

2018

İŞLETME ABD

İSTANBUL ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENGİN KOBAN

T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN  
REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) ÜZERİNE ETKİSİ**

ENGİN KOBAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2018



T.C.  
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN  
REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) ÜZERİNE ETKİSİ**

Engin Koban

Yüksek Lisans Tezi

Danışman:  
Dr. Öğretim Üyesi Tutku Eker İşçioğlu

İstanbul, 2018

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE  
PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN  
REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) ÜZERİNE ETKİSİ**

**Engin Koban**

Lisans Derecesi: İşletme, Uludağ Üniversitesi, 1982

T.C.

İstanbul Altınbaş Üniversitesi  
İşletme Anabilim Dalı'na Sunulmuştur.

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Dr. Öğr. Üyesi Tutku Eker Iscıoğlu



(Ünvan ve İsim)

Danışman

(Ünvan ve İsim)

Eş Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

Dr. Öğr. Üyesi Dicle Yurdokul  
(Ünvan ve İsim) (Jüri)

Dr. Öğr. Üyesi Tutku Eker Iscıoğlu  
(Ünvan ve İsim) (Jüri)

Dr. Öğr. Üyesi Ayla Eşen  
(Ünvan ve İsim) (Jüri)

D. M. Akalın  


Bu çalışma bir Yüksek Lisans / Doktora tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

(Ünvan ve İsim)

Bölüm Başkanı

[Üniversite] onayı \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

(Ünvan ve İsim)

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağlı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve original olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.



Engin Koban



## İTHAF

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimin her aşamasında büyük bir özveri ve sabırla değerli bilgilerini benimle paylaşan ve yönlendiren danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Tutku Eker İŞÇİOĞLU'na en içten teşekkürlerimi iletiyorum.

Her zaman, sevgileriyle hep yanımda olan hayat arkadaşım Doç. Dr. Emine KOBAN'a ve kızım Cansu Damla BURKHALTER'e sonsuz sevgimi sunuyorum.

Ayrıca Dr. Öğretim Üyesi Bahadır KAYNAK ve tezin hazırlık aşamasında desteklerini esirgemeyen Öğr. Gör. Dr. İnci POLAT SESLİOKUYUCU'ya ve eşi Arş. Gör. Osman SESLİOKUYUCU' ya teşekkür ediyorum.

## ÖZET

### LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) ÜZERİNE ETKİSİ

Engin Koban

İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Tutku Eker İşçioğlu

Günümüzde işletmeler lojistiği en önemli rekabet kriterlerinden biri olarak görmekte ve bu görüş kapsamında lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanarak gerçekleştirme yoluna gitmektedirler. İşletmelerin değişen bu faaliyet yapısı, artan dünya ticaret hacmi ve e-ticaret gibi farklı ticaret alanlarının oluşması lojistik sektörünün hizmet sektörü içindeki payının da artışı beraberinde getirmiştir.

Hızlı büyümeyle birlikte global bir pazar yapısının oluştuğu lojistik sektörde rekabet de global düzeyde gerçekleşmektedir. Rekabet düzeyinin artması ile birlikte lojistik hizmet satın alan işletmelerin alternatiflerinin artması ve işletmeden işletmeye değişen talep yapısı lojistik sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde edebilmek için kendi süreçlerini gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır.

Bu süreçlerden en temel olanlardan biride pazarlama sürecidir. Pazarlamanın yapısındaki değişim ve işletme yapılarındaki değişimle birlikte bir araya geldiğinde lojistik hizmet sağlayan işletmeler içinde pazarlama, sürdürülebilir rekabet avantajını (gücünü) elde etmenin en önemli aracı olarak ifade edilebilir.

Bu noktada işletmenin pazarlama stratejisi ve rekabet avantajı (gücü) arasında bir etkileşim söz konusudur. İşletmeler bu etkileşimi dikkate alarak yoğun rekabet ortamında stratejilerini oluşturmalıdırlar. Pazarlama stratejisinin oluşturulmasında ise işletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar ve yetenekler önemli girdilerdir. Rekabet avantajı

(gücü) açısından ise en önemli çıktılarını pazar performansı ve finansal performans oluşturmaktadır.

Bu araştırmada işletmelerin pazarlama stratejisi ile rekabet avantajı (gücü) arasındaki etkileşimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Orta ve üst düzey işletme çalışanlarının cevapladığı 42 adet anket kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonucunda işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde rekabet gücü elde etmesinde doğru bir pazarlama stratejisi uygulanması gerektiği, pazarlama stratejisini oluşturabilmek içinse işletmenin sahip olması gereken organizasyonel kaynaklar ve yeteneklerin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan elde edilen bir diğer sonuç ise elde edilecek rekabet avantajının (gücünün) en önemli çıktılarının pazar performansı ve finansal performans olduğudur.

Çalışmaya konu olan ve hizmet sektörü kapsamında yer alan lojistik sektörü son yıllarda hızlı bir gelişme göstermesine rağmen, ülkemizde sektörün geleneksel yapıdan henüz tam olarak kurtulamamış olmasının etkileri de gözlemlenmektedir. Dolayısıyla çalışmada gerek rekabet avantajı (gücü) elde etmek ve gerekse bu avantajı (gücü) elde etmede doğru pazarlama stratejileri uygulayabilmek için sektör işletmelerinin nelere dikkat etmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu çerçevede çalışmada oluşturulan kavramsal modelde ilk aşamada pazarlama stratejisinin önemli girdileri olan organizasyonel yetenekler (Paylaşılan Vizyon, İletişim Yeteneği, Teknolojiye Yanıt (Hassasiyet) ve organizasyonel kaynaklar (Fiziksel Kaynaklar, Finansal Kaynaklar, Deneyimsel Kaynaklar), ikinci aşamada ise pazarlama stratejisinde hizmet pazarlama karması bileşenleri (Ürün, Fiyat, Dağıtım, Tutundurma, Katılımcılar, Süreç) tanımlanmış ve bir ve ikinci aşama arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Modelin diğer bölümünde ise pazarlama stratejisi ve rekabet avantajı (gücü) ile rekabet avantajı (gücü) ve rekabet avantajının (gücünün) çıktıları ve aynı zamanda işletme performansının da göstergeleri olan Pazar Performansı ve Finansal Performans arasındaki etkileşim yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Stratejisi, Rekabet Avantajı, Rekabet Gücü, Lojistik Hizmet Sağlayıcı, İşletme Performansı, Organizasyonel Kaynaklar, Organizasyonel Yetenekler




## ABSTRACT

# EFFECTS OF MARKETING STRATEGIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE (COMPETITIVENESS) IN LOGISTICS INDUSTRY

Engin KOBAN

Master's Degree, Business Administration, Istanbul Altinbas Universty

Advisor: Asst.Prof.Dr.Tutku EKER ISCIOĞLU



Today, enterprises consider logistics as one of the most important competition criteria and in this context, they tend to outsource logistic activities. Together with this changing activity structure of the enterprises, increasing world trade volume and the formation of different trade areas such as e-commerce have increased the share of the logistics sector in the services industry.

Competition also takes place at the global level in the logistics sector, where rapid growth and a global market structure is realized. With the increase of competition level, the alternatives of the enterprises that purchase logistics services and the changing demand structure from one enterprise to another have forced the companies operating in the logistics sector to observe their own processes in order to obtain sustainable competitive advantage (competitiveness).

Of these processes, one of the most basic of these processes is the marketing process. When combined with the change in marketing structure and enterprise structures, marketing within logistics service providers can be said to be the most important in order to achieve sustainable competitive advantage (competitiveness).

At this point there is an interaction between the enterprise's marketing strategy and competitiveness. Taking this interaction into account, businesses should build their

strategies in a highly competitive environment. Organizational resources and capabilities that an enterprise has, are important inputs in the formation of a marketing strategy. In terms of competitive advantage (competitiveness), the most important outcomes are market performance and financial performance.

In this research, the aim is to establish the interaction between the marketing strategy of the enterprises and the competitive advantage (competitiveness). As a result of the analysis held with the data obtained from 42 questionnaires answered by mid or top level managers, it is concluded that in order to obtain competitive advantage (competitiveness) right marketing strategy has to be applied and to create a marketing strategy organizational resources and skills of the enterprise are important. On the other hand, another result is that the market performance and financial performance are the most important outputs of the competitive advantage (competitiveness) to be achieved.

Although the logistics sector, which is the subject of the study and which is in the scope of the service sector, demonstrated a rapid development in recent years, the effects of the fact that the sector has not yet fully recovered from the traditional structure is observed in our country. Therefore in the study, in order to gain competitive advantage (competitiveness) and to apply marketing strategies so as to achieve this advantage, the points to be paid attention by the sector companies were pointed out.

The conceptual model created in this framework includes organizational skills (Shared Vision, Communication Skill, Technological Response (Sensitivity) and organizational resources (Physical Resources, Financial Resources, Experiential Resources), which are important inputs of marketing strategy, in the first stage and service marketing mix elements (Product, Price, Distribution, Promotion, Participants, Process) in the second stage were defined and relationship between the two stages was evaluated. In the other part of the model, the interaction between marketing strategy and competitive advantage (competitiveness) and the interaction between competitive advantage (competitiveness) and outcomes of competitive advantage (competitiveness), which are at the same time the indicators of enterprise performance (market performance, financial performance), take place.

Key words: Marketing Strategy, Competitive Advantage, Competitiveness, Logistics Service Provider, Business Performance, Organizational Resources, Organizational Capabilities



# İÇİNDEKİLER

İTHAF.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xii
TABLO LİSTESİ .....	xx
ŞEKİL LİSTESİ .....	xxii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xxiv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI .....	4
1.1. Hizmet Kavramı ve Sektörü.....	4
1.2. Hizmetlerin Temel Özellikleri.....	7
1.2.1. Hizmetin Dokunulmaz Olması .....	8
1.2.2. Hizmetlerin Üretimini ve Tüketimini Eş zamanlı Olması .....	9
1.2.3. Hizmetlerin Değişken Olması.....	10
1.2.4. Hizmetlerin Dayanılmaz ve Stoklanamaz Olması .....	10
1.2.5. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması.....	11
1.3. Hizmet Pazarlaması Kavramı.....	11
1.3.1. Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması.....	14
1.3.1.1. Ürün /Hizmet.....	18

1.3.1.2.	Fiyat .....	20
1.3.1.3.	Tutundurma.....	21
1.3.1.4.	Dağıtım .....	23
1.3.1.5.	Fiziksel yapı.....	23
1.3.1.6.	Katılımcılar.....	24
1.3.1.7.	Süreç.....	25
1.3.1.8.	Verimlilik ve Kalite .....	26
2.	BÖLÜM: LOJİSTİK HİZMET PAZARLAMASI ve PAZARLAMA KARMASI .....	27
2.1.	Lojistik Sektörü Hizmet Alanları .....	27
2.1.1.	Taşımacılık .....	28
2.1.2.	Depolama.....	29
2.1.3.	Gümrükleme .....	29
2.1.4.	Sigorta.....	30
2.1.5.	Stok Yönetimi.....	31
2.1.6.	Ambalajlama ve Paketleme .....	31
2.1.7.	Katma Değerli İşler .....	31
2.1.8.	Müşteri Hizmetleri.....	32
2.2.	Lojistik Hizmet Pazarlaması Karması.....	32
2.2.1.	Lojistik Sektöründe Ürün .....	32
2.2.2.	Lojistik Sektöründe Fiyat .....	33

2.2.2.1.	Maliyet Odaklı Fiyatlama.....	35
2.2.2.2.	Talep Odaklı Fiyatlama .....	36
2.2.2.3.	Rekabet Odaklı Fiyatlama.....	36
2.2.3.	Lojistik Sektöründe Tutundurma .....	36
2.2.4.	Lojistik Sektöründe Dağıtım Kanalı Oluşturma.....	39
2.2.5.	Lojistik Sektöründe Fiziksel Yapı .....	40
2.2.6.	Lojistik Sektöründe Katılımcıların Yapısı .....	40
2.2.7.	Lojistik Sektöründe Süreç Yönetimi .....	41
3.	BÖLÜM: SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) VE ÜSTÜNLÜK .....	44
3.1.	Rekabet ve Sürdürülebilirlik.....	44
3.1.1.	Rekabet Kavramı.....	46
3.1.2.	Rekabet Avantajı (Gücü) .....	49
3.1.3.	Rekabet Avantajı (Gücü) Kriterleri.....	50
3.1.4.	Rekabetçi Üstünlük.....	51
3.2.	Genel Rekabet Stratejileri .....	52
3.2.1.	Maliyet Liderliği Stratejisi .....	52
3.2.2.	Farklılaştırma Stratejisi .....	54
3.2.3.	Odaklanma Stratejisi.....	56
3.3.	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (Gücü) İçin İnovasyon .....	56
3.3.1.	Ürün / Hizmet İnovasyonu.....	58

3.3.2.	Organizasyonel İnovasyon.....	60
3.3.3.	Süreç İnovasyonu.....	62
3.3.4.	Pazarlama İnovasyonu.....	62
3.4.	Sürdürülebilirlik Kavramı.....	63
3.5.	Sürdürülebilir Rekabet Avantajının (Gücünün) Geliştirilmesi.....	65
3.6.	Pazarlama ve Endüstriyel Rekabet İlişkisi .....	67
4.	BÖLÜM:LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) KRİTERLERİ .....	70
4.1.	Organizasyonel Kaynaklar .....	70
4.1.1.	İnsan Kaynakları.....	70
4.1.2.	Fiziksel Kaynaklar.....	71
4.1.3.	Finansal Kaynaklar .....	72
4.1.4.	Bilgi Kaynakları.....	72
4.2.	Organizasyonel Yönetim ve Yetenekler .....	73
4.2.1.	Organizasyonel Yönetim.....	73
4.2.1.1.	Verimlilik Yönetimi .....	73
4.2.1.2.	Stratejik Maliyet Yönetimi.....	75
4.2.1.3.	Esneklik Yönetimi .....	77
4.2.2.	Organizasyonel Yetenekler .....	78
4.2.2.1.	Paylaşılan Vizyon .....	78
4.2.2.2.	İletişim .....	78

4.2.2.3.	Teknolojiyi Algılama ve Cevap Verme .....	79
4.3.	Pazarlamaya Yönelik Rekabet Gücü Kriterleri .....	79
4.3.1.	Hizmet Kalitesi .....	81
4.3.2.	Hız .....	86
4.3.3.	Fiyat .....	87
4.3.4.	Teknoloji Kullanımı .....	88
4.3.5.	Ulaşılabilirlik.....	89
4.3.6.	Marka Bilinirliği.....	89
4.3.7.	İletişim .....	91
4.3.8.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları.....	92
4.4.	Organizasyonel Kaynakların ve Yeteneklerin Pazarlama Stratejisi Üzerine Etkisi .....	93
4.4.1.	Organizasyonel Kaynaklar.....	93
4.4.2.	Organizasyonel Yetenekler .....	94
4.5.	Pazarlama Stratejisinin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi .....	95
4.5.1.	Pazarlama Karması Stratejisi .....	96
4.5.2.	Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	99
4.5.3.	Müşteri Karlılık Düzeyi Analizleri .....	101
4.5.4.	Müşteri Hizmet Düzeyi Analizleri .....	102
4.5.5.	Stratejik İşbirlikleri.....	103
5.	BÖLÜM: TÜRKİYE’DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE YAPISAL ÖZELLİKLERİ .....	106



5.1.	Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Gelişimi .....	106
5.2.	Lojistik Hizmet Talep Yapısı ve Talebi Etkileyen Faktörler .....	108
5.3.	Lojistik Hizmet Alan İşletmeler .....	109
5.4.	Türkiye’de Faaliyet Gösteren Lojistik Hizmet Sağlayıcı İşletmelerin Sınıflandırılması .....	109
5.4.1.	Yapısal Özellikleri Açısından Sınıflandırma .....	111
5.4.1.1.	Geleneksel Yapıya Sahip İşletmeler.....	111
5.4.1.2.	Yönetim Yaklaşımıyla Geleneksel Yapıya Sahip İşletmeler .....	111
5.4.1.3.	Organize Yapıya Sahip İşletmeler .....	112
5.4.1.4.	Global Marka Olmuş İşletmeler .....	112
5.4.2.	Hizmet Arz Yapısı Açısından Sınıflandırma .....	112
5.4.2.1.	Üçüncü Parti Lojistik İşletmeler.....	113
5.4.2.2.	Dördüncü Parti Lojistik İşletmeler.....	113
5.4.2.3.	Freight-Forwarder İşletmeler .....	113
6.	BÖLÜM: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJINA (GÜCÜNE) ETKİSİ KONULU BİR ARAŞTIRMA .....	114
6.1.	Araştırmanın Amacı .....	114
6.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	115
6.2.1.	Araştırmanın Türü ve Tasarımı .....	115
6.2.2.	Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler.....	116
6.2.3.	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem .....	118

6.2.4.	Veri Toplama Yöntemi .....	119
6.2.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	120
6.3.	Veri Analizi .....	122
6.3.1.	Örnekleme Ait Demografik Bulgular.....	123
6.3.1.1.	Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	123
6.3.1.2.	Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	123
6.3.1.3.	Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	124
6.3.1.4.	Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	124
6.3.1.5.	Katılımcıların Deneyimlerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	125
6.3.1.6.	Katılımcı İşletmelerin Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	126
6.3.1.7.	Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapılarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	126
6.3.1.8.	Katılımcı İşletmelerin Sahiplik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	126
6.3.1.9.	Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	127
6.3.1.10.	Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	127
6.3.1.11.	Katılımcı Firmaların Çalışan Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	128
6.3.2.	Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları.....	128
6.3.2.1.	Organizasyonel Kaynaklar Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .	129
6.3.2.2.	Organizasyonel Yetenekler Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	132
6.3.2.3.	Pazarlama Stratejileri Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	134
6.3.2.4.	Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	136

6.3.2.5.	İşletme Performansı Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	137
6.3.3.	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
6.4.	Hipotez Testi Sonuçları .....	139
6.4.1.	Regresyon Analizi Varsayımları.....	140
6.4.2.	Hipotez Testi Sonuçları- Pazarlama Stratejisi Bağımlı Değişken.....	141
6.4.3.	Hipotez Testi Sonuçları- Rekabet Gücü Bağımlı Değişken.....	143
6.4.4.	Hipotez Testi Sonuçları - İşletme Performansı Bağımlı Değişken.....	145
6.4.4.1.	Organizasyonel Kaynaklar ve Rekabet Gücü Arasındaki Aracı Etki Modeli.....	147
6.4.4.2.	Organizasyonel Yetenekler ve Rekabet Gücü Arasındaki Aracı Etki Modeli .....	149
6.4.4.3.	Pazarlama Stratejileri ve İşletme Performansı arasındaki Aracı Etki Modeli .....	152
7.	BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....	155
7.1.	SONUÇ.....	155
7.2.	ÖNERİLER .....	161
	KAYNAKÇA .....	170
	EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET.....	183

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Pazarlama Karmasının 4P – 4C Dönüşümü .....	15
Tablo 2: Müşterilerin Değişimi ve Dönüşümü .....	101
Tablo 3: Lojistik İşletmelerin Yeterlilik Alanları .....	110
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Soru Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar	121
Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Soru Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar	122
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Dağılımları .....	123
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 9: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	125
Tablo 10: Katılımcıların Deneyimlerine Göre Dağılımları .....	125
Tablo 11: Katılımcı İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı .....	126
Tablo 12: Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımları .....	126
Tablo 13: Katılımcı İşletmelerin Sahiplik Türlerine Göre Dağılımı .....	127
Tablo 14: Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 15: Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları .....	128
Tablo 16: Katılımcı Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları.....	128
Tablo 17: OK Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları .....	131
Tablo 18: OY Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları.....	133

Tablo 19: PS Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları .....	135
Tablo 20: RG Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları .....	137
Tablo 21: İP Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları .....	138
Tablo 22: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	139
Tablo 23: Değişkenlerin Normallik Dağılımı .....	140
Tablo 24: OK'nin PS'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi.....	142
Tablo 25: OY'nin PS'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi.....	143
Tablo 26: OK'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi.....	143
Tablo 27: OY'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi .....	144
Tablo 28: PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi.....	145
Tablo 29: OK'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi .....	145
Tablo 30: OY'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi.....	146
Tablo 31: PS'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi .....	146
Tablo 32: RG'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi .....	147
Tablo 33: OK ve PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi .....	148
Tablo 34: OY ve PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi .....	151
Tablo 35: PS ve RG'nin İP'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi.....	153
Tablo 36: Hipotez Testi Sonuçları .....	154

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Basit Pazarlama Sistemi .....	12
Şekil 2: Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Üç Tipi.....	13
Şekil 3: Pazarlama Karmasının 4 P Bileşenleri .....	15
Şekil 4: Pazarlama, Operasyonlar ve İnsan Kaynaklarının Birbiriyle Bağımlılığı .....	17
Şekil 5: Süreç Yönetiminde Verimlilik ve Üretkenlik.....	42
Şekil 6: Pazar Analizinin Boyutları.....	46
Şekil 7: Rekabet Stratejisinde Temel Bileşenler .....	50
Şekil 8: Verimlilik, Kalite ve İnovasyon İlişkisi.....	58
Şekil 9: Pazarlama ve Endüstriyel Rekabet İlişkisi .....	68
Şekil 10: Müşteri Değeri Verilerinin Entegrasyonu .....	69
Şekil 11: Stratejik Hedefler ve Verimlilik Yönetimi .....	75
Şekil 12: Pazar Yönlü Yaklaşım.....	79
Şekil 13: Farklı Olma Üstünlüğünü Geliştirmek .....	81
Şekil 14:Etkilenme Modeli .....	89
Şekil 15: Pazarlama Stratejisinde Pazarlama Karmasının Rolü .....	97
Şekil 16: Lojistik Değer Zincirinde Değer Akışı.....	98
Şekil 17: Lojistik Rekabet Modeli.....	99
Şekil 18: Endüstriyel Tedarik Zinciri ve Lojistik İşletmelerin Ağ Etkileşimi .....	110
Şekil 19: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	116

Şekil 20: Değişkenler Arası Doğrusallığı Gösteren Serpilme Diyagramı (Scatter Plot) .....	141
Şekil 21: OK ve RG Arasındaki Aracı Etki Modeli .....	147
Şekil 22: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: OK ve PS; Bağımlı Değişken: RG).....	149
Şekil 23: OY ve RG Arasındaki Aracı Etki Modeli.....	150
Şekil 24: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: OY ve PS; Bağımlı Değişken: RG).....	151
Şekil 25: PS ve İP Arasındaki Aracı Etki Modeli.....	152
Şekil 26: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: PS ve RG; Bağımlı Değişken: İP) .....	153
Şekil 27: Çalışmanın Kavramsal Modeli .....	158

## KISALTMALAR LİSTESİ

- AMA : Amerikan Pazarlama Birliği
- CSCMP: Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi
- CSI : Hizmet Endüstrileri Koalisyonu
- EM : Çevre Yönetimi
- GSC : Global Hizmetler Koalisyonu
- ISIC : Uluslararası Standart Endüstri Klasifikasyonu
- ISO : Uluslararası Standartlar Organizasyonu
- İK : İnsan Kaynakları
- İP : İşletme Performansı
- İSO : İstanbul Sanayi Odası
- KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- LSP : Lojistik Hizmet Sağlayıcı
- MESS : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- OK : Organizasyonel Kaynaklar
- OY : Organizasyonel Yetenekler
- PS : Pazarlama Stratejileri
- RG : Rekabet Gücü
- UND : Uluslararası Nakliyeciler Derneği



## GİRİŞ

Günümüz dünyasında değişen ekonomik şartlar, artan ticaret hacmi, değişen pazar ve müşteri yapısı, artan ve zorlaşan rekabet koşulları ve bütün bu bileşenlerin global hale gelmesi bir hizmet sektörü olan lojistik sektörünü her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Bu değişimle birlikte lojistik sektörü hizmet sektörleri içinde pazar payı sürekli artan bir trend yakalamıştır.

Artan trendin bir diğer önemli nedeni de rekabette öne çıkmak isteyen üretici işletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri lojistik faaliyetleri dışarıdan hizmet alım yoluyla gerçekleştirmek istemeleridir. Üretici işletmelerin talep yapısındaki bu değişimde lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet yapılarında değişime gitmelerini gerekli hale getirmiş ve bunun sonucu olarak hizmet farklılaşmasına gitmeleri gerekmiştir.

Lojistik sektörünün hızlı büyümesi sektöre olan ilgiyi arttırmış ve yeni oyuncuların katılım oranında da artışa neden olmuştur. Porter'ın beş güç modelinde (Porter, 1985:5) yer alan pazara yeni girişler ve ikame ürün ve hizmetlerde yeni alternatiflerin oluşması, bu oluşumla birlikte müşterilerin ve tedarikçilerin elde ettiği pazarlık gücü rekabetin boyutunu da değiştirmiştir.

Diğer taraftan 21. yüzyılın ilk on yılında işletmeler acımasız bir ekonomik ortama meydan okuyarak finansal açıdan gelişmeye ve hatta ayakta kalmaya çalışmışlardır. Pazarlama, bu zorlukların üstesinden gelmek için kilit rol oynamaktadır. İşletmenin, ürün ve hizmetler için yeterli talep elde edilemezse kar sağlayabilmesinde, finans, operasyonlar, muhasebe ve diğer iş fonksiyonları gerçekten önemli olmayacaktır. Başka bir ifadeyle, alt çizginin olması için bir üst çizgi olmalıdır. Bu nedenle maddi başarı genellikle pazarlama yeteneğine bağlıdır (Kotler ve Keller, 2012:3).

İşletmeler böyle bir pazar yapısında sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde edebilmek için pazarlama stratejilerini de yeniden tasarlamak zorundadırlar. Sahip olunan ve rekabette işletmeyi rakiplerinden öne çıkaracak, zor taklit edilebilir ve müşteri tercih edilebilirliğini sağlayabilecek bir kaynak eğer doğru bir pazarlama stratejisiyle pazara sunulamazsa sürdürülebilir bir rekabet avantajı (gücü) sağlaması oldukça zordur.

Pazarlama stratejisinin tasarlanması, uygulanabilmesi ve beklenen hedeflere ulaşabilmesi içinse işletmenin organizasyonel kaynakları ve yetenekleri önemli derecede etkiye sahiptir. Organizasyonel kaynaklar olarak değerlendirilen fiziksel ve finansal kaynaklar yine organizasyonel yetenekler kapsamında değerlendirilen paylaşılan vizyon ve teknolojiyi algılama ve yanıtlama yetenekleri pazarlama stratejisini geliştirmeye yardımcı olur.

Tezde bu yaklaşımı desteklemek için hizmet kavramı, hizmet pazarlama karması bileşenleri, bir hizmet olarak lojistik, lojistik sektör yapısı ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin yapısı, organizasyonel kaynaklar ve yetenekler literatür taramasıyla incelenerek, organizasyonel kaynaklar ve yetenekler, pazarlama stratejisi, rekabet avantajı (gücü) ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin oluşturulan model çerçevesinde işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını (gücünü) ve işletme performansını nasıl etkilediği ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma alanı olarak Türkiye lojistik sektörü alınmış olup, anket çalışması bu sektörde faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin çalışanlarına e-mail yoluyla gönderilen online anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Toplamda 42 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Bu konuda oniki ayrı hipotez oluşturularak alan araştırması sonucu elde edilen verilerle test edilmiştir. Analizler sonucunda işletme performansının çıktıları olan pazar ve finansal performans potansiyelini artıran rekabet avantajı (gücü) üzerindeki pozitif etkiyi sağlamak için modelin sunduğu stratejinin elverişli olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak çalışma, yoğun rekabet koşullarında pazarlama stratejisinin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu ortaya koymakta ve uygulamaya yönelik olarak işletmelere kendilerini değerlendirebilecek ve stratejilerini gözden geçirebilecek ipuçlarını vermektedir. Hizmet sektörünün çeşitli alanlarında bu yönde akademik çalışmalar bulunmasına rağmen lojistik sektöründe yapılan çalışmaların kısıtlılığı açısından da yapılan çalışmanın bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Tez çalışması 7 bölümden oluşmaktadır. İlk 5 bölümde konuyla ilgili literatür araştırmaları sonuçlarına yer verilmiştir. Birinci bölümde hizmet ve hizmet pazarlaması kavramı ile ilgili açıklamalar ve hizmetlerin özellikleri ve hizmet pazarlamasında pazarlama karmasının

bileşenlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın alanına konu olan lojistik sektöründe lojistik hizmet alanlarının belirtildiği ve hizmet pazarlama karması bileşenlerinin lojistik sektörü açısından değerlendirilmesinin yapıldığı lojistik hizmet pazarlaması ve pazarlama karması, üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) ve üstünlük başlığı altında rekabet ve sürdürülebilirlik kavramlarına değinilmiş ve rekabet stratejileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) için inovasyon konusu ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde lojistik şirketlerinin rekabet avantajı (gücü) kriterlerine yer verilerek modelde de yer alan organizasyonel kaynaklar ve yetenekler, lojistik sektörü özelinde pazarlamaya yönelik rekabet avantajı (gücü) kriterleri, organizasyonel kaynaklar ve yeteneklerin pazarlama strateji üzerine ve pazarlamanın rekabet avantajı (gücü) üzerine etkisi açıklanmıştır. Beşinci bölümde Türkiye’de lojistik sektörü ve yapısal özellikleri yer almaktadır. Altıncı bölümde araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve toplanan veriler üzerinde uygulanan analizler, önemli bulgular ve bulguların yorumları yer almaktadır.

Sonuç değerlendirmesinin ve önerilerin yer aldığı yedinci bölümde akademik araştırmacılara ve lojistik hizmet sağlayıcı işletme yönetimine konuyla ilgili olarak çeşitli ipuçları ve öneriler sunulmuştur.

## 1. BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

### 1.1. Hizmet Kavramı ve Sektörü

Kuruluşların temel amaçlarından bir tanesi, hedef kitlelerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmeti, talep edene sunmaktır. Tüketicilerin ihtiyacını karşılamada fiziksel olan mallar ve fiziksel olmayan mallar olmak üzere iki temel ürün önemli olmaktadır. Günümüzde gerek fiziksel olan mallar ve gerekse fiziksel olmayan malları üreten kurum ve kuruluşlar müşteri algısında kendilerini hizmet veren noktada konumlandırmakta ve hizmet alan tarafın talep ve beklentilerini yakından takip ederek, zincirin halkasını tamamlamaktadırlar.

Hizmetlerle ilgili genel tartışma, Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" (1776) adlı kitabından başlamış olup bugün halen daha devam etmektedir (Soares, 2007:11-754). Dolayısıyla, hizmet ve temel hizmet özellikleri tanımı ile ilgili birçok farklı görüş ortaya konulmuştur. Lehtinen (1984) hizmetin, üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olduğunu, soyut olduğunu, etkileşimli bir yapıya sahip olduğunu ve sürecin sonunda bir fayda sağladığını belirtmiştir. Lehtinen (1984) ayrıca, hizmet benzeri teriminin çoğunlukla somut olmayan hizmet tanımlaması ve mal benzeri teriminin de çoğunlukla somut mallardan oluşan tanımlaması için kullanılmasını önermiştir (Lehtinen ve Jarvinen, 2015:168-179).

Parasuraman ve Berry (1990), fiziksel imkanlar, ekipman, personel ve iletişim gibi nitelikleri hizmet kalitesinin en önemli boyutları olarak tanımlamıştır. Hizmetlerin çoğu hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin birlikte takip etmesi gereken çeşitli süreçlerden oluşur. Bu süreçler, teknoloji tabanlı ve e-hizmetleri kullanırken özellikle önemlidir. Aksi takdirde hizmet sisteminin iyi çalışmaması söz konusu olacaktır (Lehtinen ve Jarvinen, 2015:169-170).

Hizmetler pazarlamasına olan ilgi 1970'lerde birçok ülkede aynı anda başladı. Gelişmiş ekonomilerde hizmetlerin en büyük ekonomik sektör olduğunu gösteren istatistiksel verilere rağmen, yönetim ve iş disiplinlerinde hizmet yer almıyordu. Kitlesele (seri) üretilen ve dağıtılan ürünler ön plandaydı. Pazarlama yönetiminde de bu ürünlerin egemenliği söz konusuydu. Kuzey Avrupa'da Christian Gronroos, Evert Gummesson ve Richard Normann hizmet için en aktif savunuculardır. Gronroos ve Gummesson, hizmetle ilgili benzerlikleri ve farklılıkları olan kavramları ve modelleri geliştirdiler (Gummesson ve Grönroos, 2012:480).

Christian Grönroos'a göre hizmetler, kısmen ya da tamamen dokunulmaz bir yapısı olan ve müşterilerin kendi kendilerine yapamayacağı veya yapmayı istemediği problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyetler bütünüdür (Grönroos, 1990:27).

Amerikan Pazarlama Birliği'nin sözlüğü AMA Dictionary (2017) de yer alan açıklamaya göre hizmetin tanımlanması, genellikle hizmetin satın alınmasının ve tüketilmesinin aynı anda ortaya çıkmasından dolayı zordur. Hizmetler ayrılmaz soyut unsurlar içerirler ve sürece genellikle müşterilerin katılımı da gerçekleşir. Doğrudan üretimden tüketiciye aktarılırlar, taşınmaz ve depolanamazlar. Hizmetler bir ürünün satış öncesini kapsayan, satışına eşlik eden veya satış sonrasında kullanımına yardım eden faaliyetleri de kapsayabilir. Satış sırasında gerçekleştirilirse, ürünün maddi olmayan parçaları olarak kabul edilir. Teslimat ve montaj gibi bir ürünle bağlantılı olarak bir satıcı tarafından sunulan hizmetler bu grupta tanımlanan soyut faaliyetlerdir (AMA Dictionary, 2017).

Amerika Pazarlama Birliği, hizmetleri, satışa sunulmuş veya malların satışı ile bağlantılı olarak sağlanan faaliyetler, fayda ve memnuniyetler olarak tanımlamıştır (AMA Dictionary, 2017). Bu tanımın ortaya koyduğu sonuç müşteriye sağlanan "fayda" ve yaratılan "değer"dir. Burada esas alınan "fayda" ve "değer" unsurları ise aynı zamanda oluşturulacak olan hizmet pazarlaması stratejisi ve sürecin tasarımı için de temel oluşturmaktadır.

Hizmet pazarlamasında ise geçmiş, daha fazla uluslararası bir yapı ile sunulmaktadır (Berry ve Parasuraman, 1993; Fisk vd., 1993, 2000). Dahası, M.Ö. 400 yıl öncesinden Yunan filozoflarıyla başlayan ve İskoç Adam Smith'e (1723-1790), Fransız Jean-Baptiste Say'a (1776-1832), Alman Karl Marx'a (1818-1883) ve yakın zamana (Delaunay ve Gadrey, 1992; Gronroos,1994; Lovelock ve Gummesson, 2004; Vargo ve Lusch, 2008) kadar devam eden makaleler bulunmaktadır (Gummesson ve Grönroos, 2012:481).

Pazarlama açısından, ürün veya teklif, hedef alıcıya değer ve memnuniyet veriyorsa başarılı olacaktır. Alıcı çeşitli teklifler arasından seçim yapar. O seçim müşteri tarafından en fazla değere sahip olan olarak algılanan ürün veya hizmettir (Kotler, 2002:6).

Kotler ve Keller'a, (2012:356) göre hizmet bir mülkiyetle sonuçlanmayan ve maddi olmayan, bir tarafın diğerine sunduğu bir fiil veya performanstır ve üretimi bir fiziksel ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir.

Hizmetler, ISIC (International Standard Industrial Classification) revizyon 4' e göre bütün ekonomik faaliyetler içinde 13 farklı sınıflandırmada tanımlanmıştır (Zoppe, 2005:1-16):

D: Elektrik, gaz temini

E: Su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri

H: Taşıma ve depolama

I: Konaklama ve yiyecek hizmetleri

J: Enformasyon (yayıncılık vb.) ve iletişim (tv, radyo, telekomünikasyon, web portal vb.)

K: Finans (finansal-parasal aracılık, finans piyasaları yönetimi vb.) ve sigorta (acenteler vb.)

L: Gayrimenkul faaliyetleri

M: Profesyonel (danışmanlık vb.), bilimsel (araştırmalar, geliştirmeler, pazar araştırmaları vb.) ve teknik faaliyetler (analizler, testler vb.)

N: İdari ve destek hizmet faaliyetleri

P: Eğitim

Q: İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri

R: Sanat ve eğlence (sanat evleri, müzeler, spor klüpleri, tema parklar vb.)

S: Diğer hizmet faaliyetleri (bakım ve onarım, kuaför, sendikalar, üyelik örgütleri vb.)

Bu sınıflandırma ki her bir başlık hizmet sektörü içinde ayrı ayrı bir alan olarak yerini almıştır. Dolayısıyla hizmet sektörü çeşitliliği ile karakterize olmuştur. Hizmet sektörü teknolojik gelişimler ve küreselleşmeyle birlikte hızlı ve dramatik bir değişimle karşı karşıyadır. Sektördeki en önemli değişim ise hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak değerlendirilebilecek olan giderek artan rekabetçi yapıdır. Böyle bir yapıda sadece iş yapma biçimlerinin oluşturulması artık tek başına yeterli değildir. Tüm dünyada, yeni hizmet standartlarını sunan yenilikçi ve bugünün talep gören yeni oyuncularını, müşterilerini memnun edemeyen mevcut işletmelerin veya rakiplerin karşısında pazarlarda başarılı olmaktadır.

Müşteriler özellikle, daha yüksek hizmet kalitesi standartlarını ve daha yüksek bir hız beklemektedir. Öte yandan, kaliteye yapılan yatırımlar, iyileştirilmiş gelirler ve daha güçlü bir müşteri sadakatini beraberinde getirmektedir. Geleceğe bakan işletmeler gittikçe artan oranda kalitede iyileştirmeleriyle üretkenlikteki gelişmeleri birleştirmeye çalışmaktadır. Aslında, teknolojik yenilikçi uygulamalar bu türden çift kazanç elde etmenin en iyi yoludur (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:14).

Hizmet sektörünün ekonomi içindeki gücünün artması bazı birliktelikleri de beraberinde getirmiştir. Hizmet Endüstrileri Koalisyonu (CSI) 1982'den bu yana faaliyet göstermekte olup, hizmetler sektörü adına yerel ve uluslararası ekonomik politikaları şekillendiren bir konuma gelmiştir. Hizmet sektörü ABD' de işgücünün %75'inden fazlasını kullanan ve ulusal ekonomik çıktılarının 3/4'ünü üreten dinamik bir yapıya sahiptir (<https://servicescoalition.org/about-csi/what-is-csi>).

Global Hizmetler Koalisyonu (GSC), uluslararası ticaret ve yatırım konularında kendi ülkelerinde hizmetler sektörü için konuşan büyük ekonomilerin hizmet sektörlerini temsil eden derneklerin resmi olmayan bir koalisyonudur (<https://servicescoalition.org/about-csi/global-services-coalition>).

## **1.2. Hizmetlerin Temel Özellikleri**

Hizmetlerin fiziki mallardan ayrılmasında önemli görülen özellikleri, literatürde akademisyenlerin çalışmalarında büyük ölçüde yer bulmuştur. Hizmetlerin fiziki mallara göre farklılık gösteren özelliklerinin doğru tespit edilmesinin, uygulamacılara da önemli katkıları bulunduğu görülmektedir. Uygulamada hizmet işletmelerinin yönetiminde ve karar alıcı konularında bulunanların doğru üretim, yönetim ve pazarlama stratejilerini oluşturmasında, hizmetleri fiziksel mallardan ayıran temel özellikleri öncelikle dikkate alması ve ayrıca hizmet adı altındaki eylemlerin de kendi içerisinde ayrıştırılması gerekmektedir.

Gerçekleştirilen ekonomik eylemlerin önemli bir bölümünü oluşturan hizmetler eylemler itibariyle üç gruba ayrılabilir (Cemalcılar, 1999:90).

a. Mallardan bağımsız olarak satışa sunulan hizmet eylemleri. Örneğin, sigortacılık, avukatlık, vb.

b. Dokunulur malların kullanımı için gerekli olan dokunulmaz eylemler. Örneğin, taşıma, eğlence, vb.

c. Mallar ya da dokunulmaz eylemlerle birlikte satın alınan dokunulmaz eylemler. Örneğin, bakım, satışçı eğitimi, vb.

Hizmetlerin içerikleri ve fiziksel mallardan ayıran bazı özellikleri nedeniyle, hizmet pazarlaması faaliyetleri de farklı özellikler taşımaktadır. Hizmet pazarlamasının farklılaşmasını gerektiren nedenleri ortaya koyarken, önemli bir faktör olarak, öncelikle hizmet ile fiziksel mallar arasındaki bazı ayırt edici özellikleri görmek gereklidir. Bu ayırt edici özellikler beş grupta değerlendirilebilir (Öztürk, 2013:17);

- Hizmetlerin dokunulmaz olması
- Hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması
- Hizmetlerin değişken olması
- Hizmetlerin dayanıksız ve stoklanamaz olması
- Hizmetlerin sahihsiz olması

Günümüzde pazarlamanın sadece fiziksel mallar için yürütülen bir faaliyet olarak değil, hizmet için de önemli görülmesine bağlı olarak, hizmetin temel özelliklerinin açıklanmasında fayda görülmektedir.

### **1.2.1. Hizmetin Dokunulmaz Olması**

Dokunulmazlık mallar ve hizmetler arasındaki en temel farklılıktır. Tüketicilerin özellikle fiziksel malları satın alma kararlarında etkisi olan tutma, hissetme, deneyimleme, hissetme gibi önemli faktörlerin hizmet satın alımlarında olması mümkün olamamaktadır. Dokunulmazlığın iki anlamı bulunmaktadır ( Lovelock, 1984:30);

a. Dokunulmazlık ve hissedilmezlik

b. Kolay tanımlanamama, formüle edilememe, kolay algılanamama.

Hizmetler fiziksel olmayıp, performans ya da hareketler olduğu için dokunabilir mallar gibi duyumsanamaz, dokunulamaz, hissedilemez ve tadılamazlar. Bir hizmeti satın alanlar için



genellikle hizmeti temsil edecek somut bir şeyin bulunması mümkün olamamaktadır. Örneğin sağlık hizmeti ele alındığında, bu hizmeti sunanların hastalara yönelik muayene, teşhis, inceleme ve tedavi gibi eylemlerden oluştuğu görülmektedir. Teşhis ve tedavi tamamlandıktan sonra bile hastanın yerine getirilen ve kendisine sunulan hizmeti bütünüyle kavrayamayabilmesi mümkün olamayabilmektedir. Bu durum, hizmetlerin dokunulmazlığı veya fiziksel bir varlığa sahip olamamasının bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Dokunulmazlığın pazarlama açısından değerlendirilmesi halinde ise hizmetlerin patentinin alınmasının zor olması ve kolayca taklit edilebilmesi, fiyatlandırılmasının güç olması, tutundurma faaliyetlerinin zorluğu, müşteri tarafından algılanmasındaki zorluk ve kalite değerlemesinin yapılmasındaki eksiklikleri söylemek mümkündür (Öztürk, 2013:17).

Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, hizmetleri daha somut hale getirmenin hizmet üreten kurum ve kuruluşlar açısından temel bir hedef olması gerektiği önemli görülmelidir. Bu başarıldığında, pazarlama stratejisi açısından da büyük bir avantaj elde edilmiş olacaktır. Burada hizmetten yararlananların geri bildirimlerinin ölçümünün yapılabilmesinin, hizmetin somut unsurlar üzerinden sunulması ile daha kolay yapılabildiği de görülebilecektir.

### **1.2.2. Hizmetlerin Üretiminin ve Tüketiminin Eş zamanlı Olması**

Birçok fiziksel ürünün işlem sürecini açıklayan halkaya bakıldığında, ürünün önce üretilmekte, bir süre stoklanmakta, daha sonra satışa sunulmakta ve tüketilmekte olduğu görülmektedir. Hizmetlerin birçoğunun ise, önce satıldığı, daha sonra eş zamanlı olarak üretilmekte olduğu ve daha sonra tüketildiği bir süreç ortaya çıkmaktadır. Hizmetin eş zamanlı üretimi ve tüketimi sırasında müşterinin hizmet sunum tarafında da olmasının bir sonucu olarak, üretim sürecinde de etkisi olabilmektedir. Burada çift yönlü deneyimsel bir etkileşimin varlığından söz edilebilir. Eş zamanlı üretim ve tüketime bağlı olarak, hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak da görmektedirler. Bu noktada hizmetler aynı anda üretilip tüketildiği için kitlesel üretimin imkânsız olmamasına rağmen gerçekleşmesinin zor olduğu belirtilebilir. Genellikle merkezileşme yoluyla önemli ölçek ekonomisine ulaşmak da zor olmaktadır. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi hizmetlerde doğrudan satışı, çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca

bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba miktarı ya da bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı kısıtlıdır (Öztürk, 2013:20).

### **1.2.3. Hizmetlerin Değişken Olması**

Hizmet sektörünün bir taraftan emek yoğun bir sektör olmasına ve diğer taraftan da müşteri taleplerinin farklılaşabildiği noktalarda hizmetin yapısında da farklılaşmaların söz konusu olabilmesine bağlı olarak, hizmetlerin değişken bir yapıya sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar temel kriterlerde bir standardizasyon olsa bile hizmetler her zaman için değişken bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla aynı faydayı sağlayacak olan hizmet, farklı kişinin elinden farklı bir müşteri talebiyle üretilince değişkenlik kaçınılmaz olmaktadır.

Operasyonel sistemde personel ve müşterilerin varlığı hem servis girdileri hem de çıktılardaki değişkenliği standartlaştırmayı ve kontrol etmeyi zorlaştırmaktadır. Üretilen ürünler hem verimliliği hem de kaliteyi optimize etmek üzere kontrollü koşullar altında üretilebilir ve daha sonra müşteriye ulaşmadan önce kalite standartlarına uygunluğu kontrol edilebilir. Modern hizmet işletmeleri, hizmet sunumunun bireysel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine en azından bazı yönlerinin uyarlamasının gerekliliğini görmüştür (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:1/16).

### **1.2.4. Hizmetlerin Dayanıksız ve Stoklanamaz Olması**

Bir hizmet, müşterinin elinde tuttuğu maddi bir öge değil, bir eylem veya performans olduğundan, kolay bozulabilir ve daha sonra satılık olarak stoklanamaz. Elbette, gerekli imkânlar, ekipman ve emeğin, hizmet yaratmaya hazır olduğu söylenebilir; ancak bunlar, ürünün kendisini değil, yalnızca üretken kapasiteyi temsil etmektedir. Bir bankanın ATM'si günde 24 saat hizmet sunma potansiyeli olan fiziksel bir üründür ve kendine tanımlı olan işlemler için bir üretken kapasite durumundadır. Müşterinin hizmet seçimi sorası hizmet üretimini gerçekleştirir. Benzer şekilde, bir hastanedeki acil servise yetenekli tıbbi personel ve teçhizat konulabilir, ancak tedaviye ihtiyacı olan hastalar gelmedikçe bir tıbbi hizmet sağlayamazlar. Burada dikkat edilmesi gereken konu talebin kapasiteyi aşması durumudur. Atıl kapasitenin oluşması veya kapasiteyi aşan bir talebin oluşması sorun teşkil edecektir.

Hizmet pazarlamasında pazarlama yönetiminin en önemli görevi kapasite ve talep uyumunun sağlanmasıdır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:1/16).

Dolayısıyla hizmet üretiminde müşterinin beklediği faydanın sağlanabilmesi için ertelemenin, geciktirmenin söz konusu olmaması gereklidir. Ertelemenin veya gecikmenin söz konusu olduğu durumlarda, aradan geçen süre yaratılacak olan faydayı olumsuz yönde etkileyecek ve beklenen sonucu veremeyecektir. Bu durumun en açık görüldüğü sektörlerden bir tanesi de lojistik sektörüdür. Tam zamanında gerçekleştirilemeyen bir hizmet üretiminin (örnek olarak, taşıma, depolama, gümrükleme vb.) çok kısa sürede pek çok olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmaz olmaktadır.

#### **1.2.5. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması**

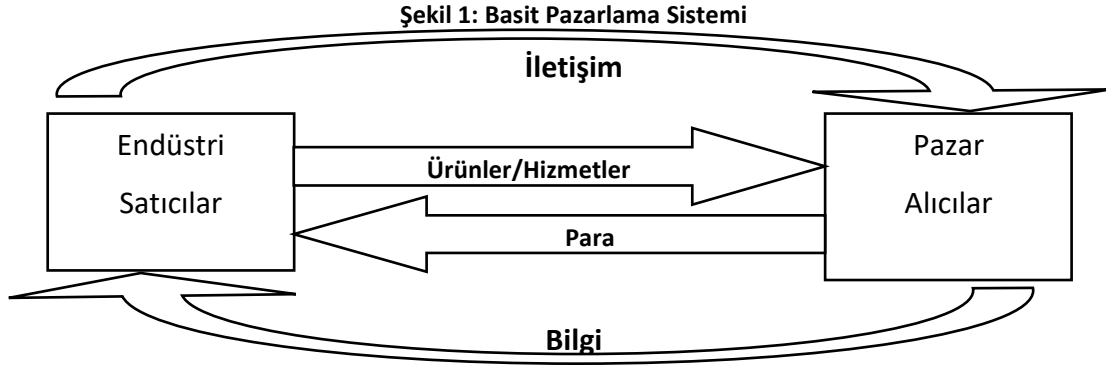
Belki de mallar ve hizmetler arasındaki en önemli ayrım, müşterilerin herhangi bir somut unsurun kalıcı mülkiyetini almaksızın genellikle hizmetlerden değer aldığı gerçeğidir. Bir başka ifade ile de müşteri hizmetin yarattığı faydadan yararlanmaktadır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:1-14). Hizmette sadece hizmetten yararlanılırken, bedeli ödenmekte ve yararlanma hakkı elde edilmiş olmaktadır.

#### **1.3. Hizmet Pazarlaması Kavramı**

Burada öncelikle vurgulanması gereken konu pazarlamanın sadece pazarlama departmanına bırakılmayacak kadar önemli olduğudur. Herhangi bir departmandaki bir çalışanın müşteriye iyi yada kötü davranması müşteri gözünde işletmenin algısını doğrudan etkiler. Doğru bilginin verilmemesi, vaatlerdeki aksaklıklar, hatalı ürün veya hizmet sunumları ve muhasebesel işlemler dahil tüm aksaklıklar departmanların müşteri odaklı yaklaşıma sahip olmamasından kaynaklanır (Kotler, 1999:17).

Geleneksel olarak, bir "pazar", alıcıların ve satıcıların mal alışverişi için toplandıkları fiziksel bir yer olarak tanımlanmıştır. Şimdi ise pazar için üreticilerin, satıcıların, alıcıların, pazarlamacıların ve diğer aktörlerin yer aldığı, hızlı bir değişimin yaşandığı karşılıklı bilgi alışverişinin olduğu bir yaklaşım söz konusudur. Basit bir pazarlama sisteminde pazarlamacılar Şekil 1' de olduğu gibi endüstriyi satıcılar ve alıcıları ise pazar olarak

görmektedirler. İç döngü ürün, hizmet ve para alışverişini, dış döngü ise iletişim ve bilgi alışverişini göstermektedir (Kotler, 2002:5).



Kaynak:Kotler P., Marketing Management, Millenium Edition,Pearson Custom PUBLISHING, 2002, pp.5

Dünya ekonomisinde ve ticaret hacminde sağlık sektöründen turizm sektörüne ve perakende sektöründen lojistik sektörüne kadar çok büyük bir paya sahip olan hizmet sektörü için “hizmet pazarlaması” kavramı, pazarlama biliminde de yapısal özellikleriyle önemli bir disiplin olarak ele alınmaktadır.

Hizmet pazarlaması ilk olarak 1970'lerde akademik bir alan olarak ortaya çıkmıştır. İki dilde hizmet seminerleri, 1975'in başlarında Fransa'da yapılmıştır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).

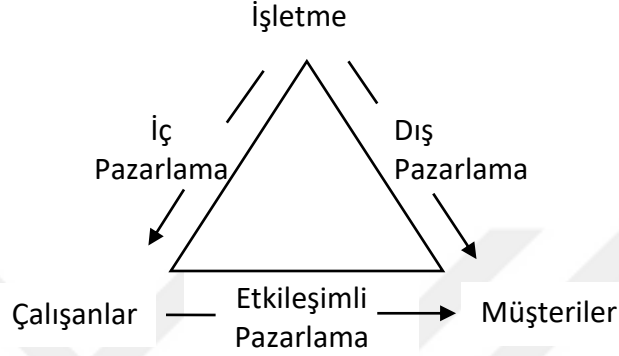
Ürün pazarlamasıyla benzer özellikler gösterse de, ürün pazarlaması temel unsurlarının, hizmet pazarlamasında kullanılmasına bağlı olarak ortaya çıkan yetersizlikler, gerek ekonomik büyüklüğü ve gerekse kendine has özellikleriyle hizmet pazarlamasının farklı disiplin alanı olarak ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de bu farklılaşmayla birlikte, geleneksel ürün pazarlama yaklaşımından hizmet pazarlaması yaklaşımına doğru geçiş yapmasını gerektiren bir süreç içerisine girmesi gerekli hale gelmiştir.

Bir diğer ifade ile bu farklılar nedeniyle hizmet sektörü pazarlama stratejilerinin planlanması ve uygulanmasında üretim sektörü uygulamalarından farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Dolayısıyla hizmet sağlayıcı işletmeler kendi pozisyonlarını ve pazarlarını iyi anlamalı ve

pazarlama stratejilerini ve hedeflerini özelleştirmelidir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:14).

Hizmet sektöründe pazarlamanın Şekil 2' de görüldüğü gibi dış, iç ve etkileşimli olmak üzere üç tipi vardır.

**Şekil 2: Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Üç Tipi**



Kaynak: Kotler P. and Keller K. L., Marketing Management,14th ed.2012, pp.365

**Dış Pazarlama:** Tanıtmak, fiyatlandırmak, müşteri hizmetleri ve dağıtım gibi normal faaliyetleri ifade eder.

**İç Pazarlama:** İyi müşteri hizmeti için çalışanların eğitimi ve motivasyonu nu tanımlar. Özellikle pazarlama departmanının organizasyonun bütününde bu yaklaşımın sağlamasında vereceği katkı önemlidir.

**Etkileşimli Pazarlama:** Çalışanların müşteriye hizmet etme yeteneğini tanımlar. Müşteriler hizmetin sadece teknik kalitesiyle değil fonksiyonel kalitesiyle de ilgilenir (Ürünün başarılı bir şekilde taşınmasının yanında çalışanın yarattığı izlenim). Etkileşimli pazarlamada ekip çalışması ve daha iyi sorun çözme, yakın çalışan işbirliği ve daha verimli bilgi aktarımı yoluyla daha fazla hizmet esnekliği için yetki delegasyonu önemlidir. Diğer taraftan teknolojinin de servis çalışanlarını daha üretken hale getirmek için büyük bir gücü vardır (Kotler ve Keller, 2012:365).

Hizmet pazarlaması sürecinin tasarlanmasında ve yönetiminde hizmetin kendine özgü yapısal özellikleri dikkate alınarak, bazı noktalara dikkat edilmesi gereklidir (Marrison, 1989:14-27). Bunlar sıralanacak olursa;

- Değişken özelliklere sahip olan müşteri ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilerek beklentileri karşılayacak şekilde hizmetin sunulması,
- Bunun başarılabilmesi için birimler arası koordinasyonun tam olması,
- Müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alınması,
- Geleneksel yaklaşımda pek önem verilmeyen kalite yönetimine önem verilmesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümünün periyodik olarak sağlanması,
- İşletme içinde bütünsel bir pazarlama yaklaşımının olması,

şeklinde belirtilebilir.

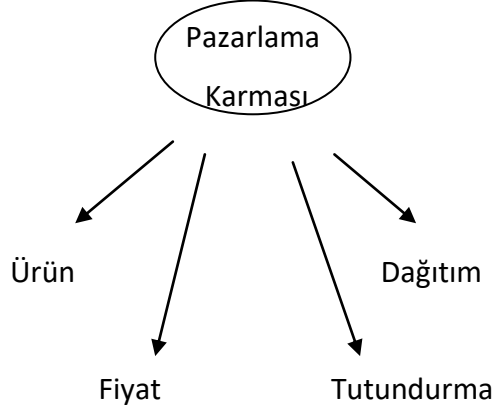
Dolayısıyla hizmet pazarlaması faaliyetlerinin birbirini tamamlayıcı ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olması gereklidir.

### **1.3.1. Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması**

Pazarlamacılar, hedef pazarlarından istenen cevapları çıkarmak için çok sayıda araç kullanmaktadır. Bu araçlar bir pazarlama karması oluşturmaktadır. Pazarlama karması, firmanın hedef pazarında pazarlama hedeflerini takip etmek için kullandığı pazarlama araçları setidir. Bir diğer ifade ile pazarlama karması bileşenleri işletmenin pazarlama planlarında yer verilmiş olan amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayacak olan stratejik unsurlar ve stratejik kaynaklardır (Kotler, 2002:9).

Şekil 3' de görüldüğü gibi McCarthy (2002), bu araçları ürün (product), dağıtım (place), fiyat (price) ve tutundurma (promotion) olmak üzere pazarlamanın 4P' si olarak tanımlamıştır (Kotler, 2002:9).

**Şekil 3: Pazarlama Karmasının 4 P Bileşenleri**



Kaynak: Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall of India., 1997, pp.92

Lauterborn (1990) müşteri açısından Tablo 1' de yer aldığı gibi 4 P' nin karşılığı olarak 4 C' yi tanımlamıştır.

**Tablo 1: Pazarlama Karmasının 4P – 4C Dönüşümü**

<b>Dört P</b>	<b>Dört C</b>
Product / Ürün	Customer solution / Müşteri çözümleri
Price / Fiyat	Customer cost / Müşteri maliyeti
Place / Dağıtım	Convenience / Yarar
Promotion / Tutundurma	Communication / İletişim

Kaynak: Lauterborn R., New marketing litany: Four P's passe; C-words take over, Crain Communications, Advertising Age,1990,pp.26

Hizmetler, genişletilmiş bir pazarlama karmasına ihtiyaç duydu. 1981 yılında gerçekleşen genişleme, insanlar/katılımcılar (people/participants), fiziksel çevre (physical environment) ve süreç (process) olmak üzere diğer 3P' yi içermektedir (Goulielmos ve Plomaritou, 2014:1128-1142).

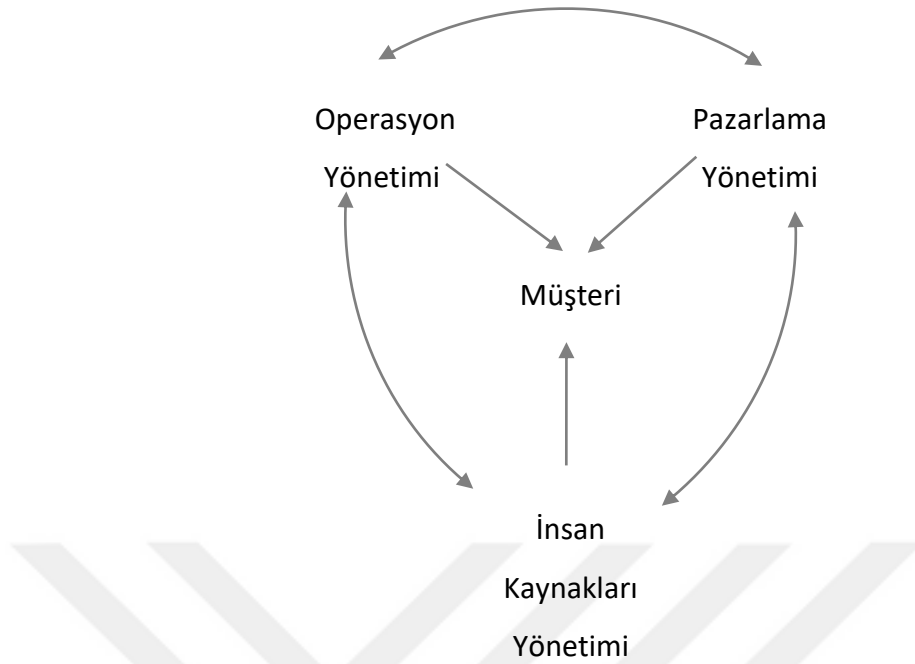
Bu yeni bileşenler ile birlikte tüm bileşenler (7P) hizmet pazarlaması karması bileşenleri olarak literatürdeki yerini almıştır.

Bununla birlikte, servis performanslarının ayırt edici özelliği, özellikle müşterinin üretimdeki katılımı ve zaman faktörünün önemi gibi yönleri, diğer stratejik unsurların dahil edilmesini gerektirmektedir. Bu zorluğun doğasını yakalamak için, hizmet kuruluşlarının yöneticilerinin karşılaştığı sekiz karar değişkenini vurgulayan entegre hizmet yönetimi "8P" modeli olarak literatüre girmiştir. Bu model kapsamında entegre hizmet yönetimi bileşenleri:

- Ürün öğeleri (Product elements)
  - Yer ve zaman (Place and time)
  - Süreç (Process)
  - Verimlilik ve kalite (Productivity and Quality)
  - İnsanlar/katılımcılar (People/Participants)
  - Tutundurma ve eğitim (Promotion and Education)
  - Fiziksel kanıt (Physical evidence)
  - Fiyat ve hizmetin diğer maliyetleri (Price and other costs of service)
- olarak tanımlanmıştır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).



**Şekil 4: Pazarlama, Operasyonlar ve İnsan Kaynaklarının Birbiriyle Bağımlılığı**



Kaynak: Lovelock C.H., Vandermerwe S., Lewis B. and Fernie S., Services Marketing, Edinburgh Business School, 2011, pp.20

8P modelinin bileşen öğeleri tarafından gösterildiği gibi başarılı bir hizmet organizasyonunda pazarlama, diğer fonksiyonel alanlardan ayrı olarak kullanılamaz. Üç yönetim fonksiyonu olan pazarlama, operasyonlar ve insan kaynakları, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için merkezi ve birbiriyle bağlantılı roller oynamaktadır. Şekil 4 bu bağımlılığı göstermektedir. 8P modelinde bu bağımlılık başarılı bir hizmet pazarlaması için önemli bir kriterdir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:20).

Hizmet işletmeleri, etkin strateji geliştirmek için, entegre hizmet yönetiminin sekiz bileşeninin etkilerini iyi anlamalıdır. Çünkü yöneticileri entegre stratejiler geliştirmeyi başaran işletmeler hayatta kalma ve gelişme şansına sahip olacaklardır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:20).

İşletmelerin hedef pazara doğru şekilde odaklanabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü oluşturabilmek için pazarlama karması bileşenlerini doğru bir şekilde değerlendirerek, hedef pazar için doğru bir pazarlama stratejisi tasarlamaları gerekmektedir. Özellikle riskin daha

yüksek olduğu hizmet sektöründe hizmet pazarlaması ve buna yönelik pazarlama karması stratejisinde yapılacak yanlışlığın olumsuz etkilerinin ve diğer yansımalarının fazla olacağı öngörülebilmektedir. Diğer taraftan yönetim fonksiyonları arasındaki iletişimin de güçlü olması gerekmektedir. Pazarlama yönetimi hiçbir zaman insan kaynakları yönetimi ve operasyon yönetiminden ayrı düşünülemez.

#### **1.3.1.1. Ürün /Hizmet**

Ürün kavramı pazarlama literatüründe; fiziksel malları, fikirleri ve hizmeti de kapsayacak bir biçimde tanımlanmaktadır. Belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan her şey ürün olarak düşünüldüğünde, çok geniş bir ürün yelpazesi ile karşılaşılmaktadır. Bu yelpaze aynı zamanda içerisinde çok çeşitli ürünlerle birlikte hizmetleri de barındırmaktadır (Öztürk, 2013:3). Ürün pazarlama karmasının temel unsuru olup, pazarlamanın yapılabilmesi ürünün varlığına bağlıdır. Bir ürünün pazara sunulması sırasında bazı hizmetlerin de sunulduğu görülmektedir.

Pazarlama karmasının ürün bileşeninin kapsadığı alanlar, fiziksel ürün, hizmet, özellikler, faydalar, kalite seviyesi, garanti, ürün grupları, ambalaj, marka adı ve markalaşma olarak tanımlanmıştır (Perreault ve McCarthy, 2002:49).

Ürün, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme çabalarının odak noktasını oluştururken, ürünün yapısal özellikleri ve firmanın yanı sıra rakiplerine göre müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerini daha etkin şekilde karşılama konusundaki başarılı uygulama ve davranışları, o firmanın rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli olmaktadır (Öztürk, 2013:43). Bu noktada ürünün niteliği ile birlikte, müşteriye sağlayacağı yararların da firma tarafından doğru tanımlanması gerekmektedir.

Hizmet pazarlamasında ürüne yönelik yapılan tanımlamaya bakıldığında; mal, bir ihtiyaç ve doyurma özelliği olan ve değişime konu olan bir “şey” ve fiziksel bir “nesne” olabileceği gibi, bir “hizmet” ya da bir “düşünce” de olabilmektedir, şeklinde bir ifade görülmektedir (Cemalcılar, 1994:12).

Fiziksel malların müşteriye sunumunda amaç müşterinin temel ihtiyacını karşılayacak olan faydayı sağlamaktır. Hizmette ise müşterinin temel ihtiyacını karşılayacak olan faydayı ortaya koyarken, yaratılan faydanın daha etkili olabilmesi için hizmet sunumunun da daha kapsamlı bir şekilde yapılması gerekebilmektedir. Bu durumda hizmet sunumu bir paket olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama araştırmacılarından Christian Grönroos'un oluşturduğu modelde işletmenin hizmet modeli yönetsel açıdan üç düzeyde değerlendirilmiştir (Öztürk, 2013:47);

-Çekirdek hizmet

-Kolaylaştırıcı hizmetler/mallar

-Destek hizmetler/mallar

Grönroos' a göre çekirdek hizmet pazarda var oluşun temel nedenidir. Çekirdek hizmetin ortaya koyduğu temel faydanın müşteri tarafından kullanılabilmesi için gerekli olan ek hizmetler/mallar kolaylaştırıcı hizmetleri oluşturmaktadır. Müşteriye sunulan çekirdek hizmetin değerini arttıran hizmetler/mallar ise destek hizmetler/mallar olarak tanımlanmaktadır.

Kolaylaştırıcı ve destekleyici hizmetler çekirdek hizmetle birlikte hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyet derecesinin artmasına sağlayacağı katkı ile birlikte, işletmenin pazarda rakiplerine karşı bir rekabet gücü üstünlüğü oluşturmaya da katkı sağlayacaktır. Hizmete yönelik bu kapsamlı yaklaşım ile birlikte müşterinin hizmete kolay ulaşabilmesi, hizmeti veren organizasyon yapısıyla kolay iletişim kurabilmesi ve hizmet sırasında müşteri katılımının sağlanabilmesi diğer önemli görülen konulardır.

Yöneticiler, müşterilerin istediği fayda ve rakip ürünlerin performansını göz önüne alarak, temel ürünün (ya bir malın ya da hizmetin) özelliklerini ve onu çevreleyen tamamlayıcı hizmet unsuru paketini doğru oluşturmalıdır. Diğer bir ifade ile de yöneticiler hizmet performansının bütün yönüyle müşteriler için değer yaratma potansiyeline sahip olmasına özen göstermelidir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).

Çalışmanın ana konusu olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sektörün sahip olduğu yapısal özellikler nedeniyle de ulaşılabilirlik, iletişim yönetimi ve müşteri katılımının

sağlanabilmesi konularına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu konuya ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### **1.3.1.2. Fiyat**

Hizmet sektöründe fiyat, müşteri tarafından satın alma kararının verilmesinde yapacağı değerlemeyi etkilemesi açısından önemli bir pazarlama karması bileşenidir. Hizmet sektöründe müşteri fiyat değerlendirmesini yaparken, aynı zamanda alacağı hizmetin kalite değerlendirmesini de yapmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektöründe sürdürülebilir bir müşteri tercihi yaratabilmek için fiyat, hizmet kalitesi ve müşteri beklenti düzeyinin optimum düzeyde dengelenmesi önemli görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, fiyatın ve hizmet kalitesinin doğru orantılı olup olmadığıdır. İşletmeler için kritik görülen konu, özellikle hizmet sektöründe müşterilerin fiyat ve hizmet kalitesi arasındaki dengenin hizmet kalitesi tarafında bozulmasından dolayı, kolaylıkla hizmet alımından vazgeçebilmesi riskidir.

Kotler (2002:10), pazarlama karmasının fiyat bileşeninin kapsadığı alanları, liste fiyatı, indirimler, ödenekler, ödeme periyodu, kredi koşulları olarak tanımlanmıştır.

Fiyat, diğer taraftan verilen hizmetin ve markanın pazarda nasıl konumlandırılacağı ve nasıl bir imaj yaratılacağı ve nasıl bir rekabet stratejisi izleneceği kararlarının alınmasında da etkili olan stratejik bir bileşen olarak görülmektedir. Fiyat müşteriler ve rakipler gibi pazarın dinamiklerinden doğrudan etkilenebilmektedir. Bu durum ise fiyatı etkili bir strateji ve taktik aracı olarak karşımıza çıkarmaktadır (Goncalves, 1998:1-80).

İşletmelerin belirlenecek fiyat üzerindeki kontrolünün her zaman sınırsız olduğunu söylemek zor olup, burada kontrolün derecesinin çeşitli şartlara, unsurlara ve piyasa koşullarına, arz ve talep durumlarına göre değiştiği söylenebilir. Fiyatların devlet tarafından düzenlendiği ekonomik yapılarda, üretici işletmeler ve dağıtım yapan araçların kendine özgü fiyat politikası izleyemedikleri gibi, etkin bir kontrol hakkının olduğunu görmek de zordur. Firma yetkilisi sunulacak hizmetin fiyatını belirlerken, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin başlıcaları, maliye ve talep durumları, rekabet durumu, hedef alınan pazar payı, benimsenen fiyat stratejisi ve pazarlama karmasının diğer bileşenleri şeklinde belirtilebilir (Mucuk, 1993:225).

Temel fiyatın belirlenmesi sırasında çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar fiyatlama yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemler maliyet esasına göre fiyatlandırma, talep esasına göre fiyatlandırma ve rekabet esasına göre fiyatlandırma değildir. Burada dikkat edilmesi gereken bir önemli konu ise yeni mamul fiyatlamasıdır. Pazara ilk kez sunulacak ve gerçekten yeni veya önemli ölçüde yeni bir mal veya hizmet üretiminde fiyat saptama işlemi muhtemel rakiplerin benzer mamuller geliştirip pazara girme cesaretlerini kısıtlayıcı bir tarzda bir araç olarak kullanılabilir. İşletmeler yeni mamul fiyatlamasında pazarın kaymağını alma ve pazarın derinliğine girme olmak üzere iki farklı strateji izleyebilmektedirler (Akat, 2008:125).

İşletmelerin uygulayabileceği bir diğer fiyatlama stratejisi de, müşteri davranışlarının incelenmesi sonucunda alışılmadık dışındaki talep durumlarına odaklanan psikolojik fiyatlama stratejisidir. İşletmeye müşteri algısında ve rekabette psikolojik üstünlük sağlayan psikolojik fiyatlama stratejisinde uygulanabilecek yöntemler şunlardır;

1. Küsüratlı fiyatlandırma
2. Sabit fiyatla fiyatlandırma
3. Prestij fiyatlaması
4. Miktar indirimi yoluyla fiyatlandırma

Hizmet sektöründe sıklıkla karşılaşılan ve bir hizmet paketi şeklinde sunulan farklı hizmet sunumu uygulamaları da vardır. Burada işletme ana hizmetin yanında yan hizmetleri de bir paket haline getirip, müşteriye sunabilmektedir. Burada da işletmeler fiyat demetleme stratejisini uygulamaktadırlar. Fiyat demetleme stratejisinde işletmeler karma denetleme, karma-lider denetleme, karma-birleşik demetleme veya saf demetleme yöntemlerini uygulayabilmektedirler (Öztürk, 2013:83).

### **1.3.1.3. Tutundurma**

Tutundurma, işletmeler tarafından pazara sunulan ürün ile ilgili tüketicilerde düşünce ve davranışların oluşmasını, düşünce ve davranış değişikliği yaratılmasını ve var olan tutum ve davranışların ise pekiştirilmesini sağlayan önemli bir pazarlama karması bileşeni olarak görülmektedir. İşletmelerin pazara yönelik planlı ve kontrollü tutundurma çabalarında

iletişim ve ikna kanalları öne çıkmakta ve amaç müşteriyi ürün ile ilgili harekete geçirmek olmaktadır.

Temel hedef piyasaya ya da dağıtım kanalı içindeki başkalarına "doğru" ürün hakkında bilgi verme ile ilgilidir. Tanıtım, bazen yeni müşteriler kazanmaya ve bazen mevcut müşterileri korumaya odaklanır. Perreault ve McCarthy'e (2002:49) göre tutundurma faaliyetleri, kişisel satış, toplu satış ve satış promosyonunu içerir.

Kotler (2002:10) ise, pazarlama karmasının tutundurma bileşeninin faaliyet alanlarını, satış promosyonu, reklamcılık, satış ekibi, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama olarak tanımlanmıştır.

Tutundurma, işletmenin mal veya hizmetin satışını kolaylaştırmak amacıyla, üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen ve müşteriyi ikna etmeye yönelik planlı ve eşgüdümlü faaliyetlerinden oluşan bir iletişim veya haberleşme sürecidir şeklinde tanımlanabilir (Odabaşı, 1995:46). Tutundurma, rekabet için fiyata dayalı olmayan ve bir işletmenin dış çevresi ile etkileşiminde ve iletişiminde bilgilendirme, ikna etme ve akılda kalmayı sağlamaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Bu amaçla yürütülen faaliyetlerin bir yandan satışları arttırma, diğer yandan da tutum ve davranışları etkileme hedefi bulunmaktadır.

Bir iletişim süreci olarak kabul edilen tutundurma karması, reklam, ilanlar, kişisel satış, satış promosyonu ve halkla ilişkiler olmak üzere beş temel faaliyeti içermektedir. Bu beş iletişim faaliyetinin farklı kombinasyonları ile işletmeler tutundurma stratejilerini oluşturmaktadırlar (Akat, 2008:165).

Pazarlamada etkin bir iletişim stratejisi tasarımı için bazı noktalar önemlidir. İletişim stratejisinde verilecek olan mesaj (Mucuk, 1993:192):

1. Alıcılar açısından dikkat çekici olmalıdır.
2. Alıcılar tarafından yorum yapılamayacak şekilde açık, net ve anlaşılır olmalıdır.
3. Tüketicilerde ihtiyaç yaratmalı ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağı göstermelidir.
4. Tüketici harekete geçtiğinde, sosyal grubuna ve durumuna uygun şekilde ihtiyacını karşılayacağı yolları da göstermelidir.

Buradan hareketle tutundurma sürecine bakıldığında, literatürde en yaygın şekilde kabul gören ve fonksiyonları kapsamı içine alan model olarak öne çıkan AIDA modelinden söz edilebilir. Modelin içeriği dört aşamadan oluşmaktadır (Akat, 2008:165):

- 1.Dikkat çekmek (Attention)
- 2.İlgi uyandırmak (Interest)
- 3.İstek uyandırmak (Desire)
- 4.Eyleme geçirmek (Action)

İşletmelerin tutundurma faaliyetlerinin amacı bir taraftan tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemek olurken, diğer taraftan tüketici algısında güçlü bir imaj yaratarak rekabette farklılaşmayı sağlamaktır. Tutundurma karması bileşenleri bu amaçlara ulaşmada işletmeler için önemli bir araç konumundadır (Öztürk, 2013:85).

#### **1.3.1.4. Dağıtım**

Dağıtım kelimesi ilk anda fiziksel malları kapsayan ve fiziksel bir faaliyet olarak tanımlanan pazarlama karması bileşeni olarak değerlendirildiğinde, fiziksel dağıtımın hizmetlerin dağıtımı açısından önemli bir yer tutmadığı görüşüne karşın, üretici ve tüketici açısından buradaki temel amacın ulaşılabilirlik olduğunu özellikle vurgulamak gereklidir. Bu temel amaca ulaşabilmek için yapılması gereken ise tüketicinin hizmete ulaşabilmesi için gerekli olan yayılımın sağlanabilmesidir.

Perreault ve McCarthy (2002:49), pazarlama bileşenlerinden dağıtım bileşeninin kapsama alanlarını, hedefler, kanal türü, pazar riski, araçlar, mağazaların yerleri ve çeşitleri, taşıma ve depolama sistemi, hizmet seviyesi, kanal yönetimi olarak tanımlamıştır. Bazen bir dağıtım sistemi oldukça kısadır. Doğrudan bir üreticiden nihai bir kullanıcıya veya tüketiciye doğru ilerleyebilir. Bu, özellikle iş piyasalarında ve hizmet pazarlamasında yaygın olarak görülür.

#### **1.3.1.5. Fiziksel yapı**

Hizmet sektöründe tüketici hizmet alım kararını vermeden önce işletmenin hizmetin sunulması ile ilgili sahip olduğu ve pazarlama çalışmalarında da kullandığı işletme olanaklarını

dikkate almaktadır. Fiziksel kanıtlar, firmanın imajını oluşturmak ve müşterinin beklentilerini etkilemek için mesajlar gönderir.

Ürün pazarlamasında somut kanıt öncelikle ürünün kendisidir. Ancak, hizmetler için somut kanıt, ürün pazarlamasının aksine daha geniş kapsamlı konuları kapsar. Fiziksel yapı ile ilgili kanıtların yönetilmesi hizmet pazarlamasında önceliklidir. Çünkü hizmetin gerçekliği bu kanıtların yarattığı izlenim üzerinden müşteriye ulaştırılır (Yelkur, 2000:108).

İşletme için hizmetin beklenen standartlarda sunulmasını sağlayacak olan tüm fiziksel göstergeler, fiziksel yapı içinde değerlendirilmektedir. Hizmet sektöründe fiziksel yapı yeterliliği sürdürülebilir müşteri ilişkisinin sağlanabilmesi için önem arz etmektedir. Temel fiziksel yapı bileşenleri olarak da tanımlanan işletmenin bu fiziksel olanakları, müşteri tarafına işletmenin hizmeti beklenti düzeyinde ve hatta daha fazlasında sunabilecek bir yetkinliğe sahip olabildiğini göstermesi açısından da kanıtlayıcı unsur niteliğindedir.

Fiziksel yapının yeterlilik düzeyi işletme çalışanlarının performansı açısından da önemlidir. Verilecek hizmetin beklenen kalite düzeyinde olabilmesi için hizmeti üretecek olan çalışanlarında yeterli bir fiziksel alt yapıda çalışmaları gerekmektedir.

#### **1.3.1.6. Katılımcılar**

Hizmet pazarlamasında insanın önemi, bir pazarlama karması unsuru olarak ele alınışıyla açıklanmıştır. Buradaki insan unsuru hizmetin müşteriye ulaştırılmasında rol oynayan tüm insanlar olarak tanımlanmaktadır. Öncelikle hizmeti üreten ve sunan çalışanlar, hizmetin kalitesinde ve pazarlamasında önemli bir role sahiptirler.

Dolayısıyla, bir hizmet sektöründe müşteri hizmetinin sağlanması, yalnızca müşteri arzularını tanımak ve uygun standartları oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda belirli seviyelerde istekli ve performans gösterebilecek bir işgücünün muhafaza edilmesine bağlıdır. Çalışanların bu konuda yeterince eğitilmesi, kaliteli hizmet sunumunu etkileyen önemli bir faktördür (Yelkur, 2000:109).

Diğer taraftan hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketimi müşteriye de hizmet üretim sürecinin bir unsuru haline getirmektedir. Müşterinin kendisi dışında, hizmeti aynı anda



tüketen veya daha önce deneyimlemiş insanlar da müşterinin hem tercihini hemde hizmet deneyimini etkilemektedir. Dolayısıyla bu kavram hem hizmeti sunan çalışanları, hem de müşterileri kapsamaktadır (Öztürk, 2013:24).

#### **1.3.1.7. Süreç**

Hizmetin müşterinin beklentisini karşılayacak düzeyde üretilmesi ve sunulması için pazar araştırmasından iletişim yönetimine, üretimden tüketime kadar tüm sürecin iyi planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi gereklidir. Diğer bir ifadeyle sürecin doğru tasarlanması ve yönetilmesi gereklidir. Doğru hizmetin, doğru müşteriye, doğru zamanda beklenen düzeyde ve kalitede ulaştırılabilmesi bu gerekliliğin yerine getirilmesine bağlıdır.

Geleneksel yaklaşımda, yönetimin odak noktası, hizmet sürecinin sonucudur. Kalite perspektifinden bakıldığında sürecin nasıl destekleneceği ve yönetileceğinin anlaşılması ihmal edilmiştir. Gerçekte ise sonuç, bir süreç içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin yerine getirilmesiyle elde edilmektedir. Bu gerçeğin görülmesiyle süreç yönetimi organizasyon içinde gerçek desteğini bulmuştur. Hizmet sisteminin geliştirilmesi gereksiz faaliyetlerin önlenmesi sağlayacaktır. Bu durum maliyetleri azaltacak, müşteri kaybını önleyecek ve karlılık oranını arttıracaktır (Grönroos, 1998:34).

Bitner'e (1990) göre hizmet sunumunun yöntemi süreç veya fonksiyonel (işlevsel) kalite olarak tanımlanabilir. Hizmet personelinin tutum ve davranışları algılanan hizmet performansını etkiler. Hizmet sunumunda ters giden bir şeylerin olması durumunda çalışanların hatayı kayıtsız şartsız müşteride araması sık yapılan bir hatadır. Doğrusu ise özür dileyerek telafinin teklif edilmesi ve hatanın nereden kaynaklandığının açıklanmasıdır (Yelkur, 2000:110).

Grönroos'e (1978) göre bir hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiğinden, bir hizmet işletmesi için müşteri hizmetleri, işlem öncesi ve işlem sonrası ögelere bölünemez. Sağlanan hizmet, müşteriyi tatmin etme bakımından, ancak, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşlukta bir köprü etkisi gösterirse etkili olabilir. Ancak bu boşluk ne kadar geniş olursa hayal kırıklığı yaratan müşterilerin sayısı da o kadar artar ve hayal kırıklığına uğramış müşteriler firmanın imajının bozulmasına neden olabilir (Yelkur, 2000:110).

Pazarlama yönetimi bir talep yönetimi olarak değerlendirildiğinde, hizmetin süreç tasarımı müşteri farklılıkları, talep farklılıkları ve zamansal dalgalanmalar dikkate alınmalıdır. Talep yönetimini hizmet pazarlamasında süreç yönetiminin en temel ögesi olarak görmek mümkündür. Bu yaklaşımın en temel göstergesi de hizmetin karakteristik özelliği olan stoklanamaz özelliğidir. Ayrıca işletmenin kapasitesi arz talep dengesini olumsuz şekilde etkilemeyecek düzeyde bir yeterliliğe sahip olmalıdır. Birçok hizmet işletmesinde doğru talep yönetimi stratejisi oluşturulmadığı için ciddi kayıpların olduğu rahatlıkla gözlemlenebilir. Süreç yönetiminde kapasite ve talep dengesine dikkat etmek ve bu dengeyi sağlayacak doğru bir yönetim sergilemek gereklidir.

#### **1.3.1.8. Verimlilik ve Kalite**

Genellikle ayrı olarak ele alınan bu elementler, aynı madalyonun iki yüzü olarak görülmelidir. Hiçbir hizmet şirketi, her iki unsuru da ayrı ayrı ele alamaz. Verimlilik, girdilerin müşterilerin değer verdiği çıktılara nasıl dönüştürüldüğü ile ilgilidir; kalite ise, bir hizmetin müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılama derecesini veya ne derece karşıladığı anlamına gelir. Verimliliği artırmak için maliyetleri kontrol altında tutmak şarttır, ancak yöneticiler hizmet kalitesini etkileyecek maliyet kesintilerine dikkat etmelidirler. Hizmet kalitesi müşteri sadakati yaratmak için gereklidir. Bununla birlikte, kalite iyileştirme yatırımları ile gelirler arasındaki dengeyi oluşturmadan kalite iyileştirmesine yatırım yapmak, işletmenin karlılığı açısından bir risk oluşturabilir. Dolayısıyla yönetim bu konuda doğru bir strateji izlemelidir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:19).

## 2. BÖLÜM: LOJİSTİK HİZMET PAZARLAMASI ve PAZARLAMA KARMASI

Bu bölümde öncelikle tezin temel alanı olan lojistik sektörü ve sektörün hizmet alanları hakkında bilgiler verilerek, lojistik hizmet pazarlama karması bileşenlerinin hizmet sektörü pazarlama karması bileşenleri ile karşılaştırılması yapılmakta ve lojistik sektörünün karakteristik özellikleri üzerinden eşleştirme yapılarak konu detaylıca ele alınmaktadır. Lojistik sektörü içeride ve dışarıda yoğun rekabet ortamı ile karşı karşıya bulunurken, sektörün rekabetçi ortamında yürütülen faaliyetlerde de son yıllarda büyük bir değişimin olduğu görülmektedir. Bu nedenle farklılaşan rekabette lojistik hizmet sağlayıcıların başarılı olabilmelerinde, pazarlama karması bileşenlerini birlikte ve doğru strateji ile kullanmaları önem kazanmaktadır.

Lojistik hizmet sağlayıcıları, örgütsel başarı, kârlılık ve büyüme gibi iş hedeflerini gerçekleştirmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için hem bugünkü hem de gelecekteki hedef pazarların pazar özelliklerini iyi analiz etmeli ve anlamalıdır. Pazardaki değişimler ve gelişimler, müşteriler ve rakipler hakkında doğru bilgilerle doğru stratejik kararlar almalıdırlar. Lojistik hizmetlerin özellikleri ve pazarın şeffaf olmaması nedeniyle elde edilen dış bilgilerin karar alma sürecinde önemi büyüktür.

Lojistik pazarı da belli spesifik özellikler göstermektedir. Lojistik pazarları, çoğunlukla sahibi tarafından yönetilen çok sayıda küçük lojistik hizmet sağlayıcı ile karakterize edilir. Ancak, pazardaki eğilimle büyük lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı giderek artmaktadır. Pazar oldukça geniş hizmet çeşitliliğine sahiptir (Lampe, 2014:41).

### 2.1. Lojistik Sektörü Hizmet Alanları

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP) lojistik yönetimini “Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, süreç içerisindeki envanterin, etkin, verimli ve en az maliyetli olacak şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Vitasek, 2013:117).

Bu tanımdan yola çıkıldığında lojistik sektörünün hizmet alanlarının çok yönlü olduğu görülmektedir. Lojistik hizmetlerin kendi içindeki tasnifinde, en yüksek payı taşımacılık ve sonrasında ise depolama hizmeti almakta, hatta lojistik denildiğinde adeta bu iki iş sürecinden ibaret olduğu algısı öne çıkmaktadır. Oysaki günümüzde lojistik kavramı daha geniş bir kapsama alanına sahip olup, lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin bu iki hizmet alanının yanı sıra müşteri talebine göre müşterilerine gümrükleme, sigorta, stok yönetimi, ambalajlama ve paketleme, katma değerli işler ve müşteri hizmetleri alanlarında da hizmet verdiği görülmektedir.

Lojistik sektörünün hizmet alanları, hizmet verdiği sektörler itibarı ile değerlendirildiğinde ise otomotiv sektörü lojistiği, hızlı tüketim ürünleri (FMCG) sektörü lojistiği, gıda sektörü lojistiği, sağlık sektörü lojistiği, tekstil sektörü lojistiği, yiyecek ve içecek sektörü lojistiği gibi sektörel çeşitliliğin yer aldığı görülmektedir. Ayrıca bu sektörler de kendi içlerinde alt bölümlere ayrılmaktadır. Örnek olarak gıda lojistiğinde taze ürün, soğuk ürün ve donuk ürün lojistiğinin her biri farklı süreç yönetimini gerektirmektedir.

### **2.1.1. Taşımacılık**

Lojistik sektörünün en temel hizmet alanlarından birincisi taşımacılık hizmetidir. Hammaddenin üretim noktasına, ürünlerin ise varış noktasına ulaştırılmasını sağlamaktadır. Taşıma hareketinin başlangıcı tedarik noktaları ve üretim bölgeleri iken, nihai tarafı ürünün kullanım ve tüketim bölgeleridir.

Ulusal ve uluslararası taşımacılık olmak üzere taşımacılık faaliyetleri, malın taşınması için gerekli evrakların hazırlanmasından, alıcı firmanın deposuna teslimine kadar, kendi içerisinde farklı hizmetleri kapsayan ayrıntılı ve karmaşık faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Çancı ve Erdal, 2003:24).

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler taşımacılık hizmeti kapsamında karayolu, denizyolu, havayolu, demiryolu ve çok modlu olmak üzere müşterilerine farklı yollardan taşımacılık hizmetini sunmaktadırlar. Çeşitli alt kriterlerin de dikkate alınması ile en uygun taşıma türünün belirlenmesinden, taşıma rotasının oluşturulmasına, taşımaya ilişkin yasal düzenlemelerin takibinden, ulusal ve uluslararası taşıma yükümlülüklerine uyulmasına

kadar başarılı bir çalışmanın yürütülmesi, taşıyıcı firmanın pazarlama gücü üzerinde etkili olabilmektedir.

### **2.1.2. Depolama**

Lojistik sektörünün en temel hizmet alanlarından bir diğeri ise depolama hizmetidir. Depolar, üretim noktasından itibaren hammaddelerin, yarı mamul ve mamul maddelerin, tedarik noktalarından alındıktan sonra ayırımının yapıldığı, kayıtlarının tutulduğu ve muhafaza edilerek talepte bulunan yurtiçi veya yurtdışındaki aracı firma veya nihai tüketicilere doğru dağıtımının sağlandığı tesislerdir (Acar, 1990:1).

Bu tanımdan yola çıkarak lojistikte depolama iş süreçleri olarak yükleme, boşaltma, belge ve evrakları kontrol etme, eşyayı teslim alma, kayıt tutma, koruma, muhafaza etme ve gönderme gibi birçok faaliyetin yerine getirilmesi gerektiği ve yanı sıra tüm sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi ile ancak nihai sonuca ulaşılabileceği söylenebilir.

Verimli depo yönetimi, her bir aşama hakkında eksiksiz bilgilere sahip olmanın yanı sıra, tüm sistemin teknik ve operasyonel olarak başarılı bir şekilde uygulanmasını da içeren ileri teknik bilgilere de sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak bu hedefe ulaşmanın genel olarak geçerli ve evrensel kuralları mevcut değildir. Müşterinin sipariş yapısından kaynaklanan gereklilikler, ürün ve hizmetlerin farklılıkları, üretim gereklilikleri vb. daha birçok etmen ve farklı değişkenin etkisi söz konusudur (Tanyaş ve Düzgün, 2014:1). Bu nedenle tüm sistemi ve sistem içinde rolü olan her bir unsuru karmaşıklıktan sakınarak iyi yönetmek gerekmektedir.

### **2.1.3. Gümrükleme**

Lojistik sektörünün hizmet alanlarından bir diğeri de, gümrükleme hizmetidir. Dış ticaret faaliyetleri içinde ülke sınırları dışına mal veya hizmet çıkışı veya ülke sınırları içerisine mal veya hizmet girişi sırasında gümrük mevzuatına uygun şekilde gerçekleştirilmesi gereken işlemlerin yapılması ve bu sürecin yönetilmesi hizmetidir. Uluslararası mal akışında en kritik ve dışsal faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek olumsuzlukların fazla olmasından dolayı da en fazla titizlik gösterilmesi gereken konulardan biridir.

Gümrükler, mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde devletlerin güvenlik, iç ekonomik göstergelerini koruma, ticareti yönetme, uluslararası ticarete alınan vergi gelirlerini tahsil etme gibi üstlendikleri fonksiyonlar itibarı ile önemli ve kritik noktalarıdır. Bu nedenle zaman zaman uluslararası mal akışında gümrük işlemlerinin tamamlanmasına ilişkin süreçteki aksaklıklar kaynaklı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durum kimi zaman kendi ülkemiz kaynaklı olurken, kimi zaman da yasal düzenlemeleri ve iş yapış şekilleri farklılık gösteren diğer ülkeler kaynaklı olabilmektedir. Gümrüklerdeki iş akışındaki aksaklıkların lojistik zincirinin diğer halkalarını da doğrudan etkilemesi ve buna bağlı olarak da pazarlamada da başarısızlığa götüren sorunlar ile karşılaşılması sonucu ortaya çıkabilmektedir.

#### **2.1.4. Sigorta**

Özellikle depolama ve taşımacılık başta olmak üzere lojistik faaliyetlerde ortaya çıkabilecek riskler için güvence sağlamak amacıyla malların sigortalanması gerekmektedir. Bu noktada da sorumluluk üstlenen tarafın öncelikle belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca uluslararası Konvansiyonlar ile sorumluluk sınırlarının belirlenmesine ilişkin de açıklık getirilebilmektedir.

Dış ticarete sigortası yapılmamış malların taşınması söz konusu olamayacağı gibi, banka ve gümrük işlemlerinin gerçekleşmesi de zordur. Günümüzde lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler sigortalama hizmetlerini de bu amaçla kurdukları organizasyonlar üzerinden vermektedirler (Koban ve Keser, 2015:126).

Sigorta konusunda gerek belge ve bilgi akışında gerekse ortaya çıkabilecek olası risk ve sorunların çözümünde hız, maliyet ve doğruluk konusunda gösterilen başarılı uygulamalar yine lojistik iş akışının aksamadan yürütülmesini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle öncelikle iyi hazırlanmış bir sigorta sözleşmesi ve doğru iş yapış şeklini benimseyen bir sigorta işletmenin rolü büyüktür. Bu şekilde kayıp ve zararların da en aza indirilmesi ve ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir.

### **2.1.5. Stok Yönetimi**

Stok yönetimi JIT (Just in Time) yaklaşımında üreticiler ve müşterileri açısından büyük öneme sahiptir. Stok yönetimi “hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin üretimi ve satışı engellemeyecek şekilde optimum düzeyde tutulmasının sağlanmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Koban ve Keser, 2015:128). Stokta yer alan malların kaydının sağlanması ve takibi ise envanter işlemleri olarak tanımlanmaktadır. Bu hizmeti veren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin özellikle maliyetler açısından önemli olan bu süreci çok etkin ve verimli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Zira pazarlama birimi bu süreçten de doğrudan etkilenmektedir.

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin tedarik zinciri yönetimi kapsamında sunduğu depolama, stok yönetimi ve dağıtım hizmetleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, lojistik işletmeleri müşterisinin lojistik performansını pozitif yönde etkileme, üretkenliğini artırma, alternatif ek hizmetleri sunabilme yeteneğine sahip olma, zaman içinde değişiklik gösterebilecek olan teslim miktarlarına ve sürelerine uyum sağlayabilme gibi yeteneklere de sahip olması gereklidir.

### **2.1.6. Ambalajlama ve Paketleme**

Ambalajlama ve paketleme lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin müşterilerine sunduğu ve son yıllarda oldukça talep gören bir lojistik hizmet alanıdır. Ambalaj, lojistik ve pazarlama fonksiyonuna hizmet etmektedir. Lojistik açısından ürünün taşıma sırasında hasar görmesinin önlenmesi, pazarlama açısından ise tanıtım ve reklam aracı olma işlevine sahip olması ile önemlidir. Günümüzde kullanım kolaylığı sağlaması, geri dönüşüm gibi özellikleriyle tanıtıma katkı sağlamaktadır.

Ürünün fiziki açıdan olduğu kadar üretim ve tüketim koşulları açısından da paketleme konusuna dikkat etmek gereklidir (Koban ve Keser, 2015:126).

### **2.1.7. Katma Değerli İşler**

Lojistik hizmet sağlayıcıları son derece rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Müşterilerin gittikçe daha zorlayıcı gereksinimlerinin bir sonucu

olarak, özelleştirilmiş katma değerli hizmetler temel faaliyetler arasında yerini almıştır (Switala, 2013:98).

Müşterilerine genel çözümün bir parçası olabilecek alternatif hizmetler sunmaya başlayan lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler katma değerli işler kapsamında kısmi montaj, etiketleme, müşteriye özel barkodlama, asorti oluşturma, ütüleme, kullanım kılavuzu ekleme vb. işleri hizmet alanlarına eklemiştir.

### **2.1.8. Müşteri Hizmetleri**

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler müşteri hizmetleri kapsamında operasyon öncesi, operasyon sırası ve operasyon sonrasında çeşitli hizmetler verebilmektedir. Ürün montajı, ürün değişimi, ürün iade işlemleri, müşterilerin beklenti, öneri ve şikayetlerinin değerlendirilmesi, bilgi ve evrak akışının zamanında yapılması gibi hizmetler müşteri hizmetleri kapsamında yer almaktadır.

## **2.2. Lojistik Hizmet Pazarlaması Karması**

### **2.2.1. Lojistik Sektöründe Ürün**

Lojistik sektöründe verilecek hizmet yapısına göre farklı hizmet alternatifleri sunmak önemlidir. Hizmet sağlayıcılar çok modlu taşımacılık, ürün özelliklerine göre farklı depolama ve taşıma alternatifleri, tedarik zinciri çözümleri, ekspres çözümler, global taşımacılık gibi çeşitli alternatifler sunabilecek bir yapılanma modelinde faaliyet gösterebilmektedirler. Bunun yanında hizmet sağlayıcılar farklı endüstri gruplarına farklı alternatifler ve çözüm önerileri sunabilmekte ve standart hizmetlerin yanında müşteriye özel esnek çözümler ve katma değerli hizmet sunumları gerçekleştirebilmektedirler.

Lojistik sektöründe yer alan hizmet konuları aynı zamanda lojistik sektöründe sunulacak ürününde içeriğini oluşturmaktadır. Müşteri talebinin değişen yapısına göre farklılaşan hizmet alanlarında hizmet veren lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler, hizmet arz yapılarına göre 3PL, 4PL hizmet verenler şeklinde sınıflandırılmaktadır. 5PL de gündemde olan bir modeldir.



1. 3PL hizmet verenler, işletmelere tedarik zinciri yönetimi işlevlerinin bir yönü veya bazen hepsi için dış kaynaklı lojistik hizmetler sunmaktadır. 3PL lojistik sağlayıcıları, entegre depolama ve taşımacılıkta uzmanlaşmışlardır. Hertz ve Alfredsson'a (2003) göre üçüncü parti lojistik (3PL) hizmet sağlayıcılar dört kategoride tanımlanmıştır:

**Standart 3PL sağlayıcılar:** Toplama, ambalajlama, depolama ve dağıtım gibi temel lojistik fonksiyonları yerine getirirler.

**Hizmet geliştirici 3PL sağlayıcılar:** Güçlü bir IT alt yapısına sahip, çapraz sevkiyat, spesifik ambalajlama gibi katma değerli hizmetler sunabilmektedirler.

**Müşteri adaptörü olan 3PL sağlayıcılar:** İşletmenin lojistik faaliyetlerini kontrol altına almak için sadece müşteriden gelen talepleri karşılarlar.

**Müşterilerini geliştiren 3PL sağlayıcılar:** Üst düzey 3PL hizmet sunarlar. Faaliyetlerini müşterileri ile bütünleştirirler ve tüm lojistik fonksiyonları kontrol ederler.

2. 4PL sağlayıcılar aynı zamanda kapsamlı bir tedarik süreci yönetimi sunmaktadırlar. Bu hizmeti sunabilmek için kendi organizasyonunun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini tamamlayıcı servis sağlayıcılarla birleştiren ve yöneten bir tedarik zinciri yönetimi çözüm ortağı olarak faaliyetlerini yürütürler.

3. 5PL de ise tedarik zinciri yönetiminde yer alan ağların tamamının yönetilmesi söz konusudur. E-ticarette tüm bağlantıların yönetilmesini 5PL uygulamasına örnek olarak gösterebilir (Hosie, Sundarakani, Tan ve Kozlak, 2012:187).

### **2.2.2. Lojistik Sektöründe Fiyat**

İşletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde etmede pazarlama yönünden fiyat önemli bir etkidir. Bu bileşen, müşterilerin hizmetin faydalarından yararlanmak veya elde etmek için karşılması gerektiği maliyetlerin yönetilmesine yöneliktir. Dolayısıyla yöneticiler geleneksel fiyatlama yöntemlerini uygulamak değil, müşterinin katlanacağı tüm maliyetleri dikkate almalıdır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:19).

Lojistik sektöründe yoğun bir rekabet ortamı vardır. Ayrıca sektörün ana iş süreçlerinden olan taşımacılık boyutunda fiyatlama daha riskli bir özelliğe sahiptir. Dönemsel farklılıkların yanında örnek olarak taşımacılıkta aracın dolu gidip dolu gelmesinin sağlanması, pazarda oluşan fiyat standartları, kombine taşımacılıkta da farklı taşımacılık modlarının bir arada değerlendirilmesi ile fiyatlamanın yapılması gerekliliği, katma değerli işlerde maliyet girdilerinin doğru hesaplanması fiyatlama risklerini oluşturan nedenlerden bazılarıdır. Yine taşımacılık sürecinden bir başka örnek verilecek olursa, işletmeler komple ve parsiyel olmak üzere iki şekilde mal taşıma hizmeti verebilmektedirler. Farklı hacimsel ve yapısal özelliklerdeki ürün grupları, gidilecek bölge ve/veya ülkenin özellikleri yine taşımacılık fiyatlamasında dikkate alınması gerekli konulardır.

Pazarlama yönetiminde fiyat stratejisinin oluşturulmasında işletmenin pazarlama karmasının fiyat dışındaki diğer bileşenlerinin de dikkate alınması ve fiyatlama girdilerinin doğru bir şekilde hesaplanması gereklidir. Dolayısıyla işletmenin fiyatlandırma yeteneğini iyileştirmek için, yöneticiler işe sonuca değil sürece odaklanarak başlamalıdır. Sorulacak ilk soru “Fiyat ne olmalıdır?” değil, “Doğru fiyatı belirleyecek olan tüm etmenleri irdeledik mi” olmalıdır. Fiyatlandırma sadece tek bir şeyi doğru yapmak konusu değildir. Doğru fiyatlandırma politikası pek çok konuyu ve detayı özenli ve tutarlı bir şekilde yönetmekten gelir (Dolan, 2011:11-13).

Fiyatın değerlendirilmesinde kolay ve zor olmak üzere iki tezat yön bulunmaktadır. Kolay olması, anında bir fiyat seviyesinin telaffuz edilebilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan fiyat kararının verilmesi zordur, çünkü belirlenen fiyat ürünün satışını doğrudan etkilemektedir. Fiyatlama kararlarında müşteri algısı çok önemlidir. Oluşturulan fiyat seviyesinin müşterinin kabul edebileceği bir seviyede olması gereklidir. Ürünün satılıp satılmayacağını ürünün objektif fiyatı değil, algılanan fiyatı belirlemektedir. Fiyat algısı müşterinin kendisine sunulan objektif fiyat seviyesini nasıl anladığıyla ilgilidir. Müşterinin karşılaştığı objektif fiyat, müşterinin zihninde bilişsel bir süreçten geçmekte ve buna bağlı olarak fiyat, ucuz, pahalı veya hesaplı olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2012:281).

Sektörde fiyatlandırmada fiyatın pazarlıkla oluşması veya ihale yoluyla fiyatlandırma olmak üzere bazı özel durumlar da söz konusu olabilmektedir. Pazarlıkla oluşması veya bir

diğer ifadeyle müzakere yoluyla fiyatlandırmada, kaçınma, işbirliği yapma, rekabetsel, paylaşma ve karşı tarafın işini görme olmak üzere beş farklı müzakere stili uygulanabilmektedir. İhale yoluyla fiyatlamada ise son yıllarda en etkin olarak kullanılan yöntem, internet üzerinden teklif almadır. İhale yoluyla fiyatlamada kullanılan bir diğer yöntem ise açık teklif yöntemiyle de teklif toplamadır (Arslan, 2012:320-321).

Hizmet sağlayıcılar, standart taşımacılık hizmetleri için maliyetlerine kar marjı olarak bir yüzde ekleyerek nihai fiyatı oluşturmaktadırlar. Pazardaki talebin ve yapının durumuna uygun olarak, gerekirse rekabete yönelik bir fiyatlamada yapılabilmektedir. Özelleştirilmiş hizmet veya katma değerli hizmetler içinse birim fiyatlama söz konusudur. Fiyatlama sadık müşteriler ve önemli markalara özel fiyatlamalarda yapılmaktadır.

Genel yapı olarak lojistik sektörü açısından fiyatlama yöntemleri üç temel başlık altında incelenmektedir.

#### **2.2.2.1. Maliyet Odaklı Fiyatlama**

Uygulamaya bakıldığında maliyet odaklı fiyatlama yöntemi işletmeler tarafından genel kabul görmüş bir fiyatlama yöntemi olarak görülmektedir. İşletmedeki sabit ve değişken maliyetlerin analizi sonucunda elde edilen veriler kapsamında yürütülen maliyet odaklı fiyatlama, lojistik sektöründe de kullanılan bir fiyatlama yöntemidir.

Konu pazarlama odaklı yaklaşımla değerlendirildiğinde; maliyet odaklı fiyatlama yönteminde fiyat, hizmet kalitesi ve müşteri beklentisi gibi kritik noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Hizmet satın alanlar satın aldıkları hizmetin maliyetini değerlendirirken, yapılan işin sadece nakdi boyutuyla değil, hizmetin beklenen düzeyde olup olmayacağıyla da ilgili değerlendirmede bulunmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle hizmeti satın alanlar parasal boyut dışında başka hangi alanlarda maliyete katlanacaklarını da değerlendirmektedirler.

Maliyet odaklı fiyatlamada maliyet artı kâr marjı fiyatlaması ve hedef kâr marjı fiyatlaması olmak üzere iki farklı yöntem uygulanmaktadır. Maliyet artı kâr marjı fiyatlandırmasında, işletme hizmeti verebilmek için katlanması gerektiği tüm maliyet hesaplamakta ve bunun üzerine belirli bir kâr marjı ekleyerek son fiyatını oluşturmaktadır. Hedef kâr marjı

yönteminde ise öncelikle işletmenin başbaş noktası hesaplanarak, daha sonra belirli bir kâr oranı eklenerek nihai fiyat bulunmaktadır (Arslan, 2012:287-288).

### **2.2.2.2. Talep Odaklı Fiyatlama**

Talebin oluşma yoğunluğuna bağlı olarak belirlenen talep odaklı fiyatlama yönteminde, birim maliyetler aynı olsa bile talebin yüksek olduğu dönemlerde yüksek fiyat, talebin düşük olduğu dönemlerde ise düşük fiyat uygulamasına gidilebilmektedir. Lojistik sektöründe özellikle taşımacılık hizmetinde talep odaklı fiyatlama yaygın olarak uygulanmaktadır. Talep odaklı fiyatlama tüketiciye göre fiyat farklılaştırılması, yere göre fiyat farklılaştırılması ve zamana göre fiyat farklılaştırılması uygulanan diğer yöntemlerdir. Farklılaştırma yöntemi de yine lojistik sektöründe de sıklıkla uygulanmaktadır.

### **2.2.2.3. Rekabet Odaklı Fiyatlama**

Faaliyet gösterilen pazarın dinamiklerine göre pazarda oluşan fiyat dengesine uygun olarak uygulanan fiyatlama modelidir. Bu modelde maliyet karşılama ve kar hedefine ulaşma noktaları kritik kontrol noktaları olarak dikkate alınmalıdır. Lojistik sektöründe rekabet odaklı fiyatlama yöntemiyle de karşılaşmaktadır.

Tamamen türdeş hizmetlerin sunulduğu pazarlarda rekabet odaklı fiyatlama yönteminin bir modeli olan pazarda geçerli olan fiyat uygulamasıdır. Bu pazarlarda talep fiyata çok duyarlıdır ve işletmeler rakiplerinden çok az yüksek bir fiyat koyduklarında bile işlerin çoğunu kaybetme riskiyle karşılaşmaktadırlar (Öztürk, 2013:80).

### **2.2.3. Lojistik Sektöründe Tutundurma**

Etkili iletişim olmadan hiçbir pazarlama programı başarılı olamaz. Bu bileşen hedef müşterilere gerekli bilgiyi vermek ve tavsiyede bulunmak, ürünün sunduğu avantajlar için ikna etmek ve belirli zamanlarda onları harekete geçmeye teşvik etmek üzere üç hayati rol oynamaktadır. Hizmetler pazarlamasında, iletişim, özellikle yeni müşteriler için doğal bir eğitsel nitelikte taşır.

İşletmelerin bu müşterilere hizmetin yararları, nerede ve ne zaman sunulması gerektiği ve hizmet süreçlerine nasıl katılabilecekleri konusunda açıklamalar yapması ve bilgi vermesi gerekmektedir. İletişim, çok farklı kanallar vasıtasıyla sağlanabilir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).

Ülkemizde bugün büyük ölçüde geleneksel bir yaklaşımla faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin tutundurma faaliyetleri konusunda iyi örnekleri olmasına rağmen, yeterli performans gösteremedikleri görülmektedir. Bunun nedeni de işletmelerin bu konuda gerekli yönetsel değişim yaklaşımını benimsememiş olmaları ve konuyu rekabette stratejik bir alan olarak görememeleridir. Kişisel satış, reklam, ilanlar, satış promosyonu ve halkla ilişkiler tutundurma faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Lojistik sektöründe kişisel satış genellikle etkin bir tutundurma faaliyeti olarak uygulanmaktadır. Öncelikle lojistik hizmetin sağlanması sırasında müşteri ile direkt teması olan işletme çalışanlarını kişisel satış uygulaması içinde yer alırlar. Buradaki yaklaşımın kalitesi hizmet alımının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Lojistik hizmet sağlayıcıların gelir kalemleri arasında sözleşmeli satışlar önemlidir. Bazı müşterilere de komple bir paket hizmet teklifleri sunulmaktadır. Burada da etkin bir kişisel satış söz konusudur.

Yaygın olmasa da işletmenin web sayfası üzerinden yapılan tanıtım çalışmaları ve teklif alma uygulaması da sektörde kullanılan yöntemlerdendir. Zaman zamanda kitlesel iletişim aracı olan gazetelerde ve sektörel dergilerde işletmelerin reklam çalışmaları ile karşılaşmaktadır.

Sektörde iletişim ve algı yönetiminde etkili olan farklı mesajların yer aldığı pazarlama iletişimi çalışmaları konusunun da yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Bu çalışmalarda işletmeler özellikle çevre konusunu öne çıkarmakta ve çevreye yönelik duyarlılıklarını ve bu çerçevede yaptıkları iyileştirmeleri paylaşmaktadırlar. Bu alanda ayrıca işletmeler rakiplerine göre kendilerini pozitif olarak ayırtıran ve çoğunlukla hizmet kalitesini ve yaratılan değeri vurgulayan mesajların yer aldığı iletişim çalışmalarını öne çıkarmaktadırlar.

Sıklıkla olmasa da toplumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer almak, toplumsal duyarlılık çerçevesinde desteklemek, kongre sempozyum sponsorlukları, sanatsal etkinlikler şeklinde halkla ilişkiler faaliyetlerini de destekleyen firma tutundurma faaliyetlerinin de sektördeki firmalarda uygulamasını gözlemlemek mümkündür. Periyodik olarak yayınlanan ve işletme içi haberlerin yanında güncel sektörel ve aktüel gelişmeleri de kapsayan dergi ve yayınlar da sektör kuruluşları için iletişim alanında gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Temelde rekabette öne çıkabilme ve pazar payı oluşturma açısından etkili olan tutundurma faaliyetleri sahip olduğu önem derecesi içinde stratejik bir yaklaşımla yönetilmelidir. Çünkü iletişim kurulması gereken hedef kitle sadece müşteriler değil, tüm paydaşlardır. Hizmet işletmelerinin iletişim kurma amaçları arasında şunlar sayılabilir;

#### **Dışsal iletişim**

- Hedef pazarları, mevcut ve yeni hizmet sunumları ve faydaları hakkında bilgilendirmek,
- Müşterileri eğitmek,
- Mevcut ve potansiyel müşterileri satın almaya ikna etmek,
- Müşterilere hizmeti ve hizmetin nerelerde sunulduğunu hatırlatmak,
- Politika kararlarını (örneğin çevresel konularda) duyurmak,
- Kamuya duyurular yapmak.

#### **İçsel iletişim**

- İş görenleri örgütteki değişimler hakkında bilgilendirmek,
- Plan ve programları etkin bir biçimde iletmek,
- Tüm personeli örgütün performansı hakkında bilgilendirmek,
- Teşvik programlarını ve diğer olayları duyurmak,
- Çalışanları yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirmek ve eğitmek,
- Örgüt içinde pazarlama bilincini yaymak.

Tutundurma amaçlarından bir kısmı doğrudan satın alma kararını etkilemeye yönelik iken, bazen de olumlu imaj yaratmaya ve hizmeti rakiplerinden farklılaştırmaya yöneliktir (Öztürk, 2013:85).

#### 2.2.4. Lojistik Sektöründe Dağıtım Kanalı Oluşturma

Dağıtım kanalı ürün unsurlarının müşterilere nerede, ne zaman ve nasıl sunulacağı gibi konuları kapsayan ve uygulanacak yöntem ve kullanılacak kanallarla ilgili kararları içerir. Müşteri için yer kolaylığı ve zamanın hızı, hizmet sunum stratejisinde önemli belirleyiciler haline gelmektedir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).

Ekonominin ve sektörlerin dengeli bir şekilde büyüebilmesi için üretilen mal ve hizmetlerin istenilen zamanda, istenilen miktarda, istenilen yerde ve istenilen fiyatta müşteriye ulaştırılması gereklidir. Eğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerinin müşteriye ulaştırılması sırasında uyguladıkları dağıtım kanalı sistemi verimli bir şekilde çalışmıyorsa, rekabette geri kalmaları kaçınılmazdır. Bir hizmet sektörü olarak lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler aynı zamanda lojistik yönetiminin yedi doğrusu da olan doğru ürünün, doğru zamanda, doğru koşullarda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru müşteriye, doğru fiyatla ulaştırılmasını sağlamakla yükümlüdürler. Dolayısıyla dağıtım kanalı sistemini de buna göre tasarımları gerekmektedir. Yine özellikle hizmet dağıtım ağı içinde yer alan tedarikçiler ve acenteler bu standartlara uygun olarak seçilmelidirler.

Dağıtım kanalı oluşturmada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da ulaşılabilirliktir. Yayılımın sağlanabilmesi ve müşteri ve işletmeler arasında çift yönlü iletişimin sağlıklı olabilmesi için dağıtım kanalı oluşturma önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca pazarlama odaklı yaklaşım ile hizmet kalitesinde müşteriye sağlanacak avantajlar ve rekabette işletmenin güçlü olmasını da sağlamak üzere yürütülen faaliyetler dağıtım kanalı oluşturma etki alanlarındandır.

Yayımların sağlanabilmesi ve hizmetin tüketiciye ulaştırılabilmesi için de üretici işletmenin stratejisine göre devreye aracı kurumlar (acenteler, brokerler) girebilmektedir. Buradaki kritik nokta hizmetin müşteriye zamanında ve beklenen kalitede ulaştırılmasıdır. Hizmet sektöründe doğrudan dağıtım ve aracılar kanalıyla dağıtım olmak üzere, iki farklı dağıtım kanalı oluşturulabilir. Lojistik sektörü her iki kanalı da kullanmaktadır. Hizmet sağlayıcılar faaliyet gösterdikleri sınırlar itibarıyla farklı noktalarda terminaller, depolar, ofisler

oluşturmaktadırlar. Dağıtım kanalı araçlarının seçiminde maliyetler ve araçların sahip olduğu yetenekler ve kaynaklar tercih kriterleri olarak ön plana çıkmaktadır.

### **2.2.5. Lojistik Sektöründe Fiziksel Yapı**

Sahip olunan fiziksel unsurlar ve onlara ait görünür ipuçlarının görünümü bir işletmenin hizmet kalitesinin somut kanıtıdır. Hizmet işletmeleri fiziksel kanıtları dikkatli bir şekilde yönetmelidirler, çünkü müşterinin izlenimlerinde büyük bir etkisi olabilir (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:19).

Lojistik sektöründe en önemli rekabet gücü kriterlerinden biri de sunulan hizmetin müşteri tarafından beklenen standartlarda karşılanabilmesini sağlayacak olan fiziksel alt yapıya sahip olması gerekliliğidir. Taşımadan, depolamaya ve bilişime kadar sistem içinde yer alan tüm fiziksel araçlar lojistik yönetiminin yedi doğrusunu sağlayacak olan yeterli hizmet kapasitesine sahip olmalıdır.

Özellikle lojistik sektöründe lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin hizmet sunumunda yeterli fiziksel alt yapıya sahip olması, müşteri tercihini de direkt olarak olumlu yönde etkileyecektir. İşbirliği yapılacak olan tedarikçilerin de fiziksel alt yapısı burada göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Birlikte çalışılan tedarikçi işletmelerin hizmet yeterlilik düzeyinin, ana işletmenin hizmet yeterliliği ile uygunluk taşımadığı durumlarda ana işletme açısından önemli sorunları beraberinde getirebilmektedir.

### **2.2.6. Lojistik Sektöründe Katılımcıların Yapısı**

Pek çok hizmet, müşterilerin ve işletmenin çalışanları arasında doğrudan kişisel etkileşime bağlıdır. Bu etkileşimlerin doğası, müşterinin hizmet kalitesine olan algısını kuvvetle etkiler. Müşteriler çoğunlukla, hizmeti veren insanlara ilişkin değerlendirmelerine göre aldığı hizmetin kalitesi hakkında bir yargıya varırlar. Başarılı hizmet işletmeleri, özellikle müşterileri ile doğrudan temas kuranlar olmak üzere, çalışanlarını eğitmek ve motive etmek için ciddi gayret sarf etmektedirler (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).



Hizmet alımının öncesinden, hizmet sunumu sırasında ve hizmet sunumu sonrasında lojistik iş sürecinde yer alan öncelikle çalışanlar ve müşteriler olmak üzere tümünü katılımcılar olarak değerlendirmek mümkündür. Özellikle müşteriyle direkt olarak iletişimde bulunan katılımcıların hizmet sunumunun kalitesi açısından oldukça iyi düzeyde bir yetkinliğe sahip olmaları gereklidir. Diğer taraftan daha önce hizmet verilmiş müşteriler de katılımcılar arasında sayılabilmektedir. Onların yaşadıkları deneyimler yeni müşterilerin tercihlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

İşletmeler müşteri odaklı hizmet sunumu kapsamında çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeli ve onları teşvik etmelidir. Ayrıca müşteri odaklı personeli elde etmede doğru kişileri işe almak ve seçmek için uygun bir istihdam paketi sunmalıdır. Hizmetle ilgili çalışanlar ve müşteriler arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu etkileşimin yapısı ve ortaya çıkan bağlılığın kapsamı müşterinin hizmet algısı üzerinde etkilidir (Yelkur, 2000:108).

Lojistik sektöründe operasyonlar müşteriyle çift yönlü iletişim yoğunluğu içinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla iletişimin kalitesi müşteri gözünde hizmetin kalitesiyle eşdeğer tutulabilmektedir. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışan tatmini ve çalışan yetkinlikleri titizlikle dikkate alınması gereken ve üzerinde durulan noktalardır.

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin faaliyet ve hizmet alanları itibariyle birçok tedarikçi işletme ile çalışabildiği iş modellerinde özellikle tedarikçi işletme seçiminde yapılacak yanlışlıklar, işletmenin hizmet düzeyi kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak müşteri tarafında katılımcılarda oluşacak bir negatif yansıma ve olumsuz etkilenme işletmenin müşteri kaybı ile birlikte rekabet gücünde de kayba yol açabilmektedir.

### **2.2.7. Lojistik Sektöründe Süreç Yönetimi**

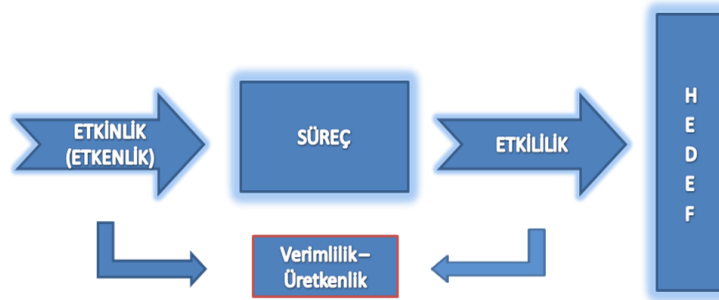
Lojistik sektöründeki hızlı büyüme beraberinde yoğun bir rekabet ortamını da yaratmıştır. Lojistik hizmet üreten işletmelerin yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmesi, farklı bölgelerdeki, farklı müşterilerin taleplerini karşılayabilme yeteneğine sahip olmalarına

bağlıdır. Bu yeteneğe sahip olabilmek içinde lojistik süreçler doğru bir şekilde tasarlanmalı ve yönetilmelidir.

Müşterilerin ihtiyacı olan ürün unsurlarını yaratmak ve sunmak, etkili süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını gerektirir. Müşteriler etkisiz hizmet sunumunu deneyimlediği zaman kötü tasarlanmış süreçler müşterileri rahatsız edecektir. Benzer şekilde zayıf süreçler, çalışanların işlerini iyi yapmasını zorlaştırır, verimliliği düşürür ve verilen hizmetin başarısızlık olasılığını artırır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:18).

Lojistik sektöründe süreç yönetimi lojistiğin yedi doğrusu kapsamında gerçekleştirilecek olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Süreç yönetiminde hizmetin sunumuna yönelik tüm bileşenlerin optimum düzeyde bir araya getirilmesi gereklidir. Diğer bir ifade ile hizmet sunumundaki her bir faaliyet bir sonraki faaliyet için yüksek bir değer yaratmalıdır. Düşük bir değer yaratma düzeyi veya hiç değer yaratılamaması sürecin yönetiminde sorun olduğunun bir göstergesi olup sürecin yeniden ele alınmasını gerektirir.

Şekil 5: Süreç Yönetiminde Verimlilik ve Üretkenlik



Kaynak: <http://oeecoach.com/efficiency-effectiveness-productivity/>,2017-05-05

Şekil 5' de görüldüğü gibi süreç yönetiminde etkinlik, etkililik ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki vardır. Elde edilen çıktının hedefle uyumlu olması beklenir. Bu durum gerçekleşmezse etkililik konusunda bir yetersizlik olduğu şeklinde değerlendirilir. Yöneticiler süreç yönetiminde doğru işleri yapmaya (etkinlik) ve doğru kaynakları bir araya

getirmeye ve kaynakları doğru şekilde kullanmaya (verimlilik) özen göstermelidirler. Verimliliği arttırmaya yönelik de sürekli iyileştirmeyi göz ardı etmemelidirler.

Bir hizmet işletmesinde, hizmet pazarlama karmasının bir bileşeni olarak süreç bileşeninin özelliklerinin analizinde şu sonuçlara varılabilir (Grönroos, 1998:334):

1.Hizmet işletmelerinin, müşterilerin sorunlarına önceden üretilmiş çözümler şeklinde ürünler değil, sorunlara çözüm olarak süreçleri vardır.

2.Müşterinin bakış açısından sürecin iki boyutu vardır; Sürecin kendisi ve müşteri için ne yaptığı ve yol açtığı sonuç.

3. Pazarlama bileşeni olarak süreç kalite etkileri açısından analiz edilebilir, diğer bir deyişle;

-İşlevsel kalite algısı (işlemin ne kadar iyi işlediği)

-Teknik kalite algısı (sürecin sonucunda müşteri için ne sonuç alınır).

Buna ek olarak, hizmet sağlayıcının imajının genel kalite algısı üzerinde etkisi vardır.

4. İyi bir sonuç doğursa bile, kötü etkileşimli pazarlama, hizmet pazarlamasının uzun vadeli başarısını tehlikeye atmaktadır.

5. Hizmet işletmeleri süreçlerinin geliştirilmesi çok daha karmaşıktır. Çeşitli departmanlarda kararlar ve faaliyetler gerektirir. İç pazarlama ve yanı sıra, insan, alet ve teçhizat yatırımları ve hizmet sisteminin bölümlerin desteklenmesi ve bütün etkileşimli bölümlerinin geliştirilmesi.

Lojistik hizmet üreten işletmeler hedefleriyle uyumlu etkin bir süreç yönetimi ile bir yandan kendine değer yaratırken aynı zamanda müşterisine de değer yaratabilecektir. Değer yaratmada sağlanacak olan sürdürülebilirlik ise işletmeyi rekabette öne geçirecek bir güce kavuşmasını sağlayacaktır.

### 3. BÖLÜM: SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) VE ÜSTÜNLÜK

#### 3.1. Rekabet ve Sürdürülebilirlik

Günümüz iş dünyasında işletmeler açısından dünyada her alanda yaşanan hızlı değişime bağlı olarak iş yapma biçimleri ve koşulları hızlı bir değişim göstermektedir. İletişim ve teknolojinin ulaştığı sınır tanımazlık noktasında yaşanan rekabet her zamankinden daha zorlayıcı hale gelmiştir. Dünya ve ekonomi şartlarında hızla devam eden bu değişim, sürdürülebilir gelişmenin ve rekabet gücünün yakalanabilmesi için işletmeleri işlerini yeniden tasarlamak zorunda bırakmıştır. İşin yeniden tasarlanmasındaki en büyük engel ise işletmelerin var olan alışkanlıklarından bir türlü vazgeçememeleridir. Bu alışkanlıklar işletmelerin yeni ekonomi düzeninde rekabet edebilmek için hangi önemli ayrıntılara dikkat etmeleri, faaliyetlerini nasıl ölçmeleri ve nasıl bir iş tasarımıyla yola devam etmeleri gerektiği konularını gözden kaçırmalarına neden olmaktadır.

İletişim ve teknolojinin bütünleştirdiği günümüz dünya düzeninde işletmeler geleneksel yapılarını ve alışkanlıklarını bırakarak yeni düzeni anlamak ve ona uyum sağlamak zorundadırlar. Ancak bu uyum sağlayabilme yeteneği sürdürülebilir rekabet avantajını ve gücünü sağlamada bir etki yaratmıyorsa, sonuç yine istenildiği gibi olamamaktadır. Dolayısıyla işletmeler stratejilerini sürdürülebilir rekabet avantajını ve gücünü sağlayabilecek şekilde tasarlamak ve uygulamaya geçirmeye odaklanmak durumundadırlar.

Sürdürülebilirlik konusunda önemli kısıtlardan bir tanesi de pazara sunulan ürün veya hizmetin taklit edilebilirliğidir. Lojistik sektöründe de durum benzer şekildedir. Burada önemli olan işletmenin taklit edilmelere göstereceği reaksiyon ve bu noktada yeni üstünlükler bulma yetkinliğine sahip olup olamadığıdır. Bunun başarılabilmesi için de işletme sahip olduğu yetkinlikleri iyi tanımlamak ve gerekli olan kaynak optimizasyonunu sağlamaya odaklanmak durumundadır.

Sürdürülebilirlik ve rekabet gücü bir arada değerlendirildiğinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sürecinde işletmeler üç soruyu cevaplamak durumunda bulunmaktadır:

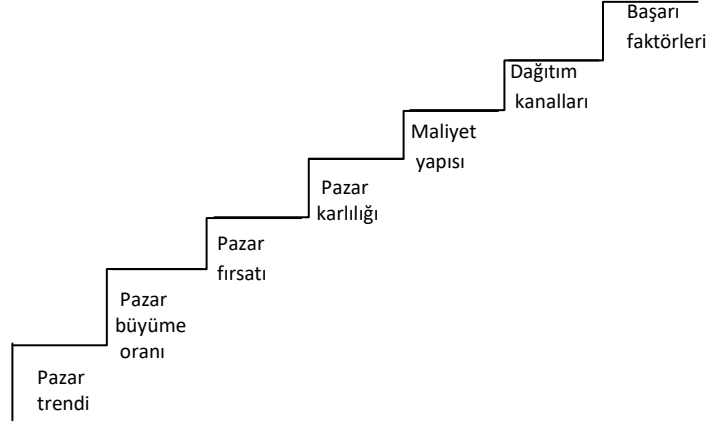
- Rekabet hangi alanda/alanlarda oluşturulacak?

- Ürün stratejisi
- Konumlandırma stratejisi
- Fiyat stratejisi
- Kaynak stratejisi
- vb.
- Rekabet hangi Pazar alanında/alanlarında olacak?
  - Pazar seçimi
  - Rakip seçimi
- Rekabetin temelini oluşturacak sahiplikler nelerdir?
  - Sahip olunan varlıklar
  - Sahip olunan beceriler

Burada özellikle sürdürülebilir rekabetin sağlanmasının anahtarı olarak sahip olunan varlıklar ve yetkinliklerin yönetilmesinin göz ardı edilmemesi gereklidir. Bu süreç üç adımlı olarak görülebilmektedir. Birinci adımda, başarılı ve başarısız işletmeleri, müşterilerin motivasyon noktalarını, hareket engellerini, büyük katma değer yaratan öğeleri gözlemleyerek bunlarla ilgili sahip olunan varlıklar ve becerileri tespit etmek gerekmektedir. İkinci adım gelecek için uygun ve sürdürülebilir, pazara uygun ve uygulanabilir, rakipler karşısında avantaj sağlayacak becerileri ve varlıkları seçmektir. Üçüncü adım ise bu becerileri ve varlıkları korumak, geliştirmek ve rakipleri nötralize etmektir (David, 1989:91-106).

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise doğru pazar analizi yapmaktır. David A. Aaker'e (1989) göre Şekil 6' da belirtildiği gibi doğru pazar analizinin sekiz boyutu bulunmaktadır.

### Şekil 6: Pazar Analizinin Boyutları



Kaynak: David A. Aaker, Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage California Management Review, Vol. 31 No. 2, Winter 1989; (pp. 91-106)

Pazar analizinden elde edilecek veriler pazarlama faaliyetleri ve stratejilerini oluşturmak için kritik başarı faktörlerini oluşturmaktadır. Günümüzde hemen hemen her pazarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Dolayısıyla pazarda oluşan yeni trendlerin neler olduğun yakından takip edilmesi gereklidir. Örnek olarak lojistik sektöründe son yıllarda öne çıkan konulardan bir tanesi yeşil lojistik kavramıdır. Yine pazarın büyüme oranında da lojistik sektörü hızlı bir artış göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerde hedeflerini ona göre belirlemelidir. Yine hızlı büyüyen ve değişim gösteren pazarlar yeni pazar fırsatlarını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler doğru bir analizle bu fırsatlardan yararlanabilirler. Karlılık analizleri, maliyet analizleri bütçe hedefleri açısından da önemlidir. Dağıtım kanalı ise ulaşılabilirlik açısından bir başka analiz boyutudur. Son olarak da işletme kendisi için başarı faktörlerini oluşturmalıdır.

#### 3.1.1. Rekabet Kavramı

Dünyada ekonomik sınırların kalkması ile birlikte gündemde olan küreselleşme sonucunda, ülkeler ve ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler rakipleriyle küresel bir rekabetin içinde yer almışlardır. Küresel rekabette işletmenin karşısında iki rakip bulunmaktadır. Bir tarafta ulusal rakipler ve diğer tarafta uluslararası rakipler işletmenin karşısına çıkmaktadır. Bu değişim işletmelerin sürdürülebilir gelişim ve rekabet edilebilirlik için temel iş süreçlerini daha iyi tasarlama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile

küreselleşme, işletmeleri yeni iş modelleri geliştirmeye ve süreçlerde maliyetlerin düşürülmesine yönelik strateji geliştirilmeye de zorlamaktadır. Yeni iş modelleri ve maliyet odaklılık sonucunda firmalar lojistik süreçlerini de yeniden tasarlamak durumundadırlar. Burada elde edilmek istenen temel sonuç, küresel rekabette üstünlüğü yakalamaktır.

Süreçleri ele almadan, günümüzde küresel pazar yapısında değişime uğrayan temel noktaları değerlendirmek gereklidir. Bu noktalar şu şekilde ifade edilebilir (Yeşil, 2010: 22-77):

- Müşterinin bilgiye çok çabuk ulaşması
- Müşteri ihtiyaçları ve davranış şekilleri
- Mal ve hizmet çeşitliliğinde artış
- Mal ve hizmetlerdeki katle standardı
- Teknolojinin yaygınlaşması
- Tedarik zincirinde uluslararasılaşma
- İletişim yapısı
- Küresel sermaye yapısı
- Rekabet koşulları
- İşletmelerin yönetim anlayışı

Bu değişim noktaları dikkate alındığında ise işletmelerin faaliyetlerinde küresel rekabette fark yaratabilecekleri en önemli süreçler olarak,

- Üretim
- Ar-Ge
- Pazarlama
- İnsan Kaynakları
- Finansman
- Bilgi

alanları öne çıkmaktadır (Timurçin, 2010:36-45).

İşletmelerin rekabetinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu dikkate alındığında, müşterinin de artık küreselleştiği konusu göz ardı edilemeyecektir. Bir diğer göz ardı edilmemesi gereken konu da, küresel pazar yani pazarların da entegre olduğu gerçekliğıdir. Bu durumda işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken ve iş süreçlerini tasarlarırken küresel müşteri ve küresel pazar anlayışından yola çıkmaları gerekmektedir.

Rekabette odak nokta müşteri olduğuna göre, rekabeti müşteri bakış açısıyla; “rekabet aynı müşteriyi elde etmek için yürütülen yarış” şeklinde tanımlamak mümkündür. Rekabet stratejisinin de temelinde olan pazarlama faaliyetlerinin uygulanabilmesi için rakiplerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Eğer pazarlama stratejiniz rakiplerin pazarlama stratejilerinden zayıf ise işletmenin rekabet edebilme yönündeki başarı şansı azalmaktadır (Arslan, 2012:439).

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasının çıkış noktasını müşteriler ve dolayısıyla müşteri odaklılık oluşturduğu düşünülduğünde onlar açısından rekabet kavramı, “hedef müşteriler bazında işletmenin mal ve hizmetlerinin sürdürülebilir şekilde tercih edilebilirliğinin sağlanması için yapılan stratejik mücadele” şeklinde tanımlamak mümkündür (Timurçin, 2010:36-45).

4054 Sayılı “Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun” çerçevesinde ise rekabet, “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” şeklinde tanımlanmıştır. Yine anılan Kanun çerçevesinde hakim durum olarak da; “Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü” ile ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 1994:34). Burada yer alan fiyat, ürün, dağıtım gibi ekonomik parametrelerde pazarlama karmasının ve bu çerçevede işletmelerin pazarlama stratejilerinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır.

Müşterinin işletmenin ürününü tercih edebilmesi için ona rakiplerinden daha fazla değer yaratacak olan hangi özelliklerinin olduğu ve bu özellikleri hangi şartlarla sunabileceği tercih edilebilme yönünden önemlidir. Ayrıca buradaki bir diğer kritik nokta bu farklılığı



müşterilere anlatabilmek ve müşterinin ulaşabilirliği ve erişebilirliği için yaratılacak kolaylıktır. Dolayısıyla iletişim ve dağıtım kanalı stratejileri burada önemini ortaya koymaktadır.

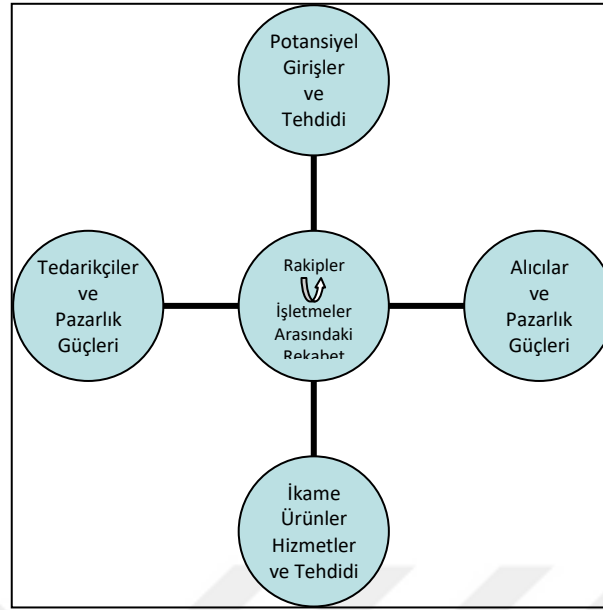
### **3.1.2. Rekabet Avantajı (Gücü)**

Rekabet avantajı (gücü) konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde; işletme, sektör, bölge, ulusal, blok ülkeler ve uluslararası/küresel olmak üzere altı farklı alanda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla tanımlamalar da farklı şekillerde yapılmıştır. Örnek olarak Balkyte ve Tvaronaviciene (2010) tarafından rekabet gücü, işletmeler açısından ele alındığında, doğru kalitedeki ürün ve hizmetleri doğru fiyatla, doğru zamanda üretebilme yeteneği olarak tanımlanabilirken, küresel pazarda konumunu korumak ve iyileştirmek olarak tanımlanmıştır (Arslan, 2012:447).

İşletmeler açısından, işletmenin faaliyet hedeflerine ulaşmada rakiplerinden daha farklı olarak elde ettiği ve işletmeyi rekabette öne çıkaracak avantaj faktörleri faaliyet gösterilen pazar ve sektör yapısına göre değişkenlik göstermektedir. İşletmeler bu avantajları tanımlayabilmek için sektör analizini Şekil 7' de gösterilen Porter'ın 5 Güç Modeline göre yapabilirler. Porter sektörel rekabet gücünü beş temel kavrama bağlamıştır (Porter, 1998:5):

- 1.Pazara potansiyel girişler ve oluşturdukları tehditler
- 2.Pazardaki alıcılar ve pazarlık güçleri
- 3.Pazardaki tedarikçiler ve pazarlık güçleri
- 4.Pazardaki ikame ürünlerin veya hizmetlerin tehdidi
- 5.Mevcut işletmeler arasındaki rekabet

**Şekil 7: Rekabet Stratejisinde Temel Bileşenler**



Kaynak: M.E.Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press,1985,p.5

İşletme doğru bir rekabet stratejisi oluşturabilmek için Şekil 7' de yer alan temel bileşenler mevcut rakiplerin durumunu, pazara yeni girişleri, tedarikçilerin gücünü, müşterilerin gücünü ve ikame ürün yapısını iyi analiz etmelidir.

Müşterilerin gücü, rakiplerin gücü, tedarikçilerin gücü ve işletmenin kendi gücü açısından değerlendirildiğinde, rekabet bir "güçler savaşı" olarak da tanımlanabilir.

İşletme doğru bir dış ve iç pazar analizi ile ulusal veya uluslararası pazarda kendi ürün veya hizmetinin aynısını veya ikame bir ürün ve hizmeti sunan işletme ya da işletmelere karşı rekabet gücü açısından hangi avantajları olduğunu ya da hangi avantajlara sahip olması gerektiğini tespit edebilmektedir. Buna göre sağlıklı bir strateji oluşturabilir.

### **3.1.3. Rekabet Avantajı (Gücü) Kriterleri**

Çalışmada ele alınan konular kapsamında işletmeler açısından rekabet gücü kriterleri; üretim, Ar-Ge, finansman ve sermaye yapısı, insan kaynakları ve pazarlama olarak tanımlanabilmektedir (Timurçin, 2010:36-45).

**Üretim:** Üretimde verimlilik, maliyet yönetimi, teknoloji kullanımı, esneklik ve kalite'yi üretim açısından rekabet gücünü etkileyen faktörler olarak ele alarak değerlendirmek mümkündür.

**Ar-Ge:** Günümüzde ürün, hizmet ve müşteri talepleri konusunda hızlı bir değişim söz konusudur. Ayrıca müşteriye rakiplerden daha fazla ve farklı değer yaratan ürün ve hizmetlerin sunulabilmesi önemlidir. İşletmelerin bu konuda sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için yeterli teknoloji yatırımını yapması bir gereklilik olarak görülmektedir.

**Finansman ve sermaye yapısı:** İşletmenin tüm faaliyetlerini yerine getirebilmesi için kaynakların sağlanması ve talep dalgalanmalarında gerekli olan direnci gösterebilmesi açısından finansman önemli bir role sahiptir. Ayrıca yeni yatırımların yapılması yine işletmenin finansman gücü ile doğrudan bağlantılıdır.

**İnsan Kaynakları:** Nitelikli işgücünün sağlanması işletmeler açısından günümüzdeki en büyük sorunlardan bir tanesidir. Alanında uzman, yaratıcı ve verimli çalışma performansı gösteren insan kaynakları işletmelere rekabet gücü sağlama açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Sonuçta tüm süreçleri yöneten de yine insan kaynağıdır.

**Pazarlama:** İşletme tüm kaynaklarını optimum şekilde bir araya getirmeyi sağlasa ve yukarıda ele alınan kriterlerin tamamını yerine getirirse bile eğer kendini müşterilerine iyi anlatamaz, talebi doğru yaratamaz ve pazar araştırmalarını doğru bir şekilde planlayamazsa rekabette başarılı olma gücü oldukça zayıf olabilecektir. Pazar ve hizmet odaklı sistemin var olduğu rekabet ortamında, pazarlama rekabet gücü elde edilmesinde önemli bir etkidir. Bugüne kadar birçok markanın yanlış pazarlama stratejileriyle yok olduğu da yadsınamaz bir gerçekliktir.

#### **3.1.4. Rekabetçi Üstünlük**

Müşteriler genellikle kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerden ürün ve hizmet satın almak istemektedirler. Burada sunulan değerle istenen fiyatın uyumu müşterinin ürünü kabul etmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla müşteri tarafından işletmenin sunduğu değer algılanma boyutu, satın alınan ürün veya hizmetin göstereceği performansın, o ürün ve hizmete sahip olmak için katlanılan toplam maliyetlerden daha

yüksek olması ile oluşmaktadır. Ürün veya hizmetin satın alınmasıyla müşterinin elde edeceği yarar ne kadar fazla ve müşterinin satın alma için katlanacağı maliyet ne kadar düşük ise algılanan değerin boyutu o oranda büyük olmaktadır.

Müşterilerin genellikle bu değerlendirmeyi yaparak, kendilerine en fazla değeri sunacak tedarikçilerle iş yapmak isteyecekleri düşünülmelidir. İşletmeler rekabetçi üstünlüğü ve sürdürülebilirliği sağlamak açısından rekabet stratejilerini bu yaklaşıma göre tasarlamak durumundadırlar.

Ayrıca işletme, herhangi bir rekabet avantajı( gücü) elde ettiğinde buna güvenmemeli, sürekli iyileştirmeler yaparak rekabet avantajını korumaya çalışmalı veya kendisine rekabet avantajı yaratacak olan yeni işlere/alanlara yönelmelidir (Arslan, 2012:459).

### **3.2. Genel Rekabet Stratejileri**

Rekabet stratejileri, temelde bir işletmenin ya da kurumun bulunduğu piyasada rakipleri ile mücadelesinin temel esaslarını belirlemektedir. İşletmenin rakipleri ile mücadelesini sürdürürken öncelikle belirlenmiş doğru kriterler ile rakiplerini ortaya çıkarmak ve bu çerçevede rekabetin nasıl yürütüleceğine ve nasıl kazanılacağına ilişkin olarak işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini belirleyerek, işletmenin kısa ve uzun dönemli politikaları ile genel stratejilerinin etkisi altında farklı kriterlere göre rekabet stratejilerini tasarlamaktır.

#### **3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği, tesislerin kurulumunda ölçek verimliliğini esas almayı (ölçek ekonomisi), maliyet ve genel giderlerin sıkı kontrolünü, güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini de var olan deneyimler ile sağlamayı (deneyim ekonomisi), küçük müşteri hesaplarını azaltmayı ve ar-ge, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayacak düzenlemeleri gerektirmektedir. Bu temel esaslara odaklanılarak yönetimin maliyetler üzerindeki kontrolünün sağlanılabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, hizmet kalitesi ve diğer rekabet alanlarının da göz ardı edilmeden, rakiplere

oranla daha düşük maliyetlere ulaşılması, stratejiyi belirleyen ana unsur olarak görülmektedir (Porter, 1985:44).

Burada ölçek ekonomisinden anlaşılması gereken, belirli bir ekonomik faaliyetin miktarının artmasına bağlı olarak ortalama birim maliyetlerde düşüşün olması, deneyim ekonomisi ise belirli bir faaliyetin kümülatif düzeyindeki artış ile kazanılan deneyimin yol açacağı ortalama birim maliyetlerdeki düşüş şeklinde ifade edilebilir.

Özünde maliyet liderliği stratejisi; “işletmelerin iç verimliliğe daha fazla odaklanarak, hizmet ve ürün maliyetlerini aşağıya düşürerek, ürün ve hizmet kalitesinden ödün vermeden rakiplerine göre daha fazla değer yaratmaya çalıştıkları bir stratejidir” şeklinde tanımlama yapmak doğrudur. İşletme bu şekilde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gerçek avantajın sağlanabilmesi için verimliliğin ve düşük maliyet stratejisinin sürdürülebilir olup olmadığıdır (Arslan, 2012:477). Bu stratejide işletme toplam hacmi içinde bazı ürün veya hizmetlerini daha düşük fiyatlardan müşteriye sunarak, sonuçta toplam pazar içinde daha yüksek pazar payı elde etmeyi hedefleyebilmektedir. Bu aynı zamanda karlılık açısından da işletmeye avantaj sağlayabilecektir.

İşletmelerin bu stratejiyi izleyebilmelerinde, tedariklerini düşük maliyet kaynaklarından sağlamlarının önemli rolü bulunmaktadır. Bu çerçevede bir işletme maliyet durumu analiz ederken, işletme faaliyetlerini gruplara ayırmak ve her faaliyet grubunun maliyetlerini etkileyen faktörleri de ayrı ayrı değerlendirmek durumundadır. İşte bu noktada da belirtilen ölçek ekonomisi, deneyim ekonomisi, teknolojik üstünlük, işletmenin doğru kaynak kullanımı ve tüm bunlara ilişkin politikaları belirleyici olabilmektedir.

Sonuç olarak, düşük maliyetlerde sürdürülebilirliğin sağlanması da önemli olup, bunun sağlanabilmesi için de süreçlerin doğru bir şekilde tasarlanması, maliyet kaynaklarının sıkı kontrolü ve çalışan denetimi, gerekli olan sermayenin doğru yerlere doğru şekilde aktarımı ve teknolojinin yerinde kullanımı gibi gereksinimlerin sağlanması şarttır. Bunların olabilmesi için ise organizasyonel yapılanmanın doğru tasarlanması ve yetki ve sorumlulukların tam olarak ve zamanında yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bu stratejiyi takip eden firmalar, mühendislik, satın alma, üretim ve fiziksel dağıtım konusunda iyi olmalıdır. Pazarlama da ise standart kriterleri yerine getirmek yeterli olabilir. Sorun şu ki, rakipler daha düşük maliyet seviyelerini bulduğunda bu durum stratejisinin tamamını maliyet liderliği üzerine oluşturan işletmeler zarar riskiyle karşı karşıya kalırlar (Kotler, 2000:48).

### **3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Genel rekabet stratejilerinden bir diğeri de farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin sundukları ürün veya hizmetleri farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilebilecek şeyi yaratma olarak ifade edilebilir. Farklılaştırma stratejisi ile ilgili yaklaşımlar farklı biçimlerde olabilir. Tasarımda veya marka isminde, teknolojiye, ürün özelliklerinde, müşteri hizmetlerinde, satıcı ağı veya diğer konularda yapılacak farklılaştırma çalışmaları buna örnek olarak verilebilmektedir. Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler için yüksek karlılık; yeni ürünler geliştirerek politikasını sürdürmek, yenilikçi promosyon aktiviteleri, müşteri hizmetleri vb. bölümlerde bunların kullanılması, yeni rakiplerin piyasaya girmesini de güçleştirmektedir (Göl, 1995:39).

İnovatif bir yapıya sahip olan işletmelerin uyguladığı bir strateji olan farklılaştırma stratejisinde işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerinde yarattıkları yeniliklerle pazarda öncü olmaya çalışarak, rekabet avantajı yaratmaya odaklanmaktadır. Eğer pazar değişim hızının yüksek olduğu bir yapı söz konusu ise farklılaştırma stratejisi rekabet avantajı sağlamada uygun bir araç olabilmektedir.

Burada yine dikkate alınması gereken önemli bir konu, sürdürülebilirliği sağlamaktır. Burada da teknolojik yeterlilik düzeyi ve işletme içi yaratıcılık potansiyelinin güçlü olması önemli olmaktadır. Ayrıca farklılaştırmanın müşteri üzerinde yaratacağı değer etkisi de ölçümlemesinin yapılması gerekli olan bir diğer konudur. Dolayısıyla işletme içinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin bu değere katkı sağlaması gerekmektedir.

Farklılaştırma stratejisinde işletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneği, ürün ve hizmet geliştirme yeteneği ile teknolojik yeterliliği önemlidir. Ayrıca birimler arası koordinasyonun güçlü olması ve yaratıcı insan kaynağı açısından yetenek yönetimi,

farklılaştırma stratejisi uygulayacak işletmeler için bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konu bu gereksinimler açısından ele alındığında, sürdürülebilirliğin sağlanması açısından işletmenin benzersiz ve çoklu kaynaklara sahip olması da önemlidir. Farklılaştırma stratejisinin temeli olarak farklı kaynakların kullanılıyor olmasının sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkisi büyüktür (Porter, 1985:159).

İşletmeler değişik şekillerde farklılaşma stratejisini uygulayabilmektedirler;

- Ürün ve hizmetin performansı: Gösterilecek olan performans rakiplere göre müşteriye eşsiz bir fayda sunmalıdır. Böylelikle müşteriler tarafından ürün ve hizmetin farklı algılanması ve tercih edilebilirliği sağlanabilmektedir.
- Ürün ve hizmetin algısı: Algı müşteri ile kurulacak bağ açısından önemlidir. Söz konusu bağ ise tutundurma faaliyetleri, marka stratejisi ve müşteri deneyimi ile oluşturulabilmektedir.
- Ürün ve hizmet genişlemesi: Ürün ve hizmetle birlikte müşteriye sunulan ek faydalar müşteri tarafından algılanan değeri artırmaktadır.

Diğer taraftan işletmenin marka imajı, sahip olduğu teknolojik üstünlük, ürün ve hizmet özellikleri, dağıtım kanalı ağı ve müşteri hizmetleri de işletmenin farklılaşmasına sebep olan önemli unsurlardır (Arslan, 2012:480).

Farklılaştırma stratejisi uygulayacak olan işletmelerin izleyeceği adımlar ise şu şekilde belirtilebilir (Porter, 1985:162-163);

1. Gerçek alıcıların belirlenmesi ve analizi
2. Alıcının değer zincirini ve firmanın yaratacağı etkinin tanımlanması
3. Alıcının satın alma kriterlerinin/ölçütlerinin belirlenmesi
4. Firmanın değer zinciri içindeki mevcut ve potansiyel kaynaklarının değerlendirilmesi
5. Mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarının maliyetinin tanımlanması
6. Sürdürülebilirlik için seçilen farklılaşma stratejisinin test edilmesi

7. Farklılaşmanın seçilen şekillerini etkilemeyecek faaliyetlerin maliyetlerinin azaltılması

### **3.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Genel rekabet stratejilerinden üçüncüsü olan odaklaşma stratejisi, diğer iki stratejiye göre işleyişi ve kapsamı bakımından farklılık göstermektedir.

Burada işletme, bir veya daha fazla dar pazar bölümüne odaklanır. Bu bölümleri yakından analiz ederek hedef pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaşma hedefli bir strateji uygulayabilir (Kotler, 2000:48).

Hedef alınan bu dar piyasa bölümünün ihtiyaçları ve giderilme şekilleri üzerinde yoğunlaşarak, uzmanlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifade ile odaklanma stratejisinde, pazarın belirli bir yönü üzerinde yoğunlaşma, yoğunlaşılacak alan üzerinde uzmanlaşma, uzmanlık ve tanınırlık destekli imaj yönetimi yardımıyla da rakiplerin pasifizasyonu söz konusudur.

Odaklanma stratejisinde işletmeler pazarın belirli bir bölümüne yoğunlaşarak, bu bölümde rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Pazarın o bölümü ve o bölümdeki müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda uzmanlaşan işletmenin, ürün ve hizmetini yüksek bir fiyatla satabilme imkanına da sahip olabilmesi mümkün olmaktadır (Arslan, 2012:482).

### **3.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (Gücü) İçin İnovasyon**

İnovasyon lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler de dahil olmak üzere, birçok işletme için başarı açısından kritik öneme sahiptir. Etkili rekabet edebilmek için müşterilere yaratılan değeri arttırmaya odaklanmak önemlidir. Yapılan akademik çalışmalarda inovasyonun işletme performansı üzerine etkisinin önemi vurgulanırken, özellikle örgütsel performansta yeni ürün geliştirme, pazara yönelim, müşteri değeri yaratma, örgütsel öğrenme, pazar araştırması ürün ve süreç iyileştirmeleri ve bilgi yönetiminin önemine işaret edilmiştir. Bununla birlikte, başarılı işletmeler için odaklanılan alan, yenilikler değil, yenilikçi olmak için kullandıkları süreçlerdir (Flint, Larsson, Gammelgaard ve Mentzer, 2005:113).



Bir yenilik, iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün veya hizmetin, sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir organizasyonel metodun uygulanmasıdır. Performans açısından işletmelerde yenilik, işletmenin performansını iyileştirmek amacıyla bir işletmenin faaliyetlerinde planlı değişiklikler anlamına gelir (OECD, 2005:101).

Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson, (1992) tarafından, yaratılan rekabet avantajının sektördeki diğer işletmelerce taklit edilmesinin ve/veya kullanılmasının kaçınılmaz olduğunun saptamasından hareketle, avantajın sürdürülebilmesi ve işletmelerin rakiplerinden hep bir adım önde olmaları için sürekli yeni avantajlar ortaya koymayı öğrenmeleri gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bugün sahip oldukları rekabet avantajlarını rakiplerinin taklit etme hızından daha hızlı bir şekilde, yarının rekabet avantajlarını oluşturmayı hedeflemeleri gerektiği de öne sürülmektedir (Sakarya, 2006:853).

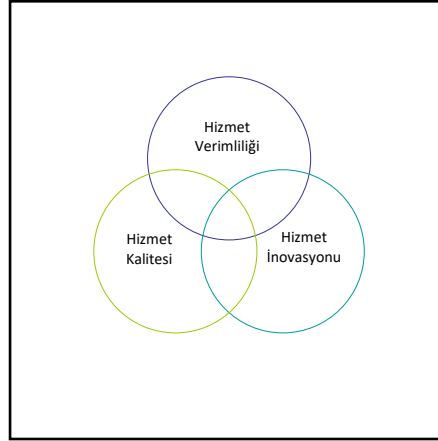
Bu gereklilik işletmelerin inovatif bir yapıya sahip olmalarının sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmek için önemini ortaya koymaktadır. İşletme inovatif yapıyı tüm süreçlerine yayabilirse ve inovatif yapının da sürdürülebilirliğini sağlayabilirse, bu durum işletmeye benzersiz bir rekabet gücü sunabilecektir.

İnovasyonun ekonomik değişimin kalbinde olduğunu vurgulayan Schumpeter (1934) beş tip inovasyon çeşidi olduğunu ileri sürmektedir (OECD, 2005:16).

- Yeni bir ürünü veya mevcut üründe niteliksel bir değişimi tanıtmak
- Bir endüstri için süreç inovasyonunu tasarlamak
- Yeni bir pazara açılmak
- Hammadde veya diğer girdiler için yeni arz kaynaklarının geliştirilmesini sağlamak
- Endüstriyel organizasyon değişiklikleri oluşturmak

Hizmet sektöründe verimlilik, kalite ve inovasyon iç içe geçmiş bir yapıya sahip olarak kabul edilmektedir (Parasurman, 2011:4).

### Şekil 8: Verimlilik, Kalite ve İnovasyon İlişkisi



Kaynak: A. Parasuraman, "Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research, Services science factory presentation, Maastricht University,2011,p.4

Şekil 8' de yer aldığı gibi verimlilik, kalite ve inovasyon ayrı birer süreç olsa da birbirlerinden bağımsız değildir. İnovasyon her zaman için hizmet kalitesini ve verimliliği geliştirmelidir.

Bu ilişkilendirme yapısı içinde müşteri ve işletme açısından girdiler ve çıktılara ait bileşenleri ise şu şekilde örnekleme mümkündür (Parasurman, 2010:280);

- Firma açısından girdiler: Emek, sermaye, diğer giderler, vb.
- Müşteri açısından girdiler: Parasal maliyet, zaman, harcanan çaba, mental stres, vb.
- Firma açısından çıktılar: Gelir, karlılık, müşteri sadakati, vb.
- Müşteri açısından çıktılar: Değer, memnuniyet, hizmet deneyimi, vb.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan işletmelerin inovatif yaklaşımı dört ana noktada değerlendirilebilmektedir.

#### 3.3.1. Ürün / Hizmet İnovasyonu

İnovatif işletmeler, müşterilerine rakiplerinden farklı değerler yaratabilen yeni ürünlerin ve hizmetlerin pazara sunulmasında başarılı olmaktadır. Müşterilerine sürdürülebilir bir değeri yaratamayan işletmenin rekabette geri kalarak pazardan çekilmesi kaçınılmazdır.

Ayrıca yaratıldığı düşünölen değör, eğer müşteri tarafında bir karşılık bulamazsa ve hissedilemezse bir anlam ifade etmemektedir.

Bir ürün inovasyonu, özelliklerine veya amaçlanan kullanımlarına göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir malın veya hizmetin sunulmasıdır. Bu, teknik spesifikasyonlar, bileşenler ve malzemeler, dahili yazılımlar, kullanıcı dostu ya da diğer işlevsel özelliklerdeki önemli ilerlemeleri içerir (OECD, 2005:156).

Ürün inovasyonunda farklı yöntemler uygulanabilmektedir (OECD, 2005:80):

- Yeni malzemelerin kullanımı
- Yeni ara ürünlerin kullanımı
- Yeni işlevsel parçaların kullanımı
- Radikal yeni teknolojilerin kullanımı
- Temel yeni fonksiyonların (temel yeni ürünler) kullanımı

Bu kapsamda ürün inovasyonu, yeni ya da iyileştirme amacıyla önemli derecede farklılaştırılmış bir ürün veya hizmetin ortaya çıkartılmasıdır.

Ürün veya hizmet yeniliği, tüketiciye objektif yeni veya geliştirilmiş ürün veya hizmetler sunmak üzere iyileştirilmiş performans özelliklerine sahip bir ürünün veya hizmetin uygulama ve ticarileştirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (OECD,2005:9).

Hizmet sektöründe inovasyon içeren çalışmaların, üretim sektörüne göre farklılık gösterdiği ve daha zor olduğu görölmektedir. İnovasyon; ekipman, teknoloji, insan kaynakları, çalışma yöntemleri değışiklikleri veya bunların bir kombinasyonunu içerebilmektedir. Dolayısıyla inovatif yapıyı oluşturacak olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, bu alanlardaki yetkinliklerini ve kaynaklarını geliştirmeleri gerekmektedir.

Hizmet sektörü içinde teknoloji odaklı inovatif yaklaşım gösterebilecek işletmelere makine, ekipman ve sarf malzemeleri toptancılarını, lojistik hizmet veren işletmeleri, posta ve iletişim hizmeti veren işletmeleri, bankaları, yazılım danışmanı ve tedarikçisi

işletmeleri, teknik danışmanlık işletmeleri, reklam ve pazarlama işletmeleri örnek olarak göstermek mümkündür (OECD, 2005:33).

Günümüzde birçok üretim işletmesi mesajlarını hizmet üzerine kurgulamaktadır. Müşteriler de ürünün kendisine sağladığı yararın yanında sağlanan hizmeti de değerlendirerek, satın alma kararını vermektedir.

Hizmet yeniliği, büyük ölçüde maddi olmayan ve fayda sağlayıcı bir değişim sürecinin yeni nesnesidir ve müşterilere ve hizmet sağlayıcılara daha iyi değer üretmeyi hedef alır ve hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin eş zamanlı etkileşim içindeki bilgi ve becerilerini kullanarak geliştirilir (Lehtinen ve Jarvinen, 2015:172).

### **3.3.2. Organizasyonel İnovasyon**

İnovatif işletmeler her zaman için örgütsel yapılarını gözden geçirerek yeni yapılanmalara ve yönetim tarzlarına geçiş yapabilmektedirler. İşletmenin temel kaynakları olan finans kaynakları, fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarının yönetimine ve geliştirilmesine yönelik inovasyon odaklı tasarlanan çalışmalar işletmenin itibarını ve rekabet gücünü iç çevre ve dış çevre açısından doğrudan olumlu yönde etkileyebilecektir.

İnovatif işletmelerin stratejik beceriler ve örgütsel beceriler olmak üzere iki önemli beceri kategorisinde değerlendirilen karakteristik özellikleri vardır (OECD, 2005:15).

**Stratejik Beceriler:** Pazar eğilimleri, teknoloji ve ekonomik bilgilerin toplanabilmesi, değerlendirilebilmesi ve hatta tahmin edebilme stratejik becerilere örnek verilebilir.

**Örgütsel Beceriler:** Departmanlar arasındaki iç işbirliğinin, müşteri ve tedarikçi ile dış işbirliğinin geliştirilmesi, işletmenin değişim sürecini oluşturabilmesi ve insan kaynaklarına yatırım yapılması örgütsel becerilere örnek verilebilir.

Yeniliğin çok yönlü olduğu göz önüne alındığında, inovasyonun kilit unsurlarından biri organizasyondur ve son yıllarda büyük ilgi gören bir alandır. Organizasyon esasen bilginin toplanması, yönetimi ve kullanılması ve bu bilgilere dayalı kararların uygulanması için bir süreçtir (OECD, 2005:28).

Hage(1999), organizasyonel inovasyonu, “bir organizasyon içinde, rekabet avantajı yaratmak için teşvik etmek ve teşvik etmek için işin örgütlenebileceği ve başarılabilirliği yeni yolları ifade eder” olarak tanımlamıştır (Cascio, 2011:6).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler arasında, işin işletme faaliyetleri ve organizasyonel birimler arasında nasıl paylaşılacağı konusunda sorumlulukların ve kararların verilmesi için yeni yöntemlerin uygulanmasının yanı sıra farklı iş faaliyetlerinin oluşturulması gibi faaliyetlerin yapılandırılması için yeni konseptlerin tasarlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. İşyeri organizasyonunda işletmenin, çalışanlarına karar alma konusunda daha fazla özerklik kazandıran ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya teşvik eden bir organizasyon modelinin ilk uygulaması örgütsel bir yenilik örneğidir (OECD, 2005:56).

Bu bağlamda organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır (OECD, 2005:56).

Yapılacak olan organizasyonel yenilik uygulamaları şu içeriklerde olabilmektedir (OECD, 2005:36-37):

- Örgütsel yapıda köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesi
- Modern ve ileri yönetim tekniklerinin uygulanması
- Yeni veya önemli ölçüde değişmiş, kurumsal stratejik yönelimlerin uygulanması

Diğer taraftan organizasyonun pazar ve müşteri yönlü oluşturulması gerektiği de belirtilmelidir. Pek çok yönetici müşteri yönlü olmanın gerekliliğini anlayamamakta ve pazarlamayı satışla karıştırmaktadır. Pazar yönlü işletmeler ise müşterilerinin isteklerini anlamakta ve bu istekleri karşılayan ürün ve hizmetleri geliştirmekle işe başlamaktadır. Üretim ve satış yönlü işletmeler ise tam tersine çalışmaktadırlar (Doyle, 2003:148).

Organizasyonel inovasyona, üretim sistemindeki yenilikler örnek olarak verilebilir. Kaizen, just-in-time gibi sistemlerin kullanılmaya başlanması, üretim ve ürün kalitesini arttırdığı gibi maliyetlerde de işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken ISO 9000 gibi sistem uygulamalarının sonuçları eğer gerekli olan iyileştirmeleri

sağlayamıyorsa, organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmesinin zor olacağıdır (OECD, 2005:37).

### **3.3.3. Süreç İnovasyonu**

Bir süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu bağlamda süreç yenilikleri, üretim veya teslimat birim maliyetlerini düşürmek, kaliteyi arttırmak veya yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler üretmek veya sunmak için tasarlanabilir. Rekabet açısından süreç yeniliği, bir organizasyonun rekabetçi kalmasına ve müşteri taleplerini karşılmasına yardımcı olacak bir şey yapmak için yeni bir teknoloji veya yöntemin uygulanmasıdır (OECD, 2005:163).

Aynı zamanda hizmet pazarlaması karmaşasının da önemli bir bileşeni olan süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesinden beklenen çıktıları elde edebilmek ve bu amaçla yapılan çalışmaların verimliliğini görmek açısından süreç inovasyonu önemlidir. Süreçlerin PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsü çerçevesinde yönetilmesine dikkat etmek gerekmektedir. Eksik veya yanlış olan süreç tasarımlarının yeni değişimlere ve müşteri taleplerine yönelik olarak sürekli gözden geçirilmesi, bu yaklaşım ile çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın doğru şekilde uygulanmasının hem işletme hem de müşteriye değer yaratması mümkün olabilmektedir.

Üretim, lojistik, yönetim ve pazarlama, inovasyon odaklı uygulamaların yapılacağı süreçlerdir. Örnek olarak, hizmetin üretilmesi ve sunumunda kullanılan teknolojik süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya teslimat yöntemlerinin uygulanması veya benimsenmesidir (OECD, 2005:36-37).

### **3.3.4. Pazarlama İnovasyonu**

İşletme yönetiminin pazarlamaya samimiyetle ve inanarak bağlı olması diğer süreçlerin de sonuçlarının değer yaratacak şekilde alınmasında önem taşımaktadır. Bunun nedeni, pazarlamanın büyüme ve hissedar değeri yaratmanın lokomotifini olarak görülmesidir. Pazarlamanın temel fikri, müşterilere üstün bir değer sunmaktır. Serbest girişim sistemi

içinde müşteriler paralarını nasıl harcayacaklarına karar verirken, işletmeler de birbirleriyle müşteri çekmek için rekabet etmektedirler.

Değer yaratmada pazarlama yaklaşımı üç temel ilke üzerine kurulmuştur. İlk olarak müşteri, rekabet eden işletmeler arasında seçim yaparken, en iyi değer olarak algıladığını seçmektedir. İkinci olarak; müşteriler ürünü ya da hizmeti kendileri için istemez, bunun yerine ihtiyaçlarını karşılamak için isterler. Üçüncü olarak ise müşterilerle sadece bir kez işlem yapmaktan çok, karşılıklı güvenin kurulduğu, müşterilerin sadık olduğu ve alışveriş yapmaya devam ettiği uzun dönemli ilişkiler oluşturmanın daha karlı olduğu bilincinin yerleşmesidir (Doyle, 2003:142).

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya ambalajında, ürün fiyatlandırmasında, ürün konumlandırması ve ürün tanıtımında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu bağlamda pazarlama inovasyonu, satışları arttırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarına daha iyi hitap etmeye, yeni pazarlara açılmaya, pazarda ürünlere yeni konumlar kazandırmaya yöneliktir. Pazarlama inovasyonunun diğer değişikliklerden ayırt edici özelliği, işletmenin pazarlama araçları ile yeni bir pazarlama yönteminin uygulamasıdır. Bu yöntem ise işletmenin mevcutta uyguladığı pazarlama karmasından veya stratejisinden ayrılışı temsil eden yeni bir pazarlama karması ve stratejisinin parçası olmalıdır. Ayrıca yeni pazarlama yöntemi hem yeni ürünler hem de mevcut ürünler için uygulanabilmelidir (OECD, 2005:36-37).

Pazarlama iletişimi içinde yer alan talebi teşvik edici reklamlar, promosyonlar yine inovatif uygulamaların yoğun olarak gerçekleştiği alanlar olarak kabul edilebilmektedir.

#### **3.4. Sürdürülebilirlik Kavramı**

İşletmeler kuruluş amaçlarına bağlı olarak faaliyetlerini temel amaçları olan kar elde etmek üzere gerçekleştirmektedirler. Faaliyetlerinin gerçekleştirebilmek için de ihtiyaçları olan kaynakları optimum düzeyde bir araya getirmek zorundadırlar. Kaynakların optimum düzeyde bir araya getirilmesi gerekliliğini sürdürülebilirliğin sağlanmasında birinci aşama olarak tanımlamak mümkündür. İkinci aşama ise pazarda rekabete yönelik olarak avantaj sağlayacak olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalamaktır. Burada ise avantajın ne

şekilde elde edileceği ve elde edilen avantajın rakipler tarafından taklit edilebilirliği ve zaman faktörü devreye girmektedir. Dolayısıyla zaman ve taklit edilebilirlik iç içe geçmiştir. Taklit edilebilirliğin ürün ve kaynaklar olmak üzere iki boyutu vardır. Öncelikle kaynakların taklit edilmesi ve daha sonra kaynakların optimum düzeyde bir araya getirilmesi becerisini göstererek ürünün taklit edilmesi gerekmektedir. Taklit edilebilirliğinin zor olduğu koşullarda bir rekabet avantajında zaman uzun bir süreye yayılırken, taklit edilebilirliğin kolay olduğu bir koşullarda rekabet avantajında zaman kısa bir süre olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yine rakiplerin yetenekleri ile de bağlantılıdır.

Ghemawat (1986) sürdürülebilirliği çok genel bir düzeyde örgütsel kararlılık ile açıklamıştır. Ghemawat'a (1986) göre, sürdürülebilirliğin temeli örgütsel kararlılıktır, başka bir deyişle sürdürülebilirlik kararlılık gerektirmektedir. Kararlılık bir işletmenin; kalıcı, ticaret edilemez ve kendine özgü kaynaklarına dayalı belirli bir stratejiyi izlemeye ısrar etme yeteneğine işaret etmektedir. Sürdürülebilirlik, bir diğer bakış açısı ile belirli bir şekilde iş yapmaya kararlı olma istekliliğinin derecesi hakkında da bir dizi kararlar içermektedir. İşletmelerin belirli bir şekilde rekabet etmeye (kararlılık) ve başka bir şekilde rekabet etmeye (esneklik) göreceli bir önem vermesi gerekmektedir (Seviçin, 2009:171-185).

Son yıllara kadar rekabet üstünlüğünün belirleyicileri olarak; üretim hacmi, esnek üretim, düşük maliyet ve toplam kalite üzerinde duruluyor iken, günümüzde bunların yerini; bilgi, sürekli yenilik, pazara en kısa sürede tepki verme, saygınlık, tanınmışlık ve değer yaratma almıştır. Tüm bu çabaların merkezine de, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi yerleştirilmiştir. Günümüz örgütlerinin dönüm noktalarında; yenilikleri önceden görerek, uygun kaynak dağılımını gerçekleştirmek ve değişime sürekli liderlik ederek rekabet gücünü elde tutmak bulunmaktadır (Fırlar ve Çolakoğlu, 2009:14).

Porter'a göre, işletmelerin jenerik stratejilerinin (herhangi bir sektöre değil hemen her sektöre uygulanabilen) rekabette iyi bir performans gösterebilmesi için sürdürülebilirliğinin olması gereklidir. Bir diğer ifade ile işletmelerin jenerik stratejilerinin performansı öncelikle bir sürdürülebilirlik stratejisinin varlığına bağlıdır. Bunun için de



işletmelerin rakiplerine karşı elindeki en önemli silahı, rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştıran bazı engellere sahip olmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken ise engellerin asla aşılamaz olmadığına bilinmesidir. Dolayısıyla işletmeler bu noktada pozisyonlarını sürekli geliştirerek ve yeni engelleri ortaya koyarak, taklit edilebilirliği önlemek için gerekli yatırımları yapmalıdırlar (Porter, 1985:20).

Bu konuda araştırmalar yapan Coyne'ye (1986) göre, bazı üstünlüklere sahip olmak diğerlerinden daha değerli olmaktadır. Eğer bir üstünlük üç koşulu sağlarsa stratejik olarak anlam taşımaktadır.

Bu koşullar;

- a) Tüketicilerin işletmenin ve rakiplerinin ürünlerinin karşılaştırılmasında ürünün satın alma kararını etkileyebilecek önemli özelliklerine ilişkin farklılıkları algılaması,
- b) Algılanan farklılığın ise işletme ve rakipleri arasındaki yetenek açığının doğrudan bir sonucu olması,
- c) Hem ürünün önemli özelliklerindeki farklılıkların hem de yetenek açığının uzun sürmesi beklenmelidir.

Burada a ve b koşullarının üstünlüğün varlığına işaret ettiği, c koşulunun ise bu üstünlüğün sürdürülebilirliğine işaret ettiği belirtilebilir. Buna göre, eğer üstünlüğü yaratan yetenek açığına dayalı önemli özelliklerdeki pozitif farklılıkların bir fonksiyonu ise, sürdürülebilirlik de hem özelliklerin hem de açığın kalıcılığının bir fonksiyonu olarak kabul edilmelidir (Seviçin, 2009:171-185).

### **3.5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının (Gücünün) Geliştirilmesi**

Rekabet avantajının işletmeye yarar sağlayabilmesi için sürdürülebilir olması gereklidir. Eğer sürdürülebilirlik sağlanamaz ise elde edilen avantaj kısa sürede önemini kaybedebilecektir. Porter'a (1996) göre sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi ise aşağıda belirtilen noktalara bağlıdır:

- İşletmenin konumunun benzersiz olması,
- İşletmenin stratejileri için özel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,

- Müşterilere rakiplerden çok daha farklı benzersiz fayda ve tercihler sunulması,
- Faaliyetlerin bütünsel bir sistem içinde birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi
- Operasyonel etkinliğe sahip olunması

Ayrıca işletmelerin sürekli olarak müşterilerinin memnuniyet düzeylerini takip ederek, rakiplerine karşı kendi durumunu gözlemlemesi, incelemesi, ölçmesi ve gerekli iyileştirmeleri yapması gereklidir (Arslan, 2012:461).

İşletmenin sürdürülebilirlik temelinde bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için benimseyeceği yöntemlerini belirlerken, işletmenin sahip olması gereken temel üstünlüklerini üç grupta toplamak mümkündür.

**Örgütsel üstünlükler:** Bu üstünlükler arasında ekonomik faaliyetler, esneklik, rekabet, büyüklük tepki hızı, geçmiş performans, finansal kuvvetler, işletme sahiplerinin konumu ve işletmenin itibarı yer almaktadır.

**İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler:** Burada ise; pazarlama, ar-ge, üretim ve insan kaynakları olmak üzere dört temel unsur olarak ele almak mümkündür. Pazarlama açısından; müşteri tanıma, müşteri bilgisi, yeni ürün yetenekleri, fiyatlandırma, iletişim ve reklam, dağıtım, satış gücü, hizmet desteği ve imaj konuları önemlidir. ar-ge, üretim ve personel tarafında; ürün teknolojisi, patent, üretim, teknoloji, verimlilik süreci, ölçek ekonomisi, tecrübe, ürün kalitesi, imalat esnekliği ve iyi yönetim, çalışanlar arası ilişkiler ve işgücünün esnekliği unsurları yer almaktadır.

**Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler:** Müşterinin bağlılığı, kanal kontrolü, tercihsel politik ve yasal davranışlar, hükümet yardımları, faydalı tarife ve tarife dışı ticaret engelleri, karteller, işletmeler arası ilişkiler, tercihsel ve finansal kaynaklara geçiş yer almaktadır (Baykara, 2010:32-33).

Belirtilen üstünlüklere işletmelerin sahip olması önemli olmakla birlikte, yine içinde buldukları pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayacak veya avantajlarını bozacak fırsat ve tehditlerin değerlendirmesinin de sürekli yapılması ve ayrıca, kendi içyapılarının

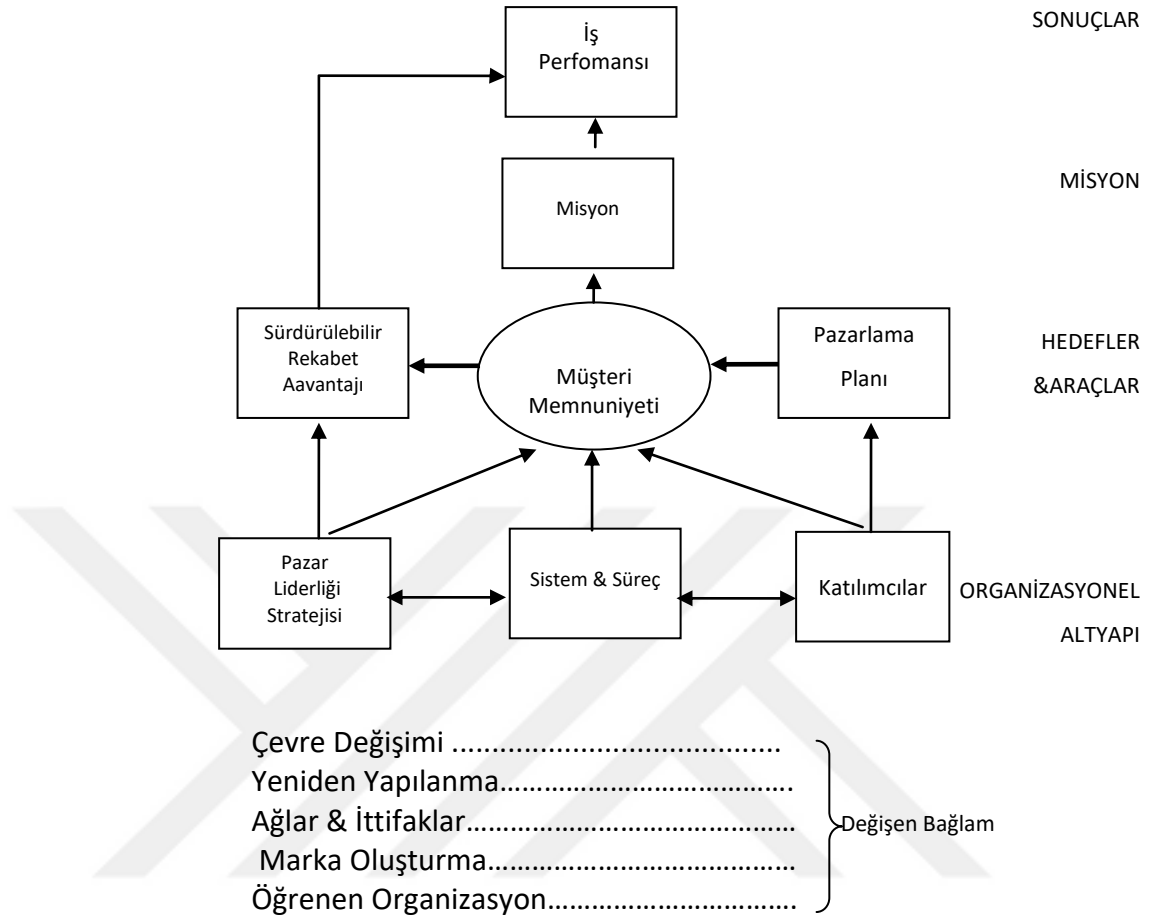
bu fırsat ve tehditler karşısındaki zayıf ve güçlü yönlerinin de sürekli değeriendirilmesi gerekmektedir.

### **3.6. Pazarlama ve Endüstriyel Rekabet İlişkisi**

Başarılı bir iş performansı gösteren işletmelerin hedeflerini ve hedef pazarlarını da içeren iyi tanımlanmış bir misyonu vardır. Bu pazarlardaki başarı müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuş sürdürülebilir rekabet avantajını (gücünü) elde etmeye bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin odak olarak alındığı bir işletmede başarılı bir iş performansının yakalanarak rekabet avantajı (gücü) elde edilebilmesinde pazarlama ve endüstriyel rekabet arasındaki ilişki Şekil 9' da gösterilmiştir (Doyle ve Wong,1998:514-535).



**Şekil 9: Pazarlama ve Endüstriyel Rekabet İlişkisi**



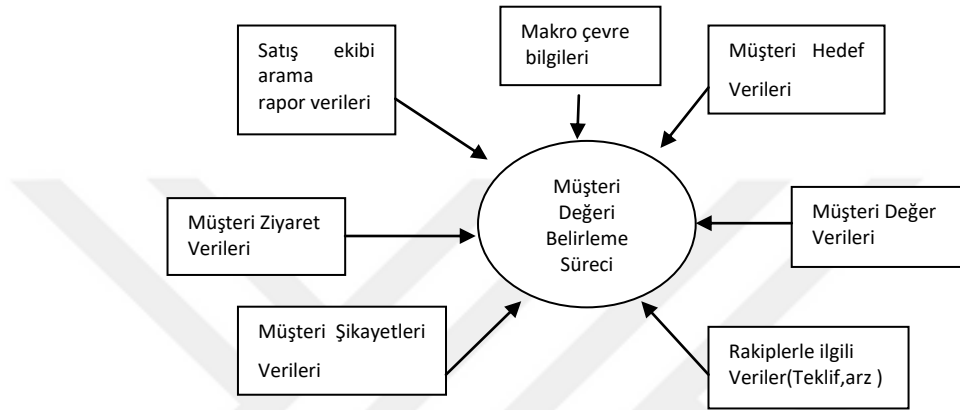
Kaynak: Peter Doyle and Veronica Wong, Marketing and Competitive Performance, European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 5/6, 1998, p. 514-535,

İş performansını değerlendirirken günümüz performans sonuçları ile gelecek performansını yönlendiren stratejiler arasında bir ayırım yapılması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini arttırıcı, sistemleri ve süreçleri iyileştirici ve çalışanların motivasyonunu arttırıcı politikaları oluşturmak ve uygulamak, yöneticilerin temel iş performansı hedefleri olan finansal getiriler ve büyüme performansına ulaşmak için bir araç konumundadır. Dolayısıyla bu noktada organizasyonel alt yapının doğru ve etkin bir rol üstlenecek şekilde oluşturulması gereklidir (Doyle ve Wong, 1998:514-535).

Tüm bu gereklilikler çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için pazar sürekli analiz edilerek değişimler yakından takip edilmeli, pazar fırsatları doğru

tanımlanmalı ve değerlendirilmeli, gerekli kaynakların bir araya getirilmesi sağlanmalıdır. Bu gerekliliğin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak bir değere ulaşabilmesi içinse, yaratıldığı düşünülen değer müşteri tarafında olumlu bir karşılık bulmalıdır. Karşılık bulacak değeri doğru belirlemek içinde verilerin entegrasyonunu sağlamak önemlidir (Woodroff,1997:139-151).

**Şekil 10: Müşteri Değeri Verilerinin Entegrasyonu**



Kaynak: Robert B. Woodruff, Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 25, No. 2,1997, p. 139-151.

Bu süreçte yapılacak entegrasyon, yöneticilerin müşteri değeri hakkında cevaplamaları gereken temel soruların analizi gerçekleştirilir (Şekil 10). İşletme yönetiminin doğru farklı veri türlerine ulaşmak, analizini yapabilmek ve cevaplayabilmek için en uygun soruları oluşturması gereklidir. Elde edilen veriler her bir başlık altında ayrı ayrı klasifiye edilmeli ve daha sonra belirli adımlarla ilgili veriler arasındaki tamamlayıcı ilişkileri tespit edilmelidir. Örneğin makro çevre verileri ve analizleri müşteri değerindeki değişikliklerin belirleyicilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir (Woodroff, 1997:139-151).

#### **4. BÖLÜM:LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN REKABET AVANTAJI (GÜCÜ) KRİTERLERİ**

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

##### **4.1. Organizasyonel Kaynaklar**

Hizmet sektörünün üretim sektöründen farklı olan yapısal özellikleri nedeniyle, hizmet üretimine yönelik faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajına (gücüne) sahip olabilmesi ancak sahip olduğu kaynaklara ve bu kaynakların yönetilmesiyle ilgili yönetsel yeteneklere bağlı olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakları insan kaynakları, fiziksel kaynakları, bilgi kaynakları ve finansal kaynaklar olmak üzere dört ana başlıkta ele alınmaktadır. Bu noktada yönetsel bakış açısı ile kaynakların değerlendirilmesine ilişkin üzerinde durulması gereken konular ise verimlilik yönetimi, maliyet yönetimi ve esneklik başlıklarında toplanabilmektedir. İşletmenin hizmet üretimine yönelik rekabet avantajı (gücü) kriterleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

##### **4.1.1. İnsan Kaynakları**

Hizmet pazarlaması karmaşı içinde yer alan katılımcıların çalışanlar boyutunda öncelikli olarak ele alınması gereken katılımcı bileşenidir. Çalışanlar, gerek hizmet üretimi ve gerekse hizmet sunumu sırasında özellikle müşterileri ile iç içe bir iletişim ortamında çalışmaktadırlar. Hizmetin dokunulmaz olması, üretildiği anda tüketilmesi gibi sahip olduğu karakteristik özelliklerinden dolayı çalışanlar hizmet kalitesi ve risk yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının sayısal

olarak miktarı ve yanı sıra sahip olduğu yetenekleri, yetkinlikleri ve kalitesi, iş etiği konuları insan kaynaklarına ilişkin nicel ve nitelik olarak öne çıkan konulardır.

Lojistik sektörü yapı itibari ile hem teknoloji yoğun, hem de emek yoğun bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Bu özelliği ile diğer sektörlerden de farklılık göstermektedir. Lojistik sektörünün etkinliği, teknolojik gelişmeler çerçevesinde lojistik sürecin planlanması için kullanılan yazılımlara, yeni teknolojilere ve teknik sistemlere, araç ve donanımların bu sistemlere uyumlu hale getirilmesine bağlı bulunmaktadır. Diğer taraftan hizmet sektörü olması nedeniyle, yoğun işgücüne de ihtiyaç bulunmaktadır.

Rekabet edebilirlikte diğer yeterliliklerin yanı sıra nitelikli işgücü de büyük öneme sahiptir. Nitelikli ve uzmanlaşmış işgücünün sağladığı birçok ekonomik fayda ve değer bulunmaktadır. Yönetim süreçlerinde profesyonelleşme, piyasa koşullarına ve tüketici taleplerine daha kolay uyum sağlama, üretkenlikte artış, kalite anlayışında gelişme, stoklarda azalma, maliyet düşüşü bunların başlıcaları olup, rekabet edebilirlikte etkin rol oynamaktadır (Koban ve Keser, 2013:32-43).

İnsan kaynaklarının bu açıdan önemini kavrayan işletmeler, çalışanlarına beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı sunarak, çalışanlarının gelişimine katkıda bulunacak farklı çözüm ve stratejiler geliştirmektedirler. Bu işletmeler insan kaynağını beşeri sermaye olarak görmekte ve beşeri sermayeyi de en büyük yatırımlardan biri olarak değerlendirmektedirler. Bugün işletmeler standart çalışanları değil, işletmede olumlu değişiklikleri sağlayabilecek zeki, karar verme yetkinliğine sahip, takım oyuncusu olmaya yatkın, deneyimli çalışanları aramaktadırlar. Nitelikli beşeri sermayeye sahip olabilmek için işletmeler eğitime önem vermek, uygun çalışma ortamları yaratmak ve çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelmek zorundadırlar. Bir diğer ifade ile işletmeler çalışanlarının ilerlemelerine yardımcı olmak amacıyla gerekli yatırımları yapmaya istekli olmalıdırlar (Iyiola, 2017).

#### **4.1.2. Fiziksel Kaynaklar**

Öncelikle standart olarak sunulması gereken hizmeti üretebilmek ve daha sonra hizmet üretimini bir rekabet avantajı ve gücü oluşturacak şekilde gerçekleştirebilmek için sahip

olunması gereken kaynaklardır. Çalışma alanları, üretim alanları, sunum ve satış alanları, teknoloji ve iletişim alt yapısı, üretimde kullanılan teknik altyapı ve ekipmanlar gibi fiziksel olarak tanımlayabileceğimiz tüm varlıklar fiziksel kaynaklar kapsamında yer almaktadır. Diğer taraftan tedarikçilerin ve acentelerin sahip olduğu fiziksel kaynaklar da ikincil olarak bu başlık altında değerlendirilebilir.

#### **4.1.3. Finansal Kaynaklar**

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu önemli (majör) kaynaklardan bir diğeri de, finansal kaynaklardır. Finansal kaynaklar ana sermaye, faaliyetler sonucu elde edilen satış gelirleri ve dış kaynaklardan elde edilen girdiler, sahip olunan sermaye yapısının içeriğini oluşturmaktadır.

Hizmet sektörü üretim sektörüne göre ekonomik dalgalanmalardan daha hızlı ve büyük ölçekte etkilenmekte finansal yapıları bu dalgalanmalara bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Turizm sektörü ve lojistik sektörü bu konuda örnek olarak verilebilecek sektörlerdir. Ayrıca hızlı teknik alt yapı ve teknolojik alt yapı değişikliğinin de görüldüğü sektörler olarak yine lojistik sektörü ve sağlık sektörünü örnek olarak verilebilir.

Gerek ekonomik dalgalanmalara ve gerekse teknik ve teknolojik altyapı değişimlerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek öncelikle finansal kaynakların güçlü olabilmesi ile bağlantılıdır. Yeni pazarlara giriş ve bu pazarlarda yeni yatırımlar yapabilmek yine finansal kaynakların varlığına ve gücüne bağlı olmaktadır.

#### **4.1.4. Bilgi Kaynakları**

Günümüzde bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Bilgi yönetimi süreci, bilginin üretilmesi, içselleştirilmesi, paylaşılması, kullanılması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi aşamalarını içermektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur. Bu kapsamda bilgi, işletmelerin sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilginin



yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bilgi yönetimi, “işletmelerin en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü yaratmaları için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması” şeklinde tanımlanabilir (Uzun ve Durna, 2008:33-40).

İşletmelerin bilgi kaynaklarını iç bilgi kaynakları ve dış bilgi kaynakları olmak üzere iki noktada değerlendirmek mümkündür. Bu iki kaynak noktasında oluşan bilgiler özellikle iş süreçlerinin

tasarlanması, iç paydaşlar ve dış paydaşlara yönelik oluşturulacak stratejilere zemin hazırlaması bakımından da kritik öneme sahiptir. Doğru bilgiye doğru zamanda ulaşamayan ve onu doğru şekilde kullanamayan işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve gücü elde etmeleri oldukça zordur. Burada özellikle deneysel yolla elde edilen bilgiye ayrı bir önem vermek gerekmektedir.

## **4.2. Organizasyonel Yönetim ve Yetenekler**

### **4.2.1. Organizasyonel Yönetim**

Organizasyonel yönetim işletmenin idari açıdan nasıl yönetileceği ile ilgilidir. İşletme planlarının hazırlanması, kontrolü, departmanlar arası ilişkiler, organizasyonun kültürünün oluşturulması, kurumsal girişimcilik bu kapsamda değerlendirilir (Iyiola, 2017).

#### **4.2.1.1. Verimlilik Yönetimi**

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sistemi tarafından üretilen çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için sağlanan girdi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu yaklaşımla verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde emek, sermaye, toprak, malzeme, enerji, bilgi kaynaklarının verimli kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Verimliliğin artırılmasının ana göstergesi, sürekli veya iyileştirilmiş ürün ve hizmet kalitesinde girdinin çıktıya oranının azalmasıdır (Prokopenko, 1987:3).

İlk çıkış noktası üretim sektörü olan toplam verimlilik yönetimi, değişen ekonomik yapı sonucunda hizmet sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Hizmet sektöründe verimliliğin ana girdileri işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Dolayısıyla işletmelerin

sahip oldukları kaynakları işletme hedeflerine ulaşmada ve sürdürülebilir rekabet avantajı ve gücü elde edebilmek için etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Verimlilik yönetimi ise bir işletmedeki tüm iş süreçlerini, kaynakları ve çalışanları kapsayan ve ağırlıklı olarak üretim verimini esas alan bir yönetim sistemidir. Birçok işletme, rekabetçi piyasa koşullarında maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasına yönelik farklı sistemler uygulamaktadır.

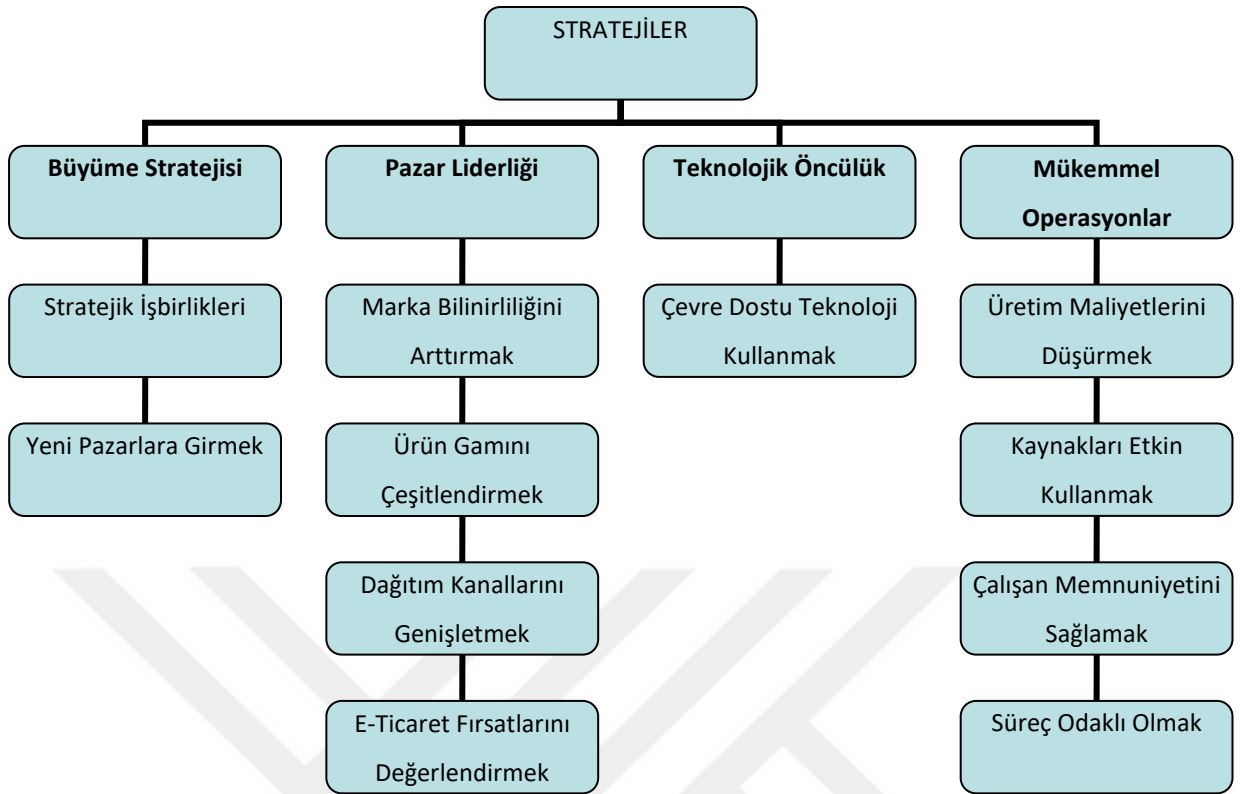
İşletme içinde uygulanacak olan verimlilik yönetimi stratejileri ile tüm çalışanların yaratıcılığının teşviki ve katılımları ile birlikte sağlanan iyileşmelerin ürün ve hizmetlere, süreçlere, kaliteye ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı ve gücü elde etme ve karlılığı sağlamaya katkısı büyük olacaktır (ISO, 2009:10).

Toplam verimli yönetim uygulamalarının başlıca amaçları (ISO, 2009:10);

- Üretim süreçlerinin verim ve etkinliğini en üst düzeye çıkaracak bir işletme kültürü ve yönetim sistemini tüm çalışanlar ile birlikte gerçekleştirmek
- Üretim süreci ile ilgili her türlü kaybı önleyecek kusursuz bir sistem amaçlayarak, bireysel ve ekip halinde çalışmalardan elde edilen iyileştirmelerin toplanması ile verimliliği arttırmak
- Üretim sürecinde kullanılan tüm araç ve sistemlerin bakımının zamanında yapılmasını ve buna çalışanların aktif katılımını sağlamak.
- Ürün/Hizmet kalitesinde istikrar sağlamak
- Artan verim, azalan kayıplar hızlanan teslimat süreci ile karlılığı artırmak.
- Çalışma ortamının iyileştirerek iş güvenliğini sağlamak.

Verimlilik yönetiminde başarıya ulaşabilmek için hedeflerin temel iş stratejileri ile ilişkilendirilmesi gereklidir. Böylelikle verimlilik yönetimi ile sağlanacak olan değer net bir şekilde ortaya konulmuş olur. Şekil 11 stratejik hedefler ve verimlilik yönetimi arasındaki ilişkilendirmeyi göstermektedir.

Şekil 11: Stratejik Hedefler ve Verimlilik Yönetimi



Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, Toplam Verimli Yönetim, ISO Yayın, İstanbul,2009,s,20

Verimlilik yönetiminde bundan sonraki aşamada belirlenen stratejik hedeflere ulaşmada gerçekleştirilecek olan alt faaliyetlerin belirlenmesi, süreçlerinin tasarlanması ve bunlarla ilgili oluşturulacak performans kriterleri ile ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi gereklidir.

#### 4.2.1.2. Stratejik Maliyet Yönetimi

Stratejik maliyet yönetimi rekabetçi bir avantaj yaratmak için çeşitli kaynaklardan sağlanan maliyet bilgilerini kullanmak amacı ile muhasebe yönetim disiplini ortaya çıkmıştır. (Shank ve Govindarajan, 1989:5) İşletmelerin küresel rekabette sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) kazanabilmeleri için stratejik maliyet yönetimine önem vermeleri ve düşük maliyet yapısını kurmaları gerekir. Shank (1989:47-62) stratejik maliyet yönetiminde üç önemli konunun olduğunu belirtmiştir:

- 1.Değer zinciri analizi
- 2.Stratejik pozisyon(konum) analizi
- 3.Maliyet etkenleri analizi

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin yoğun rekabet ortamında stratejik maliyet yönetim süreçlerini tasarlarlarken bu analizlere dikkat etmelidir.

**Değer Zinciri Analizi:** Stratejik maliyet yönetiminde odaklanması gereken ilk tema değer zinciri analizidir. Burada cevaplanması gereken soru; Maliyet yönetimi konusundaki yaklaşımı nasıl düzenleyeceğiz? dir. (Shank, 1989:47-62) Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler öncelikle rakiplerine karşı rekabet avantajı(gücü) elde edebilecek değeri ve bu değeri elde ederken katlanması gereken maliyetleri tanımlamalıdır. Bu tanımlamayla birlikte yapılacak olan analizde değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi veya iyileştirilmesi ile kaynak israfı önlenerek, yüksek değer yaratan faaliyetlere daha fazla kaynak ayırma imkanı sağlanacaktır. Bu durum ise işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde etmesini pozitif yönde etkileyecektir.

**Stratejik Pozisyon (konum) Analizi:** Stratejik maliyet yönetiminde ikinci majör tema olan stratejik pozisyon(konum) analizinde cevaplanması gereken soru, “Maliyet yönetiminin işletmedeki rolü nedir?” sorusudur. Özellikle işletme ürün farklılaştırma veya maliyet liderliğini hedefleyebilir. Özellikle maliyet liderliğinde rakip maliyet analizi, pazarlama maliyet analizi, üretim maliyet kontrolü için esnek bütçeleme, ürün maliyetleri ve fiyatlandırma gibi alanlar önemlidir. İşletme kendisini nasıl konumlandıracaksa bu alanları iyi analiz etmeli ve uygulayacağı stratejiyi tespit etmelidir (Shank, 1989:47-62).

**Maliyet Etkenleri Analizi:** Üçüncü majör tema da ise cevaplanacak soru “Oluşan maliyetlerinin nedenleri nedir?” sorusudur (Shank, 1989:47-62). İşletmelerin faaliyetlerinde çok farklı maliyet etkenleri vardır. Dolayısıyla bu etkenlerin doğru şekilde belirlenmesi gereklidir. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı(gücü) ve karlılık elde edebilmek için stratejik maliyet yönetimine önem vermelidirler (Shank, 1989:47-62).

Lojistik işletmelerinde rekabet gücünü artırmada kullanabilecekleri stratejik maliyet yönetim yaklaşımları;

- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
- Hedef Maliyetleme

- Tam Zamanında Üretimde Maliyetleme
- Kaizen Maliyetleme
- Yaşam Dönemi Maliyetleme
- Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri
- Kısıtlar Teorisi

olarak ifade edilebilir (Saridoğan, 2013:69-95).

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler, stratejik maliyet analizi ve stratejik maliye yönetimi yaklaşımlarını yakından tanıyıp kendilerine en uygun yaklaşımları kullanmalıdırlar. Sonuç olarak, günümüz yüksek rekabet ortamında lojistik sektöründe işletmelerin olabilecek en düşük maliyet ve olabilecek en yüksek değeri elde etmek için tüm değer yaratan süreçlerini sürekli iyileştirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Lojistik işletmeleri sürdürülebilir bir şekilde rekabet güçlerini ve karlılıklarını artırmak için stratejik maliyet yönetimini etkinlikle uygulamalıdırlar (Saridoğan, 2013:69-95).

#### **4.2.1.3. Esneklik Yönetimi**

Günümüzde artan ve değişen rekabet koşullarına, bağlı olarak lojistik hizmet satın alan işletmeler de talep yapılarını değiştirmektedir. Talep yapısındaki bu değişkenlik rekabet avantajı ve gücü elde etmek isteyen lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin de müşterilerinin değişen taleplerini etkin ve hızlı bir şekilde karşılamak durumunda bırakmıştır. Bir diğer ifadeyle lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler değişen müşteri taleplerini karşılamak için süreçlerini yeniden tasarlamak zorundadırlar. Ürün veya hizmet yapıları artık standart olmaktan çıkarak müşteri talebine yönelik özel ürün veya hizmet üretimine geçiş yapılması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel yapının da pazardaki ve müşteri talebindeki hızlı değişikliklere adapte olabilme yeteneğine sahip olması esnekliğin sağlanabilmesi açısından önemlidir.

Esnekliğin önem derecesini arttıran bir diğer faktör de iç ve dış çevre koşullarında yaşanan değişimlerdir. İçsel olarak yaşanan hizmet üretim sorunlarının hızlı bir şekilde çözümlenebilmesi, dışsal olarak da teknolojik kullanımın yaşanan değişimlere yine hızlı bir şekilde adapte olmasını örnek olarak verilebilir.

Yaşanan sorunlara hızlı bir şekilde doğru çözümler üretemeyen, teknolojik değişimlere adapte olamayan ve değişen müşteri taleplerini karşılayamayan bir lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı ve gücü elde etmesi imkansız görülebilir.

#### **4.2.2. Organizasyonel Yetenekler**

Organizasyonel yetenekler sahip olunan kaynakların niteliği ve niceliği ile dorudan ilgilidir. Niteliğin ve niceliğin birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip olması gerekir. Bir taraftaki eksiklik sorunları da beraberinde getirecek ve işletmenin sahip olması gereken yetenek düzeyini olumsuz etkileyecektir. Bu yeteneklerini geliştiren şirketler, diğerlerinin yanı sıra, sürdürülebilir ticari uygulamaları benimseyip, hassas bir kültür kurabilir, farklı paydaşların gereksinimlerini daha iyi anlayabilir ve çevresindeki sağlam pazarlama stratejileri ve süreçlerini tasarlayabilir.

Day (1994), işletmenin yüksek karlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde etmede organizasyonel yeteneklerin stratejik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Yetenekler ve organizasyonel süreçler iç içedir ve iş süreçlerindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan yeteneklerdir. Yetenekleri organizasyon yapısı içinde yönetimin tanımlaması zor olabilir. Bu sorunun üstesinden gelmenin bir yolu, süreç faaliyetlerinin ayrıntılı haritalarını oluşturmaktır (Day, 1994:38).

##### **4.2.2.1. Paylaşılan Vizyon**

Organizasyonel hedeflere ulaşılmasında işletme çalışanları arasında ortak fikir, taahhüt ve özverinin varlığını oluşturan paylaşılan vizyondur. Paylaşılan bir vizyona sahip işletmeler, bu yeteneği olmayan işletmelere kıyasla, iş uygulamalarının sürdürülebilir gelişimi için gerekli kaynakları toplayabilir ve organize edebilirler.

##### **4.2.2.2. İletişim**

İşletmelerin, müşterileri, tedarikçileri veya diğer menfaat sahipleriyle yakın ilişkileri kurma becerisi iletişim yeteneği kapsamında yer alır. İletişim yeteneğine sahip olan işletmeler paydaşlar nezdinden de pozitif bir etki yaratarak rekabette kendilerine avantaj yaratırlar.

### 4.2.2.3. Teknolojiyi Algılama ve Cevap Verme

İşletmenin sahip olması gereken üçüncü yetenek ise sektördeki teknolojik gelişmeleri hızlı algılama ve cevap verme becerisidir. Burada dikkat edilmesi gereken konu yeni teknolojinin ekonomik sonuçlarını ve maliyet-kalite dengesinin analizini doğru bir şekilde yapılmasıdır (Leonidou, Constantinos, Fotiadis ve Zeriti, 2013:94-110).

### 4.3. Pazarlamaya Yönelik Rekabet Gücü Kriterleri

Günümüzün zirvedeki işletmelerine bakıldığında müşteri yönlü bir strateji belirledikleri görülmektedir. Bu yaklaşım çoğunlukla pazarlama konsepti olarak adlandırılır. Pazarlama konsepti, hissedar değeri yaratmanın hedef müşterilerle ilişkiler kurmak olduğunu ileri sürer. Üstelik bu ilişkiler, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi tatmin etmekle kurulabilmektedir (Doyle, 2003:150).

Şekil 12: Pazar Yönlü Yaklaşım



Kaynak: Peter Doyle, Değer Temelli Pazarlama, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2003, s.148

Pazar yönlü bir işletme, değişen müşteri ihtiyaçlarının yarattığı pazar fırsatlarını yakından takip etmektedir (Şekil 12). Pazarın sunduğu fırsatlar ise müşterileri izleyerek, müşterileri dinleyerek, pazarı değiştiren teknolojik ve çevresel değişimleri takip ederek belirlenebilmektedir. Bu fırsatlardan en yüksek potansiyele sahip olanı ve işletmenin rekabetçi yeteneklerine en uygun olanı seçilmektedir. Daha sonra ise ne tür üretim ve pazarlama yeteneklerine ihtiyaç olduğu gözden geçirilerek, bu yeteneklerin hangi kaynaklardan destekleneceğine karar verilmektedir. Sonuçta rekabet avantajı ve gücü sağlayacak şekilde hizmetler ve ürünler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hale

getirilmektedir. Bu noktada sürecin titizlikle yönetilmesi ve geri bildirimlerin doğru ve zamanında alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü amaç işletme ve müşteriler arasında iyi ilişkiler kurmaktır. İlişkilerin uzun zamanlı kurulabilmesi her iki tarafın da yaratılan değeri rahatlıkla görebilmesini sağlayabilmektedir.

Ne yazık ki müşteriler, aldıkları hizmetlerin kalitesi ve değeri konusunda her zaman mutlu olmuyor. Müşteriler, genellikle geç teslimatlar, iletişim yeteneğinden yoksun veya beceriksiz personel, zaman problemleri, performansın düşük olması, gereksiz yere karmaşık prosedürler ve bir dizi başka sorun hakkında şikâyetçidirler.

Hizmet sağlayıcılar ise genellikle çok farklı kaygılar taşırlar. Birçoğu kâr sağlamanın, yetenekli ve motive olmuş çalışanları bulmanın ne kadar zor olduğu veya müşterilerin memnuniyetini sağlamanın ne kadar zor olduğundan şikâyetçidir.

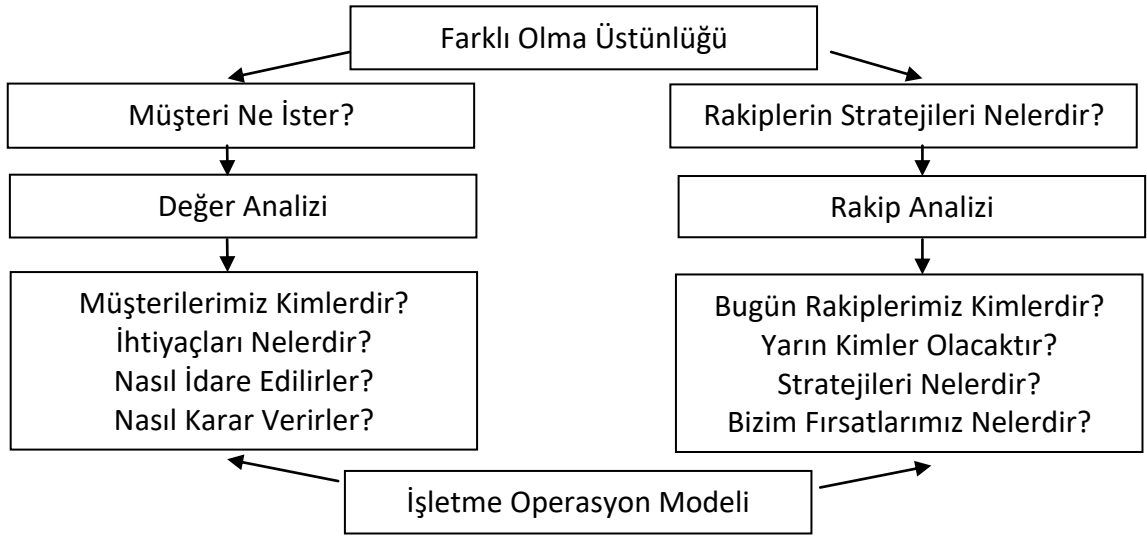
Diğer taraftan mutlulukla, neredeyse her alanda müşterilerini nasıl memnun edeceklerini bilen hizmet sağlayıcılarda vardır. Bu işletmeler iletişimli ve yetenekli çalışanlara sahiptirler ve verimli ve kârlı bir operasyon yürütürler.

Bazı işletmeler ise maddi başarının en emin yolunun maliyetleri azaltmada ve gereksiz işleri ortadan kaldırmada yattığına inanırken, bazıları da makul olmayan talepleri olan ve işleri karmaşıktıraran müşteriler olmasa işlerin daha verimli olabileceğini öne sürmektedirler (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:3-4).

Değer temelli pazarlama stratejisinde sadece müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması değil, aynı zamanda işletmeye rekabetçi bir üstünlük de sağlamak esas alınmaktadır. Stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için ise yöneticilerin hem müşterilerin ne istediklerini, hem de rakiplerin onlara neler sunduklarını iyi bilmeleri gereklidir (Doyle, 2003:151).



Şekil 13: Farklı Olma Üstünlüğünü Geliştirmek



Kaynak: Peter Doyle, Değer Temelli Pazarlama, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2003, s.151

İşletmeler, hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayacak bir değeri ortaya koymak durumundadırlar. Bunu, farklı olma ya da rekabetçi üstünlük olarak tanımlayabiliriz (Şekil 13). Üstünlük; pazarlama ve finansal gereklilik olmak üzere iki noktada önemlidir. Pazarlama açısından yeni müşterilerin kazanılması ve mevcut müşterilerin kaybedilmemesi, finans açısından ise işletmenin sermaye maliyetinin üzerinde kar sağlayabilmesi için gereklidir (Doyle, 2003:151).

#### 4.3.1. Hizmet Kalitesi

Günümüzde müşteriler, işletmelerden daha hızlı, daha iyi ve isteklerine en uygun ve beklentilerine en yakın hizmeti beklemektedirler. Üretim ve teslim sürelerini kısaltabilen, daha kaliteli ürün ve hizmeti sunan, ürün ve hizmetlerini müşterinin gereksinimlerine tam olarak uyarlayabilen işletmeler rakiplerinin arasından hemen öne çıkmaktadırlar. Bu değerlere fark yaratan hizmet boyutu da eklendiğinde rekabette ciddi bir avantaj ve güç elde edilebilecektir. Müşterilere sunulan hizmet kapsamının içinde üstün nitelikte hizmetin yer alması işletmeye fazlasıyla geri dönmektedir (Bell ve Zemke, 1998:9).

Üstün nitelikli hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli faktörlerden bir tanesi insan kaynaklarıdır. Konuyu müşteriler açısından değerlendirdiğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır (Bell ve Zemke, 1998:32-33);

Müşteriler alınan hizmetlerde güvenilirlik ve tutarlılık isterler. Bunun olabilmesinde de müşterilerin tercih kriterleri deneyimli insanlarla iş yapmaktır. Müşteri iyi servis aldığı kişiden her zaman aynı hizmet kalitesini beklemektedir. Eğer müşterinin iletişim kurduğu kişi her defasında değişiyor veya hizmet düzeyinde sürekli inişler ve çıkışlar oluyorsa, işletme müşteri nezdinde güvenilirlik ve tutarlılık algısını kaybedebilmektedir.

- Verilen hizmet üretim sürecinde farklı departmanların farklı sorumluluk alanları vardır. Dolayısıyla gerek departman içinde ve gerekse departmanlar arasında iletişimin ve bilgi alışverişinin mükemmel olması gereklidir. Olmaması hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir.
- Deneyim en iyi öğretmendir. Alanında ve müşteri düzeyinde deneyimli olan çalışanlar hizmetin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet kalitesinin insan kaynakları boyutunda değerlendirilmesinde çalışan kalitesi dışında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da; yönetim sistemidir. Benjamin Schneider ve Richard Bowen iş tatmini ve müşteri mutluluğu arasındaki belirgin bazı özellikleri şu şekilde sıralamışlardır (Bell ve Zemke, 1998:32-33):

- Müşteriler işletmeye kendilerine özgü bir pencereden bakmaktadırlar. Bu müşteriyle direkt temasta bulunan çalışanların davranışlarının ve sözlerinin açtıkları penceredir. İşletmede kendilerine hizmet veren çalışanların tutum ve davranışları işletmenin müşterilere nasıl davranılmasını istediğinin somut bir göstergesi olduğuna inanmaktadırlar.
- Oysa müşterilerin karşılaştığı davranışlar, yöneticilerin çalışanlara nasıl davranıldığını yansıtmaktadır.
- Genelde çalışanlar iyi bir hizmet vermeyi ve karşılığında müşterilerinin övgülerini duymak isterler. Koşullar onları müşteri açısından en iyi olduğunu düşündükleri şeyleri yapmaktan alıkoşuyorsa, savunmacı ve sinirli davranışlara girmektedirler.

İkilinin yapmış olduğu araştırmalarda hizmet kalitesi açısından pozitif etki yapan sonuçlarda elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların hizmet vermekten şevk duydukları, yöneticilerin işyerinin başarısı için hizmetin ne kadar önemli olduğunun vurgulandığı, yalnızca yüksek cirolu değil, tüm müşterilerin elde tutulmasını önemseyen, müşteriye kaliteli hizmet verilebilmesi için yeterli sayıda nitelik çalışana sahip olan, bakımlı ve çok sayıda ürün ve hizmet alternatifinin bulunduğu ve çalışanların kariyer basamaklarını çıkabilme şanslarının olduğuna inandıkları işletmelerde hizmet kalitesinin en yüksek düzeyde olduğuna inanmaktadırlar.

Yapılan bir diğer çalışmada ekspres kurye hizmeti analizinde sorunun ağırlıklı olarak teslimat süreleri olduğu tespit edilmiş. Hizmet süreçlerinin analizinde ise yaşanan bu sorunlara yönelik iki somut sonuca ulaşılmıştır (Zhen, 2014:262-265):

1. alışan kalitesinin düşüklüğü
2. Kötü hizmet kalitesi

in’de yapılan araştırmada sektörde kurumsal yönetim çalışanlarının yönetim ve kültürel düzeylerinin düşük olduğu ve nadiren bazı çalışanların kolej mezunu oldukları görülmüştür. Aynı zamanda çalışma şartlarının zorluğu ve düşük ücretler yüksek kaliteli ve istikrarlı çalışanların sektöre girişini zorlaştırmaktadır. Kültürel kalitenin düşüklüğü ve sistem eksikliği ile birlikte kuryeler verilmesi gereken formal eğitim şartlarının oluşmaması da problemlerin kaynağı olarak görülmüştür. Teknolojide ki eksiklikte yaşanan problemlerin tetikleyicisi olmuştur.

Bir hizmet sektörü olan lojistik sektöründe insan kaynakları, üretim yapan işletmelerden daha büyük öneme sahiptir. İş süreçlerinin hemen hemen tamamının teknoloji kullanımının yanında yoğun bir iletişim yönetimine bağlı olması bu büyük önemin en büyük nedenidir. Dolayısıyla lojistik işletmelerinde uygulanacak İK stratejilerinin iş süreçleri ile entegrasyonuna özellikle dikkat edilmelidir (Koban, 2013a:41). Sektörün genel yapısına bakıldığında depo çalışanlarından, operasyon çalışanlarına kadar işin her aşamasında büyük bir dikkat gerektiren sektörde bir diğer çalışan grubu ise srclerdir. Oluşturulacak olan İK projelerinin tüm bu çalışan guruplarını kapsayacak şekilde

tasarlanması gereklidir. Oluşturulacak olan İK projelerinin çeşitli nedenlerle ortaya çıkan maliyetleri aşağıya çekerken, verimliliğin de arttırılmasını sağlaması gerekir. Çoğu zaman bu gereklilik İK yöneticileri tarafından sözel olarak ifade edilmekte olsa da uygulamada sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu sorunlarla karşılaşmamak için öncelikli başarı kriteri çalışan yapısı ile ilgili envanterin güncel olmasıdır. Bu envanterde özellikle çalışanla ilgili raporlar ve yapılan analizler ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır. Her bir çalışan için oluşturulan envanterlerin birleştirilmesi ile de işletmenin genel insan kaynakları rapor ve analiz dökümü hazırlanmalıdır. Ve tabii ki her zaman için ifade edebileceği gibi güncelliğinden hiçbir ödün vermeden bu çalışmalar yürütülmelidir.

Bir diğer kritik başarı faktörü ise işletme içindeki iş gücü dağılımıdır. Burada özellikle tanımlanmış iş süreçleri ve o sürecin yapılabilmesi için gerekli olan işgücü optimizasyonun sağlanması hedeflenmelidir. İşgücü optimizasyonunun sağlanamaması durumunda ise atıl veya yetersiz kapasitenin oluşması kaçınılmazdır. Bu durum ise beraberinde verimsizliği ve maliyet artışını getirecektir.

Lojistik hizmet üreten işletmelerde İK stratejileri açısından bir diğer kritik başarı faktörü de uygulanacak olan performans yönetimidir. Çalışan performanslarının ölçülmesinde yine sürücüler de dahil olmak üzere doğru performans kriterlerinin belirlenmesi ve uygulanacak performans kriterlerinin çalışanlar tarafından da benimsenmesine dikkat edilmelidir.

Çalışanların verimliliğinin arttırılmasında eğitim ve kariyer yönetimi titizlikle ayrıca ele alınması gereken bir diğer konudur. Sektörde bu konuda başarılı olan ve örnek uygulamaları olan işletmeleri rahatlıkla gözlemlemek mümkündür. Yine de sektör genelinde uygulamaların yaygınlaşması konusunda ülkemizde kısıtlar devam etmektedir.

İK alanındaki kritik başarı faktörleri arasında sürücüler konusunun üzerinde ayrıca durmak gerekmektedir. Sürücü verimliliği işletmenin başarısını doğrudan olarak etkileyen bir konudur. İyi yönetilemeyen bir süreç lojistik işletmelerinde ciddi maliyetlerin oluşmasına neden olmaktadır. Burada özellikle hem işletme tarafını ve hemde sürücü tarafını iyi analiz

etmek gerekir. Sürücülere yönelik oluşturulacak olan İK stratejileri emek yoğun çalışan bu kesimin verimliliği açısından önemlidir. Sürücülerin işe alımlarında ise genellikle tecrübe konusu ön plana çıkarılırken sürücünün performans karnesi ve yetkinlikleri ciddi şekilde göz ardı edilmektedir.

Sürücülere yönelik oluşturulacak olan performans yönetimi ve ona bağlı olarak uygulamaya geçirilen bir ödül yönetim sistemi sürücü verimliliğinin artırılmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bireysel olarak tüm çalışanlar açısından performans ile ilgili olarak dört temel sorunun cevabını verebilmesi gerekmektedir.

- Kaynakların doğru kullanılması açısından işimi yaparken hangi kaynakları kontrol ediyorum?
- Performans ölçümü açısından, hangi performans kriterleri kullanılacak?
- Süreç içi iletişim ve amaca ulaşılması açısından, amaçlarımı gerçekleştirirken kimlerle etkileşimde olacağım ve kimleri etkilemem gerekir?
- İş doğru ve zamanında yapılması için, yardım almak istediğimde ne kadar destek alacağımı bekleyebilirim?

Özellikle sıfır hatanın hedeflenmesi gereken lojistik sektöründe bu dört soru daha da önemlidir (Simons, 2013:70).

Akademik hizmet araştırmalarının öncülerinden Berry, Parasuraman ve Zeithamlı hizmet sektörlerinde hizmet kalitesini artırmak için on adet kritik konuyu dile getirmektedir (Berry, Parasuraman ve Zeithamlı, 2003:61-82):

- 1.Dinleme: Müşterilerin gerçekten ne istediğini öğrenebilmek açısından önemlidir.
- 2.Güvenilirlik: Hizmet kalitesinin en önemli boyutudur ve bir hizmet önceliği olmalıdır.
- 3.Temel Hizmet: Hizmet sağlayıcılar vaatleri yerine getirmek, müşterileri dinlemek, müşterileri bilgilendirmek, müşterilere değer sunmada kararlı olmak gibi temel hizmet standartlarını oluşturmalıdır.
4. Hizmet tasarımı: Hizmet sağlayıcılar hizmet tasarımında bütünsel yapı oluşturmalıdır.

5. İyileştirme ve geri bildirim: Hizmet sağlayıcılar müşterilerin sorunları için geri bildirim alacak ve çözüm üretecek bir sorun çözme sistemi kurmalıdır.
6. Müşteri sürprizleri: Hizmet sektöründe güvenilirlik ve müşteri beklentilerinin karşılanmasının yanında müşteri beklentilerinin boyutlarını aşan uygulamalarla onları şaşırtmak.
- 7.Fair-Play: Hizmet işletmeleri çalışanları ve müşterilerine karşı adil olmak ve adil olduğunu göstermek için özel çaba sarf etmelidir.
- 8.Takım Çalışması: Özellikle büyük organizasyonlar takım çalışması ve çalışan motivasyonu ve yeteneklerinin geliştirilmesine özen göstermelidir.
9. Çalışan Araştırması: Yaşanan hizmet sorunlarının nedenlerini ve sorunların çözülmesi için ne yapılması gerektiğini belirlemek için çalışanların katılımıyla bir araştırma yapmak.
- 10.Hizmet Liderliği: Kaliteli hizmet liderliği, organizasyonun bütününde oluşan yaratıcı liderlikle sağlanır. Mükemmel bir hizmet tasarımı, bilgi ve teknolojinin etkin kullanımı ve bu yaklaşımı destekleyen işletme içi güçlü bir kültür gerektirir.

Tüm hizmet hataları acele etme, dikkatsizlik veya yetersizlikten kaynaklanmaz. Gereksiz yere karmaşık, başarısızlığa eğilimli bir hizmet sistemi genellikle altta yatan suçludur. Güvenilir hizmeti tasarlamak, en az dört sorunun titiz bir şekilde ele alınmasını gerektirir (Berry, 1999:87):

1. Hizmet, müşteriye olan değerinden ödün vermeden basitleştirilebilir mi?
2. Müşterilerin servisi doğru kullanmalarında yardımcı olmak için ne yapılabilir?
3. Hizmet sistemindeki hangi işlemlerin başarısızlığa eğilimi vardır ve bu hataları önlemek için neler yapılabilir?
4. Hizmet sağlayıcıların servisi doğru ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirmeleri gereken yetenekler - bilgi ve beceriler - nedir?

#### **4.3.2. Hız**

Lojistik, üretim ve tüketim noktaları arasındaki malzeme ve bilgi akışının koordinasyonu ve planlaması ile ilgilenmekte; lojistik hizmetler, malların kabulü, depolanması, stok yönetimi, siparişlerin hazırlanması ve dağıtım faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ekonomideki

diğer sektörlerle dağıtım, depolama vb. süreçler bakımından birebir ilişkisi olan lojistik faaliyetler bütün sektörleri tamamlamakta ve birbirine bağlamaktadır. Küresel rekabet koşullarında hızlı teslimat önemli bir rekabet avantajı sunmakta; işletmeler üretim ve nihai kullanıcıya erişim için birim maliyetler ve süreleri azaltmaya çalışmaktadır. Lojistik faaliyetler sayesinde üretim ve tüketim noktaları arasında ürünlerin müşterilerine güvenli, ekonomik ve hızlı bir şekilde ulaştırılması sağlanmakta; işletmelerin farklı piyasalara girmesi ve pazar payını arttırması gibi avantajlar yakalanmaktadır

### 4.3.3. Fiyat

Bir işletme için azami kar elde etmenin en hızlı ve etkin yolu fiyatlamayı doğru yapmaktır. Fiyatı doğru belirlemek en temel ve önemli yönetim işlevlerinden biridir. Doğru fiyatlama işletme karını hacimsel artışa kıyasla daha hızlı arttırabileceği gibi, yanlış fiyatlama karı aynı hızla düşürebilmektedir. Birçok işletme yöneticisi müşterilerini kaçırma veya kaybetme endişesiyle fiyat iyileştirme girişimlerinden kaçınabilmektedir. Ancak fiyat performansını yönetmemenin sonucu çok daha zarar vericidir.

Fiyat yönetimi üç düzeyde değerlendirilebilmektedir (Marn ve Rosiello, 2011: 52-56);

**Sektör ve Arz Talebi:** Burada arz, talep ve maliyetler olmak üzere ekonominin temel bileşenleri ortaya çıkmaktadır. Bu üç bileşenin sektörün fiyat düzeyleri üzerinde ciddi bir etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda pazarın değişkenleri olarak da tanımlanabilecek bu üçlünün fiyat stratejisi açısından çok iyi takip edilmesi gereklidir.

**Ürün Pazarı Stratejisi:** Burada özellikle müşterilerin ürünler ve hizmetlerin sağladığı yararları ne şekilde algıladığı önemlidir. Eğer ürün veya hizmet müşterilere rakip ürün ve hizmetlerden daha fazla yarar sağlıyor ve değer yaratıyorsa, o zaman işletme genellikle rakiplere kıyasla daha yüksek bir fiyat uygulaması yapabilmektedir. Bu noktada önemli olan müşterilerin ürün ve hizmet paketinin hangi etmenlerini önemli olarak algıladığını, bir işletmenin ve rakiplerinin o etmenlerle denkliklerini nasıl kıyasladığını ve müşterilerin etmenlerdeki üstünlük için ne kadar daha fazla ödeme yapmaya razı olduklarını tespit edebilmektir. Çeşitli pazar araştırması araçlarıyla yapılacak olan müşteri yarar algılama

araştırmalarından elde edilecek sonuçlar hem ürün ve hizmetin fiyat konumlandırmasına hem de ürün ve hizmet sunularının tasarlanmasında yönlendirici olacaktır.

**İşlemler:** Fiyat yönetimin bu son düzeyinde, kritik olan konu her işlem için istenilen tam fiyatın ne şekilde yönetileceğidir. Bir diğer ifade ile hangi taban fiyatın kullanılacağı, indirimler, toleranslar, teşvikler ve varsa primlerin nasıl ele alınacağı belirlenmelidir. İşlem düzeyinde fiyatlama diğerlerine göre daha mikro düzeyde ele alınmaktadır. İşlem fiyat yönetiminin temel amacı her bir işlem için gerçekleşen en iyi net fiyatı elde etmektir (Marn ve Rosiello, 2011: 52-56).

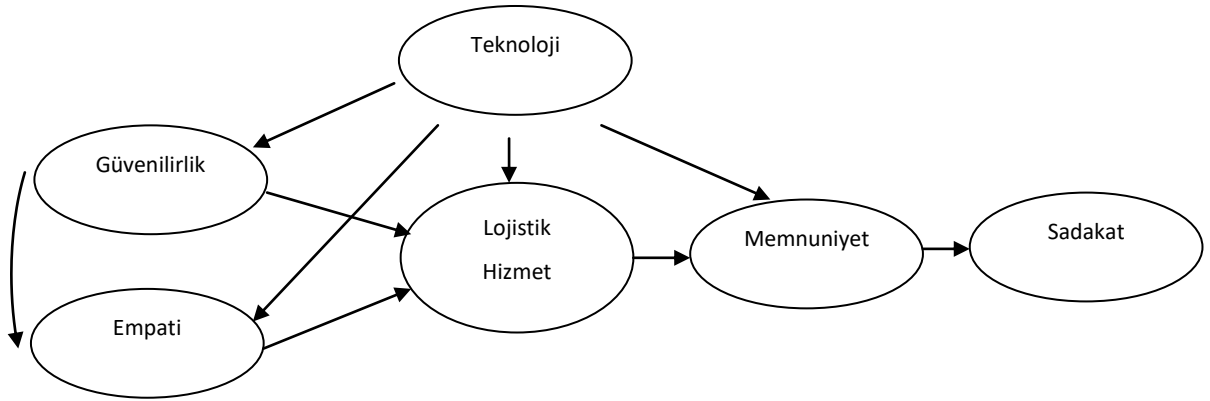
#### **4.3.4. Teknoloji Kullanımı**

Bu konuda literatürde rekabet avantajının kaynağı olarak teknolojinin önemine değinen çalışmalar yer almaktadır. Teknoloji kullanımı, maliyet avantajı ile ölçek ekonomisi ve müzakere gücü oluşturma açısından da önemlidir. Bilgi teknolojisi mevcut değişim yakalama, iletişim, çeşitli iş verilerini oluşturmak ve değerlendirmek, müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet kalitesi, multimedya, sunumlar vb. birçok alanı kapsamaktadır.

Geleneksel yapı içindeki işletmeler teknoloji kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkisini göz ardı etmişler ve bilgiye ve bilgi yönetimine de daha az değer vermişlerdir. Günümüzde ise internetin yaygınlaşması ile birlikte ve teknoloji kullanımının yarattığı değer görüldükçe teknolojinin önemi kabul görmüştür (Sauraa, Molinaa ve Servera, 2008:495-510).



**Şekil 14:Etkilenme Modeli**



Kaynak: Irene Gil Saura, Maria Eugenia Ruiz Molina & David Servera Francés Logistic service quality and technology: a comparison between supplier–retailer and retailer–consumer relationships, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 18:5, 2008, pp.495-510

Güvenilirlik, empati ve teknoloji Şekil 14’ de belirtildiği gibi lojistik hizmet kalitesinin öncü bileşenleri olarak değerlendirilmekte olup müşteri memnuniyeti üzerinde belirleyici bir rol üstlenmişlerdir. Bu rol aynı zamanda sadakati sağlamada da öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Teknoloji ise tüm faktörlerle önemli bir etkileşime sahiptir.

#### **4.3.5. Ulaşılabilirlik**

Ulaşılabilirliği iki açıdan değerlendirmek mümkündür. Konu, dağıtım kanalı açısından ele alındığında ulaşılabilirlik, müşterinin en kolay ve en hızlı şekilde ürün veya hizmetle buluşabilmesinin sağlanması olarak tanımlanabilir. Yaygın ve etkin bir dağıtım kanalının kurulması bu yolu açan ilk aşamadır.

Ulaşılabilirliğin bir diğer boyutu da hizmet alımı sırasında ve sonrasında müşterinin kolay bir şekilde işletmeye ulaşabilmesi ve bilgi akışının tam olarak sağlanmasıdır. Özellikle lojistik sektöründe operasyon öncesi, operasyon sırası ve sonrasında ulaşılabilirlik ve bilgi akışı çok daha önemlidir.

#### **4.3.6. Marka Bilinirliği**

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA Dictionary,2017), bir markayı, bir satıcının mal veya hizmetlerini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların bir kombinasyonu olan herhangi bir özellik olarak tanımlar.

Profesyonel pazarlamacıların belki de en belirgin yeteneği markaları oluşturma, koruma, ve geliştirme becerisidir. Marka, sahip olduğu özellikleri, sağladığı faydaları, sahip olduğu değerleri, kişiliği, kültürü ve kullanıcısıyla olmak üzere altı seviyeli bir anlama sahiptir.

Markalaşmanın rolü geçen yüzyılın sonlarında, 90' lı yıllarda değişime uğramaya başlamıştır. Bir ürünün geliştirilmesi veya bir organizasyonun kurulması ve sonrasında bunları hedef kitleye cazip gelecek bir marka yapma yoluna gidilmekteydi. Yeni yaklaşımda ise, marka iyi yönde farklılaştırılmış bir yolla sunulan ve sahip olduğu niteliği itibarıyla zor bulunan bir faydadır. Böyle bir konsept, ürünün, hizmetlerin ve organizasyonların gelişimin destekleyen ve arkasından idare eden güçtür. Marka adının ise, belirli ürünün veya hizmetin sağlayacağı faydaya yönelik beklenti hislerinin hareketlenmesini sağlayan bir tetik vazifesi gördüğü ifade edilebilmektedir.

Bu değerlendirmeler kapsamında marka, "tüketicilerin hislerinde belirli bir fayda temin etmeye yönelik ve bilinen bir kaynaktan elde edilen (bir ürün, bir hizmet, bir işletme vb.) ve genellikle standartlaştırılmış ve sembolik tanımlarla birleştirilmiş (isim, logo, amblem, renk vb.) bir beklentidir" şeklinde tanımlanabilir (Herman, 2006:67-73).

Marka müşterilere vaatlerde bulunmakta ve onlarda yaratılacak fayda üzerinde beklenti oluşturmaktadır. Bu vaatler marka stratejisi olarak görülmektedir. Stratejide ise şu soruların cevapları aranmalıdır (Herman, 2006:67-73);

- Müşterilerimize hangi faydaları sağlama yönünde harekete geçiyoruz ve bu nedenle de, müşterilerimizin üzerinde ne türlü bir beklentinin oluşmasını istiyoruz?
- Bu fayda, ürünlerimiz veya hizmetlerimizin üzerine nasıl etki edecek?

Markalaşma stratejisi ise, markanın vaatlerini, iletişimsel ve psikolojik geçirgenliğini kullanarak ve kabul edilebilirlik ihtimalini güçlendirerek, hedef tüketiciye götürmesidir (Herman, 2006:67-73).

Marka bilinirliğinin hedefi müşteriler bazında markayı iyi bilinen ve kolaylıkla tanınabilen bir düzeye getirerek, rakiplerden ve benzer ürün ve hizmetlerden kolaylıkla ayırt edilebilir olmasını sağlamakta ve işletmenin satış ve gelirlerini arttırabilmektir. Marka bilinirliği

mevcut müşterilerin tekrar satın almalarını ve potansiyel müşterileri ürün ve hizmetlere çekebilmeleri açısından önemlidir.

Marka bilinirliği planının temel bileşenleri şunlardır (Gustafson ve Chabot, 2007:1);

- Hedef müşterileri belirleme ve anlama
- İşletme adı, marka adı, logosu ve sloganlar oluşturma
- Değer ekleyen faaliyetler
- Reklam
- Satış sonrası izleme ve müşteri ilişkileri yönetimi

Burada başarıya ulaşabilmek için doğru müşteriye hedeflenmek önemlidir. Başarılı bir marka bilinirliğini sağlamak markanın iyi bilinen ve kolaylıkla tanınabilir olduğu anlamına gelmektedir (Gustafson ve Chabot, 2007:1).

Günümüzde marka bilinirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamada etkin bir internet sayfası, sosyal medya, geleneksel ve geleneksel olmayan reklam mecraları, sponsorluklar, etkinlikler, sosyal sorumluluk projeleri kullanılan araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.3.7. İletişim**

Günümüzün bir iletişim dünyası olduğunu değerlendirildiğinde, pazarlamaya yönelik rekabet kriterlerinde iletişimin ayrı bir öneme sahip olduğunu vurgulamak gereklidir. Pazarlamanın önemli iletişim kanalları olan reklam, halkla ilişkiler, kurum kimliği ve imajı, gelecek ve yeni medya uygulamaları, kişisel iletişim, sponsorluklar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

**Reklam:** Anlaşılabilir ve yaratıcı olmalıdır.

**Halkla İlişkiler:** Son yıllarda stratejik iletişim olarak değerlendirilen fonksiyonun, pazarlama iletişim araçlarıyla entegrasyonunun yanı sıra yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, hukuk birimleriyle de entegrasyonu önemlidir.

**Kurum Kimliği ve İmajı:** Her ikisinin birbirine Etilerini ayırmak oldukça zordur. İmaj var olunmak istenen noktayı tanımlarken, kimlik var olunan çabaları içermektedir. İmaj

oluşturmak için kurum kimliğinin tüm unsurları dikkate alınarak strateji hedeflenen imaja göre oluşturulmalıdır.

**Kişisel İletişim:** Doğrudan pazarlamanın önemli bir argümanı olan kişisel iletişimde basit ve açık olmak ve temel kurallara uymak iletişimin etkisi açısından önemlidir.

**Sponsorluk:** Sponsorluk çalışmalarında özellikle tüketici faydası mutlaka dikkate alınmalıdır. Sponsor olunan etkinlik, tüketici içindir, yoksa sponsorun kendisi için değildir.

**Gelecek ve Yeni Medya Uygulamaları:** Teknolojinin ve internetin etkin olarak rol oynadığı küresel iletişim ortamında sanal çarşı ve küresel müşteri kavramları pazarlamada yerini almış ve stratejiler bu yeni yaşam kültürüne yönelik olan tasarlanmaktadır (Bıçakçı, 2000:145).

#### **4.3.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları**

Günümüzde örgütlerin, kurum ve kuruluşların başarısı sosyal sorumluluk kavramıyla ölçülmektedir. Dolayısıyla örgütler, kurum ve kuruluşlar da toplumsal sorumluluklarına iş stratejilerinin bir parçası olarak bakmakta, stratejik planlarını bu kavram ile şekillendirmektedir. Örgütler, kurum ve kuruluşlar marka değerlerini yani piyasa değerlerini artırmak, risk yönetimini etkinleştirmek, toplumun ve kural koyucuların örgütün görüşlerine önem vermesini sağlamak amacıyla bu faaliyetleri yürütmektedirler.

Rekabetin temel değişkenlerinden birinin müşteri, diğerinin stratejik yönetim ve sonuncusunun da iletişim olduğu dikkate alındığında her üçünün odak noktasında ise değerler dizini olarak kurumsal sosyal sorumluluğun olduğunu görülmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı bugün örgütler, kurum ve kuruluşlar, toplam iletişim planları için ayırdıkları bütçenin önemli bir kısmını, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına harcamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası planlama süreci, durum analizi, hedef kitlenin ve özelliklerinin belirlenmesi, kampanya hedeflerinin belirlenmesi, kampanya stratejisinin tasarlanması, bütçenin oluşturulması, kampanya ortaklarının seçimi, yaratıcı çalışmalar,

iletişim kanallarının ve araçlarının seçimi, kampanya startının verilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Fırlar ve Çolakoğlu, 2009:14).

Yeşil lojistik uygulamaları gibi çevresel performansın önemi hakkındaki farkındalık 1990'lardan itibaren önem kazanmıştır. Küresel ısınmada nakliye araçlarından ve gemilerden gelen CO2 emisyonlarının artışının ve dolayısıyla diğer faaliyet alanlarıyla birlikte lojistiğin çevreyi etkilediğini kabul edilmiştir. Bu nedenle, yeşil odaklı yenilikçi uygulamalar, sektördeki her oyuncu için Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR) açısından önemli bir ilke durumundadır. Yeşil lojistik, kirletici emisyonların azaltılmasını amaçlayan lojistik gelişmiş lojistik teknolojisinin kullanımı ve çevre yönetimi yaklaşımıyla lojistik sisteminin planlaması, kontrolü, yönetimi ve uygulamasına atıfta bulunmaktadır. LSP' ler açısından yeşil taşımacılık, yeşil depolama, yeşil ambalajlama, yeşil teknoloji kullanımı bu yaklaşımda uygulama yapılabilecek alanlardır (Chang ve Qin, 2008:96).

Yenilikçi çevresel uygulamalar aynı zamanda rekabet avantajının sağlanması ve geliştirilmesi açısından stratejik seçenek olarak görülmektedir. Bir işletmenin yürüttüğü EM stratejilerinin seviyesi ne kadar yüksek olursa, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü artırma, koruma ve geliştirme potansiyeli o kadar yüksektir (Menon ve Menon, 1997:51).

#### **4.4. Organizasyonel Kaynakların ve Yeteneklerin Pazarlama Stratejisi Üzerine Etkisi**

##### **4.4.1. Organizasyonel Kaynaklar**

Literatürde pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında hayati bir rol oynayan üç tür kaynak değerlendirilmiştir. Bu üç kaynak fiziksel, finansal ve deneyimsel kaynaklar olarak tanımlanmıştır.

Modern teknoloji ekipmanlarının bulunması ve operasyon kapasitesi veya ürün / hizmet verimliliğini ve etkililiğini kolaylaştırmak için gerekli olan diğer altyapı yeterliliği fiziksel kaynaklar kapsamında yer alır.

Firmanın finansal likiditesi, işletme sermayesi ve borçlanma gücü pazarlama stratejisinin sürdürülebilir başarısı için etkili olan finansal kaynaklardır. Sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmayan işletmelerin bu istikrarı sağlamaları zordur. Bu nedenle, yeterli finansal kaynağın

bulunması, sürdürülebilir bir pazarlama stratejisinin desteklenmesinde hayati öneme sahiptir.

İşletmenin operasyonel tecrübelerinden deneysel olarak elde edilen bilgi kaynakları ise pazardaki yeni trendlerin takip edilmesine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya dolayısıyla pazarlama stratejisinin oluşturulmasına yardımcı olur. Deneysel bilgi kaynağı maddi olmayan bir varlıktır ve elde edilmesi zaman alır.

#### **4.4.2. Organizasyonel Yetenekler**

Pazarlama stratejisini etkileyen organizasyonel yetenekten birincisi olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmede toplu bir inanca sahip oldukları anlamına gelir. Organizasyonel düşüncelerde büyük değişiklikler gerektiren pazarlama stratejisinin tasarımı ancak yeterli çalışan desteği ve katılımı varsa etkili bir şekilde uygulanabilir.

Bir diğer organizasyonel yetenek ise organizasyonel iletişim yeteneğidir. Etkili ve güçlü bir ilişki kurma yeteneğine sahip olan işletmeler onların nezdinde pozitif bir yaklaşım kazanır ve böylece onların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir ve potansiyel olarak kârlı pazar eğilimleri ve fırsatlarını belirleyebilir.

Ayrıca güçlü bir ilişki kurma kabiliyetine sahip işletmeler pazarda kendisini destekleyen güçlü paydaşlar oluştururlar ve paydaş gruplarıyla bağlantılarını geliştirerek ve isteklere cevap vererek talep düzeyini de pozitif yönde etkiler.

Sahip olunan teknoloji, iş süreçlerini, ürünleri, hizmetleri ve dolayısıyla pazarlama stratejileri oluşturmak için etkili bir güce sahiptir. Teknolojik anlamda gelişim sağlayan ve değişime cevap verebilen işletmeler pazarlama stratejilerini ve süreçlerini daha iyi ekonomik sonuçlar doğuracak şekilde tasarlayabilir ve geliştirebilir (Leonidou, Fotiadis ve Zeriti, 2013:94-110).

#### 4.5. Pazarlama Stratejisinin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi

Burada devreye stratejik pazarlama yönetimi girmektedir. Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması için, hedef pazarlarda yararlı değişimler yapmak, ilişkileri oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek için gerekli eylemlerin analizi, planlanması, uygulanması ve kontrolüdür (Çoroğlu, 2002:12).

Stratejik pazarlama yönetiminin birinci aşaması pazarlama planlamasının organize edilmesidir. Pazarlama planlaması, işletmenin genel stratejik amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasını içerir. Pazarlama planlaması ile, değişen çevre koşullarına ve pazar fırsatlarına, işletmenin uyumu sağlanmaya çalışılır. Pazarlama planının aşamaları sırasıyla durum analizi, pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, uygulama ve kontroldür.

Pazarlama yönetimi, temel pazarlama yönetim fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamalı, işletme ve işletmenin rakiplerini değerlendirerek rekabet stratejilerini geliştirmeli, hedef pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak için etkin pazarlama programları uygulamalıdır (Çoroğlu, 2002:18).

Bu aşamaya gelmeden önce ise işletmeler pazarı bölümlenme, pazar hedefleme ve pazar konumlama olmak üzere üç aşamayı tamamlamalıdır (Kotler, 1997:249).

**Pazar Bölümlenme:** Pazarın hangi bölümüne yönelik olarak faaliyetlerin yürütüleceği tespit edilmelidir. Lojistik sektöründe kısmen bireysel tüketici pazarı da yer alsa bile ağırlıklı olarak endüstriyel pazar niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla pazar coğrafi, müşteri hacmi veya talep edilen hizmet yapısı özellikleri ile bölümlendirilebilir.

**Pazar Hedefleme:** Pazar bölümlenmeden sonra işletme pazarın hangi bölümüne veya bölümlerine yönelik çalışacağını tespit etmelidir. Eğer bir veya birden fazla pazar hedef olarak seçilirse her bir pazara yönelik aynı veya ayrı ayrı pazarlama karması oluşturulabilir. Hedeflemeyi yaparken özellikle işletme kaynakları, pazarın yapısı ve rekabet dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir.

**Pazar Konumlama:** Üçüncü aşama ise ürün/hizmet veya markanın pazarda konumlanması aşamasıdır. Hizmet sektöründe konumlamada satınalma kararı öncesi müşteriye tüm bilgilerin eksiksiz olarak verilmesi önemlidir.

Pazarlama hedefleri, güncel ve planlanan satış, kâr, pazar payı ve yatırım getirisi gibi finansal açıdan başarıya odaklı ana hedefler ve kalite, geliştirme, iyileştirme, farklılaşmayı sağlama, çeşitlilik oluşturma, fiyatlandırma, tanıtım, tutundurma gibi sunulan ürün veya hizmete yönelik işlevsel hedefler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Paley, 2006:79-86).

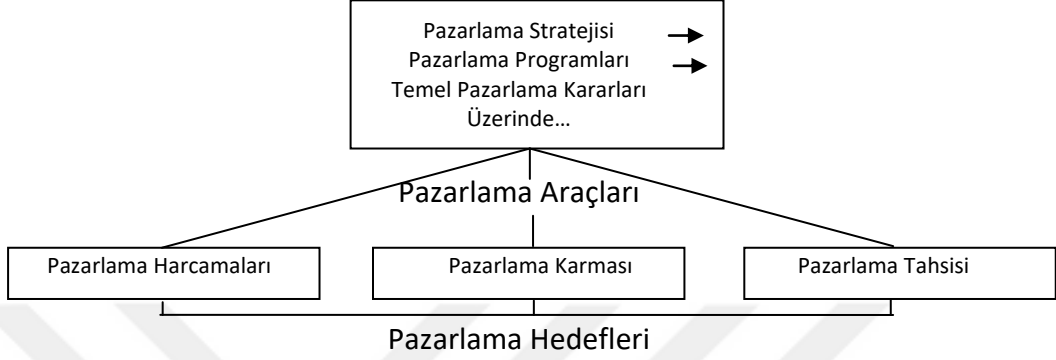
#### **4.5.1. Pazarlama Karması Stratejisi**

Pazarlama karması bileşenleri, bir işletmenin hedef pazarında, stratejik hedeflerine ulaşmada pazardan gerekli tepkinin alınabilmesi için bir araya getirdiği, kontrol edilebilir pazarlama bileşenleridir. Hizmet sektöründe ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, katılımcılar (insan), fiziksel yapı ve süreç olmak üzere yedili olarak tanımlanan pazarlama karması bileşenlerinin her hedef pazar için farklılaştırılması ve aralarında uyumun sağlanması önemlidir (Çoroğlu, 2002:15-16).



Diğer taraftan pazarlama programları haline dönüşmezse bir pazarlama stratejisi tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla Şekil 15’ de görüldüğü gibi temel pazarlama kararları üzerinde etkili olan üç kriter dikkate alınmalıdır (Goulielmos ve Plomaritou, 2014:1128-1142):

**Şekil 15: Pazarlama Stratejisinde Pazarlama Karmasının Rolü**

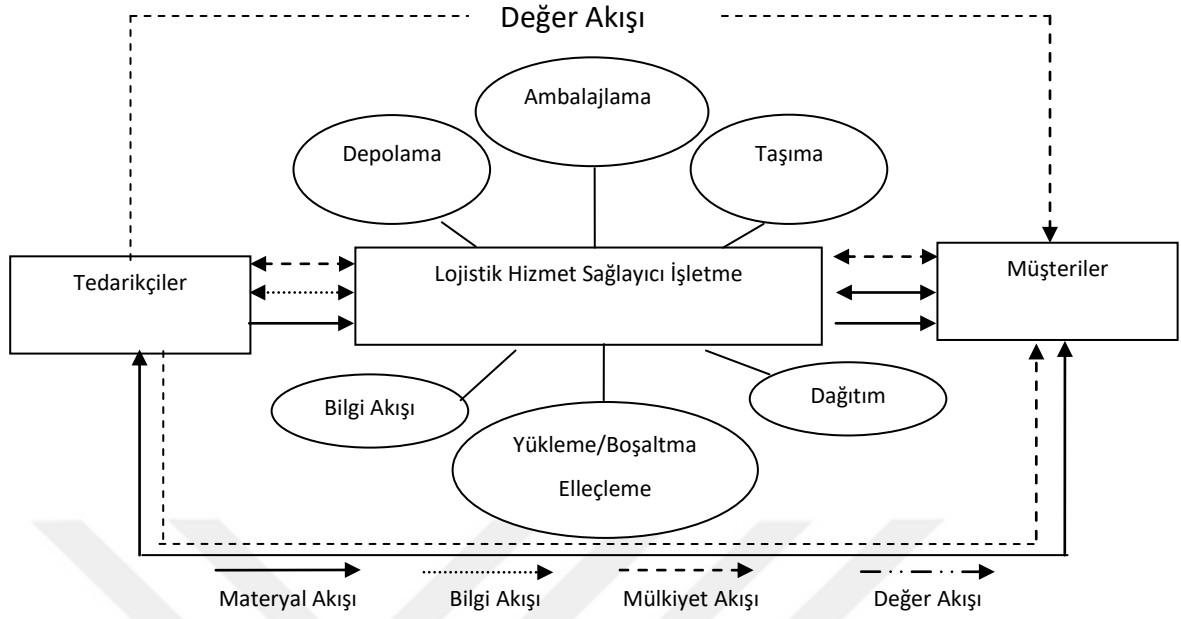


Kaynak: Goulielmos A. M. and Plomaritou E., The Shipping Marketing Strategies within the Framework of Complexity Theory, British Journal of Economics, Management & Trade 4(7): 2014, pp.1128-1142,

Pazarlama programlarının uygulanmasının temel hedeflerinden biri de satış ve kârı artırmaktır. Başarılı pazarlama programları, işletmenin mali hedeflerine ulaşmasını sağlar (Menon vd., 1999:1-15).

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı ve gücü elde edebilmek için pazarlama karması stratejilerini oluştururken müşteriye sunacakları değer zincirini dikkate almalıdırlar. Örnek olarak lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler için lojistik değer zinciri içindeki değer akışını oluşturan en temel faaliyetler arasında bir optimizasyonun sağlanması işletme açısından olmazsa olmazdır (Zhou, 2013:131-135).

Şekil 16: Lojistik Değer Zincirinde Değer Akışı

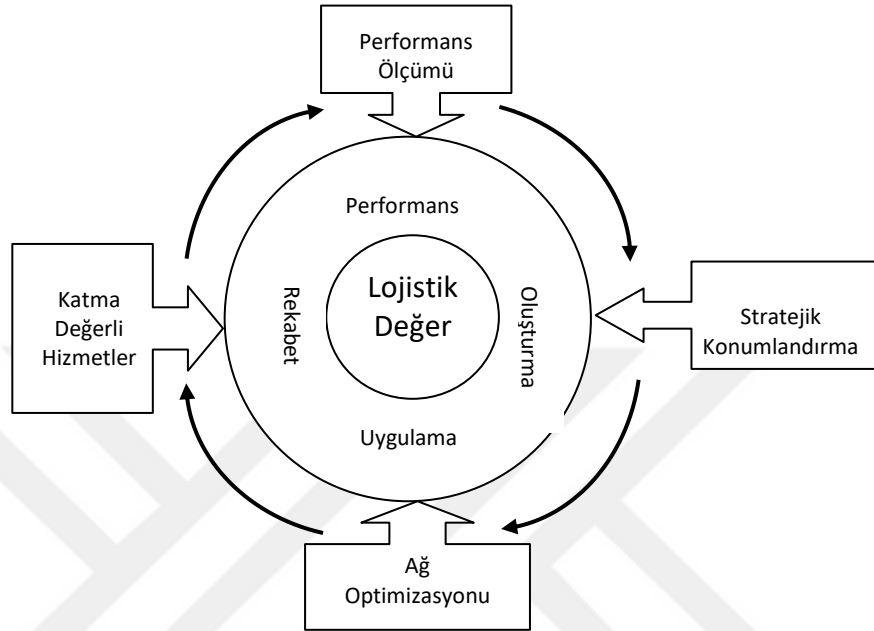


Kaynak: Xingjian Zhou, Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises, American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 3, 132

Lojistik değer zinciri (Şekil 16), lojistik sürecin tasarlanması, sistemin optimizasyonu ve lojistik değeri maksimize etmek için kullanılabilir.

Lojistik değer zinciri analizinde stratejik konumlandırma, ağ optimizasyonu, katma değerli hizmetler ve performans değerlendirme olmak üzere karşımıza dört temel faaliyet çıkmaktadır. Bu dört temel faaliyet lojistik rekabet modelini oluşturmaktadır (şekil 17).

şekil 17: Lojistik Rekabet Modeli



Kaynak: Xingjian Zhou, Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises, American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 3, 133

Bu model lojistik şişletmelerine yaratılacak lojistik değerle rekabet avantajı sağlamak için yardımcı olacaktır.

#### 4.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Dünyada, zorlayan rekabette farklılık yaratabilmenin önem kazanması, ürünlerin yaşam ve pazarda var olma sürelerinin giderek kısalması dikkate alındığında, şişletmeler açısından günümüzde en önemli sorunlardan biri olarak görülen müşteri bulabilmek ve var olan müşteriyi de elde tutabilmek üzere mşteriyeye daha etkin ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak onun ihtiyaı olan ürün ve hizmetleri sunabilmek büyük önem kazanmıştır.

Müşterilerin isteklerini doğru anlayabilmek, mşteriyeye daha etkin ulaşabilmek ve var olan müşteriyi elde tutabilmek için ise şişletmelerin değişen müşteri profilini yeniden tanımlamaları gerekmektedir. Günümüz müşterileri, ihtiyaçları olan her tür bilgiye kolayca

ulaşabilmekte, o bilgiyi değerlendirmekte ve sorgulama yapmaktadır. Bütün bu özelliklere ek olarak hizmet aldığı işletmenin performansını da titizlikle takip etmektedir. Bu durumun farkına varan ve etkin bir müşteri hizmeti sunmak isteyen işletmeler de bu önemli rekabet silahını kullanabilmek için müşteri ilişkileri yönetimi sistemine ciddi yatırımlar yapmaya başlamışlardır.

Müşteri ilişkileri yönetimi marka imajı açısından da önemli bir etkiye sahiptir. Keller'e(1993) göre marka imajı, müşterinin işletme ve ürün markasına ilişkin algısıdır ve müşteri ile marka arasındaki birliktelikten kaynaklanmaktadır. Yaratılan faydaya yönelik oluşan bir birlikteliğinde marka imajına etkisinin büyük olduğunu belirtmiştir.(Menon vd., 1999:1-15)

Diğer taraftan müşteri ilişkileri yönetimi ile geliştirilecek olan müşteri sadakati de Reichheld'e (1993) göre işletme performansını değerlendirmede etkin bir kriter olarak değerlendirilmektedir. (Menon vd., 1999:1-15).

Yine olumsuz etkilenme yaratabilecek durumlarda halkla ilişkiler stratejisi bu olumsuzluğun önüne geçmek için yararlı bir araçtır (Menon vd., 1999:1-15).

**Tablo 2: Müşterilerin Değişimi ve Dönüşümü**

	Pasif Bir İzleyici Olarak Müşteriler			Aktif Bir Oyuncu Olarak Müşteriler
	Önceden Belirlenmiş Alıcı Gruplarını İkna Etme	Bireysel alıcılar ile iş yapma	Bireysel Müşterilerle Yaşam boyu Bağlılık	Müşterilerle Birlikte Değer Yaratma
Zaman Aralığı	1970-1980 başları	1980 sonu 1990'lar başı	1990'lar	2000' den sonra
İşin Değişen Yapısı ve Müşteri Rolü	Müşteriler Rollerini Önceden Tasarlanmış Pasif Alıcılardır			Müşteriler Gelişmiş Bir Ağın Parçasıdır
Yönetsel Zihniyet	Alıcı grupları işletme tarafından önceden belirlenir.	Müşteriler iş ilişkisinde bireysel değerlendirilir.	Müşteri güven ve ilişki geliştirilen bir kişidir.	Müşteri sadece bir birey değil, oluşan sosyal ve kültürel dokunun bir parçasıdır.
İşletmenin müşterilerle etkileşimi ve ürün ve hizmet gelişimi	Geleneksel Pazar araştırma ve incelemesi; ürün ve hizmetler fazla geri bildirim olmadan oluşturulur.	Çağrı merkezleri, danışma masaları müşteri hizmet programları ile müşteriye satış anlayışından yardım anlayışına geçiş; müşteri problemlerinin tespiti, ürün ve hizmetlerin geri bildirimle yeniden dizaynı.	Kullanıcıların gözlemleri yoluyla müşteriler için temin; müşterileri anlayarak kullanıcı çözümlerini tanımlamak, ürün ve hizmetleri yeniden dizayn etmek.	Kişiselleştirilmiş deneyimler aracılığıyla işletme ve müşteriler arasında pazar kabul ettiği ürün ve hizmetler geliştirilmesi, şekillendirilmesi, beklentiler için ortak rol paylaşımı vardır.
İletişimin amacı ve yönü	Tek yönlü iletişim	Veri tabanlı pazarlama; iki yönlü iletişim	İlişki pazarlaması; iki yönlü iletişim ve erişim	Beklentilerin şekillenmesi için müşterilerle diyalog ve paylaşım; çok kanallı iletişim ve erişim.

Kaynak: C.K. Prahalad, Venkatram Ramaswamy, Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, The January–February 2000, p.79-87

Tablo 2, müşterilerin rollerindeki değişim ve dönüşümünün yıllar itibariyle nasıl olduğunu göstermektedir. Müşteriler pasif bir yapıdan kurtularak, pazarda aktif bir yapıya geçiş yapmıştır. Aynı zamanda satış odaklılıktan müşteri ve Pazar odaklı yaklaşıma geçen çok yönlü iletişim kanallarını kullanmaya başlayan işletme yapısını da göstermektedir.

Rekabette fark yaratmak isteyen işletmeler artık süreçlerinin merkezine müşteriye yerleştirmişler ve iki yönlü değer yaratacak stratejileri müşteri bilgileri ile oluşturmaya başlamışlardır.

#### 4.5.3. Müşteri Karlılık Düzeyi Analizleri

Pazarlama stratejisinde dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerinden bir tanesi işletmelerin müşterileri için karlılık analizlerinin yapılmasıdır. Sürdürülebilir başarının sağlanmasında verilen her bir hizmetin karlılığının detaylı analizinin ve belirlenmiş temel

esaslar çerçevesinde değerlendirmenin yapılması önemlidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, verilen hizmetin karlılığının müşteri hizmet düzeyinin yukarıya taşınarak sağlanmasıdır. Lojistik işletmelerin karlılığının operasyon süreci ile ilgili faaliyetlerinin verimli olarak yönetilmesi ile sağlanabileceğini dikkate aldığımızda, faaliyet sonuçlarının güncel olarak titizlikle takip edilerek kayıpların tespit edilmesi ve iyileştirmelerin hızla yapılması gereklidir. Günümüzde birçok operasyon yöneticisi günlük operasyonel faaliyetlerin içinde kalarak bu analizlerin yapılması konusuna gereken önemi verememektedir.

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda elde edeceği kar hedefi tek olsa bile her bir müşterinin karlılık değeri aynı değildir. Buradaki önemli görevde pazarlama yöneticilerine düşmektedir. Pazarlama yöneticileri her bir müşterinin yine detaylı analizini yaparak müşteri karlılık değerlerini güncel olarak takip etmeli ve müşteri skorlarını oluşturmalarıdır (Koban, 2013c:50).

#### **4.5.4. Müşteri Hizmet Düzeyi Analizleri**

Pazarlama ve operasyon yöneticilerini ilgilendiren bir diğer önemli kritik başarı faktörü ise hizmet düzeyinin analizidir. Lojistik işletmeler müşterileri ile yaptıkları anlaşma şartlarının yerine getirilmesinde faaliyetlerinin performans değerlerini yine güncel olarak takip etmeli ve analizini yapmalıdırlar. Bu analizler, hem istenen hizmet düzeyinin sağlanmasında hem de verimliliğin ve etkililiğin sağlanmasında büyük öneme sahiptir. Günümüzde hizmet düzeyi performans değerlendirmeleri hizmet alan müşteriler tarafından da titizlikle yapılmaktadır (Koban, 2013c:50).

Hizmet düzeyi performans analizleri sürdürülebilir müşteri ilişkisi açısından da büyük önem taşımaktadır. Burada hizmette kalite konusu da devreye girmektedir. Hizmet kalitesinin sağlanmasında “insan”, “süreç” ve “ürün” olmak üzere üç bileşen yer almaktadır. Hizmet kalitesinin müşteri beklentilerini karşılama, çalışanların yetkinliği, hizmet üretim sürecinin doğru tanımlanması ve yönetilmesi ve süreç sonunda ortaya çıkan ürünün/hizmetin özellikleri etkindir.

Hizmet sektöründe hizmetin tasarımı ve uygunluğu olmak üzere kalitenin iki boyutu bulunmaktadır. Tasarımın kalitesinde müşteri tarafından tercih edilen özelliklerin tasarımda yer alması önemli görülmektedir. Uygunluk kalitesi ise gerçekleşen üretimin tasarımda belirtilen özelliklere uymasındır (Taşkın, 2000:65).

#### **4.5.5. Stratejik İşbirlikleri**

Küreselleşme ile birlikte günümüz ekonomisinde, işletmelerin sadece kendi öz kaynakları ve yetkinlikleriyle uluslararası rekabet edebilme gücü ve sürdürülebilirliğini sağlaması her geçen gün azalmaktadır. Gelişen bilgi teknolojisi ve iletişim kanallarının farklılaşması ile pek çok sektörde işletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda ulusal sınır tanımadan uluslararası rekabetle karşı karşıya kalmışlardır.

Lojistik sektörü için de aynı durum söz konusudur. Hizmet alan tarafın artan beklentileri, hizmet veren tarafta müşteri hizmet kalitesini daha üst sınırlara taşımada zorlayıcı olurken, fiyat rekabetinin de devreye girmesi ile lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler artık bu keskin rekabet şartlarına kendilerini hazırlamak ve faaliyetlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır.

Bugün artık işletme yönetim sistemleri ve modelinden ürün farklılaştırmasına, verimlilik yönetiminden teknolojinin etkin kullanımına kadar işletmeler kendileri ve ilişkili oldukları taraflar için farklı çözümler geliştirmek durumundadırlar. Bu gelişimin sağlanmasında ise oluşturulacak stratejik işbirliklerinin büyük önemi vardır. Stratejik işbirliğinin kaynakların daha etkin ve verimli kullanımını sağlayarak rekabet gücünü arttırıcı etkisi vardır (Koban, 2013b:47).

İşletmeler arası işbirlikleri, ister dünyanın farklı bölgelerinde, ister tedarik zincirinin farklı noktalarında bulunsunlar günümüz iş dünyasının bir olgusudur. Yapılan işbirliklerinin bazılarında ortaklardan birinin sadece yeni bir pazara girmesini sağlayacak bir köprübaşı oluşturmasına kadar süren geçici bir süreden ibaret olabilir. Diğerleri ise, iki veya daha fazla işletmenin teknolojilerini ve yeteneklerini tümüyle birleştirmesinin bir başlangıcıdır. Bu durum işbirliği avantajı olarak tanımlanabilir. Küresel ekonomide, verimli işbirlikleri

kurularak, bunları sürdürme konusunda gelişkin bir yeteneğe sahip olmak işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Kanter, 2003:106).

Stratejik işbirliklerinde en üretken ilişkiler beş bütünleşme düzeyini içermektedir (Kanter, 2003:125-128):

1. Stratejik Bütünleşme
2. Taktik Bütünleşme
3. Operasyonel Bütünleşme
4. Kişilerarası Bütünleşme
5. Kültürel Bütünleşme

Bütünleşmelerin sağlanabilmesi ve en iyi örgütsel ilişkiler için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gereklidir. Bu kriterler (Kanter, 2003:134-135):

- Bireysel kusursuzluk
- Önem
- Karşılıklı bağımlılık
- Yatırım
- Enformasyon
- Bütünleşme
- Kurumsallaşma
- Dürüstlük

Gimeno'ya (2004:820-842) göre, stratejik ittifaklar ortaklar arasında kaynaklara, yeteneklere erişim sağladığı için katılımcı işletmelere rekabette avantaj sağlamaktadır. Diğer taraftan rekabetçi ortamlar işletmeleri stratejik ittifaklar kurma konusunda teşvik etmektedir. Agarwal (2010:414), stratejik ittifakları, "birden fazla değişim ortağının, her bir değişim ortağı işletmenin ittifakına sunduğu kaynaklar ve yetenekler arasındaki sinerji üzerine kurulu, kaynak yatırımı, bilgi paylaşımı ve ekonomik değer yaratma faaliyetlerinde bulunmayı kabul ettiği örgütler arası bir anlaşma" olarak tanımlamıştır.

İşletmeler stratejik ittifakları, kaynak ve yetenek paylaşımıyla rekabet avantajı (gücü) elde etmek, amacıyla kurmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015:54-55).



Lojistik sektörü için de aynı durum söz konusudur. Hizmet alan tarafın artan beklentileri hizmet veren tarafta müşteri hizmet kalitesini daha üst sınırlara taşımada zorlayıcı olurken, fiyat rekabetinin de devreye girmesi ile lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler artık bu keskin rekabet şartlarına kendilerini hazırlamak ve faaliyetlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır.

Stratejik işbirliklerinde dikkat edilmesi gereken amacın tekel olmak değil sürdürülebilir bir rekabet gücünün ve gelişiminin sağlanması ve ölçek ekonomisinin yaratılması olmalıdır.

Lojistik sektörünün önemli sorunlarından bir tanesi de fiyat rekabetidir. Bilinmesi ve unutulmaması gereken nokta ise işletmelerin strateji ve faaliyetlerini en ucuz fiyatı yakalayıp müşteri kalıcılığını sağlamak üzere değil, müşteri ihtiyaçlarını onların istediği hizmet kalitesi düzeyinde ve beklenti analizini doğru yaparak, ortak noktalarda bir araya getirip karşılamak üzerine gerçekleştirmeleridir. Konuya bu açıdan bakıldığında da lojistik sektöründe stratejik işbirliklerinin gerçekleştirilmesi önemli hale gelmiştir. Bu noktada da stratejik işbirlikleri ve faaliyetlerin stratejik olarak planlanması yeni ekonomi şartlarının vazgeçilemez kurallarından biri olarak görülmelidir.

Diğer taraftan böyle bir işbirliğine karar vermeden stratejik işbirliklerinin rekabet gücünü nasıl arttırabileceğini iyi analiz etmek gereklidir. Stratejik işbirliğinin avantajlarından birincisi işletmenin uzman olduğu hizmet alanlarında, önemli müşterilere yönelik ve etkin olduğu veya etkin olmaya çalıştığı bölge veya bölgelerde gücünün artmasının sağlanmasıdır. Bir diğer avantaj ise pazara daha güçlü bir şekilde uyum sağlama gücünün elde edilmesidir.

Stratejik işbirliği günümüzde çok önemli olan maliyet yönetimi konusunda da işletmelere avantaj sağlamaktadır. Stratejik işbirliğinin başarıya ulaşması ise işbirliği kararı alınmadan önce ise işletmelerin bu konuda tam bir uyum içinde olmasına bağlıdır. Yönetim kültürü ve stratejik yönetimin nasıl yapılacağı, finansal raporlamalar, kaynak yönetimi ve kaynak ihtiyaçlarının karşılanması ve şeffaflık, aynı hedefe odaklanmak ve karşılaşılabilecek sorunların bütünlük içinde çözümlenebilmesi stratejik işbirliğinin başarısını direkt olarak etkileyecektir (Koban,2013b:47).

## 5. BÖLÜM: TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, pek çok gelişmekte olan ülkede hizmet sektörünün genel ekonomi içindeki payının ve pazar payı büyüklüğünün üretim sektörünü dahi geride bırakabilecek şekilde arttığı görülmektedir. Bunu piyasa yapısı içerisinde önemli bir yapısal değişiklik olarak da değerlendirmek mümkündür. Hizmet sektörünün genişleyen payı ile birlikte bu sektörün aktif oyuncularını olan hizmet işletmeleri de sürdürdükleri faaliyetlerde, özellikle küresel rekabetçi yapının da etkisiyle hizmet çeşitliliği, kalite olgusu, risk yönetimi gibi stratejik unsurlar üzerinde çok daha fazla durmak zorunda kalmışlardır. Bir hizmet sektörü olan lojistik sektörde faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerde değişimlerin etkisi altında kalmışlardır.

Özellikle geleneksel yapıya sahip işletmeler çoğu zaman, yeni ürün özellikleri, geliştirilmiş performans, fiyat indirimi, akıllı promosyonlar ve daha kullanışlı, teknoloji odaklı dağıtım sistemleri sunan yenilikçi işletmelere karşı müşteri sadakatini korumakta ve dolayısıyla rekabette zorlanmaktadır (Lovelock, Vandermerwe, Lewis ve Fernie, 2011:4).

### 5.1. Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Gelişimi

Lieb ve Bentz' e (2005) göre küreselleşme, ticaret hacminin büyümesi ve dünya çapında ulaşımın deregülasyonu ile lojistiğin önemi artmaktadır. Bhatnagar ve Viswanathan'a (2000) göre birçok işletme maliyetlerini düşürmek, kendi çekirdek işlerine odaklanmak ve daha fazla esneklik kazanmak için lojistik hizmetleri lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerden almaktadırlar. Bu tercih lojistik sektörünün hızlı gelişimi için önemli bir etken olmuştur. Rushton ve Walker'a (2009) göre de pazarda birleşme ve devralmalarla lojistik işletmelerin büyümeleri devam etmektedir. Bugün bazı lojistik işletmeleri dünyanın en büyük işletmeleri arasında yer almaktadır (Cui ve Hertz, 2011:1004-1011).

Türkiye'de de dünyada ki gelişime paralel bir şekilde hizmet sektörü içerisinde yer alan lojistik sektörünün önemi giderek daha fazla anlaşılmaya başlanmıştır. Lojistik sektörü, dünyada ve ülkemizde hızlı bir şekilde büyürken ve değişim gösterirken, lojistik hizmet sağlayan işletmelerin hizmet alanlarını değişen pazar yapısı ve müşteri taleplerine göre farklılaştırdıkları gözlenmektedir. Lojistik sektörünün genişleyen payı ile birlikte bu

sektörün aktif oyuncularını olan hizmet işletmeleri de sürdürdükleri faaliyetlerde, özellikle küresel rekabetçi yapının da etkisiyle hizmet çeşitliliği, kalite olgusu, risk yönetimi ve pazarlama stratejileri gibi stratejik unsurlar üzerinde çok daha fazla durmak zorunda kalmışlardır.

Ülkemizin dünya lojistik pazarındaki konumunu değerlendirirken bir konuya da önemle dikkat etmek gereklidir. Bu konuda Dünya ticari mal ihracatının Asya ve gelişmekte olan ülkelere doğru kaydığıdır. Ülkemiz bulunduğu konum itibarıyla yeni ticaret koridorlarının merkezinde yer almaktadır. Türkiye Avrupa, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Orta Doğu bölgelerinde artan bir ekonomik etkinliğe sahiptir. Bu ekonomik etkinlik Lojistik Sektörünün büyümesi açısından önemli fırsatlar sunarken, sektör işletmelerinin fırsatlardan yararlanabilmesi için sürdürülebilir rekabet gücünü kazanması önemlidir.

Daha önce de belirtildiği üzere Türkiye’de lojistik sektörü bugün de geleneksel ve organize olmak üzere iki yapıyı bünyesinde bulundurmakta ve her iki yapıda da pek çok işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. Günümüzün yoğun rekabetçi yapısında sektör işletmeleri sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmek için öncelikle geleneksellikten uzaklaşarak, organize lojistik sektörüne geçişi sağlamalıdır. Taşımacılık yapmak mı, lojistik hizmet sağlayıcı olmak mı? Geleneksel sektör oyuncularını bu konuda ciddi bir karar verme aşamasındadırlar. Artık işletmeler uluslararası rekabet gücünü arttıracak standartlarda hizmet verebilmeyi sağlayacak kurumsal stratejiler geliştirmeli ve süreçlerini ona göre tasarlamalıdır.

Bagchi ve Virum’a (1998) göre lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin bu noktada sunacakları hizmetlere, müşteri taleplerine, gerekli olan becerilere, müşteri ilişkilerine ve onlarla ve müşterileriyle entegrasyona odaklanmaları gerekmektedir (Cui ve Hertz, 2011:1004-1011).

Deloitte (2013) tarafından T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım ajansı için hazırlanan raporda Türkiye’nin, hizmet arz yapısı açısından üçüncü parti lojistik (3PL), dördüncü parti lojistik (4PL) ve beşinci parti lojistik (5PL) işletmelerinin gelişmesi için yeterli alana sahip olduğu belirtilmiştir. Rapora göre lojistik sektöründe yüksek büyüme

oranlarına sahip olan Türkiye, küresel lojistik işletmelerinin cazibe merkezi konumundadır. Halihazırda Türkiye'deki en iyi global lojistik şirketlerinin tümü ya tek başına ya da ortak girişimleri aracılığıyla operasyonlar yürütmektedir. Türkiye orjinli üçüncü parti lojistik (3PL) işletmeleri sektörde hızlı bir gelişim göstermiştir. Önde gelen yerel lojistik işletmelerinin toplam gelirleri 2008'den 2012'ye %21'lik çarpıcı bir büyüme göstermiştir. Bu büyüme oranı, 3PL pazarının ne derece yüksek karlı olduğunu ve büyük fırsatlar sunduğunu göstermektedir.

Türkiye lojistik endüstrisi, günümüzdeki hacmiyle ülke GSYİH'sinde %12-13 pay sahibidir. 2023 yılı GSYİH hedeflerine göre, sektörün muazzam büyüme göstererek 2023 yılında 200-240 milyar ABD doları hacme ulaşması beklenmektedir.

## **5.2. Lojistik Hizmet Talep Yapısı ve Talebi Etkileyen Faktörler**

Talep yapısı açısından lojistik hizmetlere olan talebin, doğrudan tüketim ihtiyacının giderilmesine yönelik olmayıp, bir hizmete/mala olan talep sonucu ortaya çıktığı dikkate alındığında, talebin yapısı türev talep olarak nitelendirilmektedir. Bir taşımacılık işi, gerekmedikçe tek başına bir gereklilik ifade etmez. Örneğin taşıma talebi bir tedarik zincirinin yapısı içinde entegre olan bir faaliyet olup tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişki aracılığıyla düzenlenmektedir. Burada fonksiyonel bir tamamlayıcılık söz konusudur.

Lojistik hizmeti de dahil olmak üzere birçok ekonomik faaliyet talep yapısı açısından doğrudan türetilmiş talep ve dolaylı türetilmiş talep olmak üzere iki kategori içinde yer almaktadır (Rodrigue, 2006:1449-1462).

Lojistik sektöründe Jharkaria ve Shankar (2007) 3 PL hizmet sağlayıcı tercihinde hizmet maliyeti, hizmet kalitesi, şirket itibarı, uzun süreli ilişki, performans ölçümü, lojistik insan gücünü kullanmak için isteklilik, faturalandırma ve ödeme esnekliği, yönetim kalitesi, bilgi paylaşımı ve karşılıklı güven, operasyonel performans, bilgi teknolojisi yeteneği, sabit varlıkların boyutu ve kalitesi, benzer ürünlerle ilgili deneyimler, teslimat performansı, çalışan memnuniyeti düzeyi, finansal performans, pazar payı, coğrafi dağılım ve sağlanan hizmet yelpazesi, risk yönetimi, operasyonlarda ve teslimatta esneklik olmak üzere geniş

kapsamlı seçimi etkileyen tercih kriterlerini tanımlamıştır (Jharkaria ve Shankar, 2007:274-89).

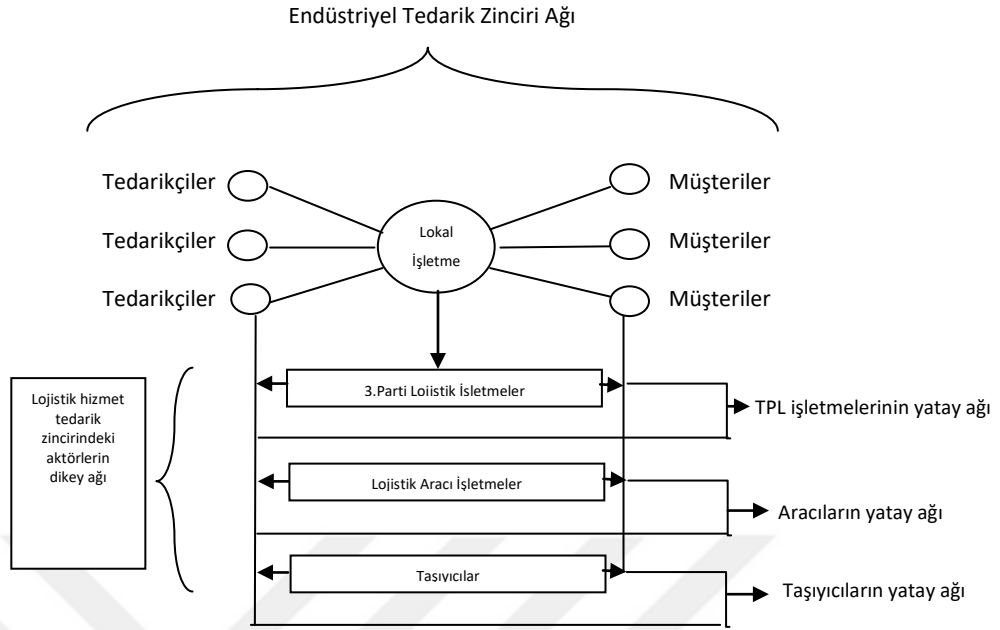
### **5.3. Lojistik Hizmet Alan İşletmeler**

Lojistik sektöründe dış ticaret firmaları ve yurtdışında üretim ve ticaret yapan firmalar temel talep kaynağını oluşturmaktadır. Otomotiv, tekstil, perakende, gıda, teknoloji ve elektronik, enerji, e-ticaret (sanal mağazalar) sektörleri kendine özel hizmet alan sektörlerle örnek olarak verilebilir.

### **5.4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Lojistik Hizmet Sağlayıcı İşletmelerin Sınıflandırılması**

Literatürde lojistik hizmet sağlayıcıların sınıflandırılması konusunda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Stefansson (2006) lojistik işletmelerini, alt sözleşmeli (taşeron) taşıyıcılar, 3PL lojistik hizmet sağlayıcılar ve lojistik hizmet araçları olmak üzere üç grupta kategorize etmiştir. Bu firmalar lojistik tedarik zinciri içinde birbirleriyle bağımlı bir ağ oluşturmaktadırlar.

### Şekil 18: Endüstriyel Tedarik Zinciri ve Lojistik İşletmelerin Ağ Etkileşimi



Kaynak: Lianganag Cui&Susanne Hertz, Network and Capabilities as Characteristics of Logistics Firms, Industrial Marketing Management 40, 2011, p.1004-1011

Bu işletmeler zincir içinde birbirlerini tamamlayıcı bir rol üstlenirler. Dolayısıyla yönetsel açıdan farklı yönetim görevlerine sahiptirler. Kapasite veya yeterlilikler açısından bu üç işletme değerlendirildiğinde karşımıza Tablo 3’de gösterilen lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin yeterlilik alanları çıkmaktadır (Cui ve Hertz, 2011:1004-1011).

**Tablo 3: Lojistik İşletmelerin Yeterlilik Alanları**

Lojistik İşletme Tipi	Yatırım	Know-How	Odaklanılacak Yeterlilik
<b>Taşıyıcılar</b>	Taşımacılık sistemi	Ürünlerin A noktasından B noktasına en verimli şekilde taşınması	Verimlilik
<b>Lojistik Aracı İşletmeler</b>	Freight-Forwarding hizmet sistemi	Ürünlerin konsolidasyonu ve bağlantılı taşımacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi	Verimlilik ve Etkinlik
<b>3.Parti Lojistik İşletmeler</b>	3PL hizmet sistemi	Entegre hizmet için gerekli olan koordinasyonun sağlanması	Etkinlik

Kaynak: Lianganag Cui&Susanne Hertz, Network and Capabilities as Characteristics of Logistics Firms, Industrial Marketing Management 40, 2011, p.1004-1011

Skjott-Larsen vd. (2007) sahip olunan varlıklara (fiziksel varlıklar) göre varlık bazlı (örnek: Shenker), sahip olunan becerilere göre beceri bazlı (örnek: Maersk) ve ağ lojistiği (örnek: DHL) olmak üzere üçüncü parti lojistik işletmelerini üç kategoride değerlendirmişlerdir. Hertz ve Alfredsson (2003) ise ayrıca üçüncü parti lojistik işletmelerini, özel müşterilere

uyum yeteneklerine ve sorunlara çözüm üretme genel yeteneklerine göre sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Hertz ve Alfredsson (2003) ile Skjott-Larsen vd. (2007) üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının büyümesine yönelik sınıflandırmada üç dalga boyutunu tanımlamışlardır. 1980'lerin dönemini kapsayan ilk dalga geleneksel işletmelerin üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarına dönüştüğü zamandır. İkinci dalga 1990'ların başından itibaren başladığı kabul edilmiş ve DHL, TNT, FedEx gibi üçüncü parti lojistik işlerine girmişlerdir. Üçüncü ve mevcut dalga ise finansal, BT ve danışmanlık işletmelerinin ortaya çıkışıyla açıklanmıştır (Ajakaiye, 2012:12-15).

Türkiye' de de lojistik işletmeler aynı kategoride değerlendirilebilir. Bu sınıflandırmayla birlikte ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler gerek kuruluş özellikleri ve gerekse işletmenin yönetim sistemi açısından yapısal olarak da kategorize edilebilir.

#### **5.4.1. Yapısal Özellikleri Açısından Sınıflandırma**

##### **5.4.1.1. Geleneksel Yapıya Sahip İşletmeler**

Çoğunlukla sadece taşımacılık hizmeti veren işletmelerin bazıları kısmen standart depolama hizmeti de vermektedir. Geleneksel işletmeler ağırlıklı olarak spot işler veya organize işletmelerin taşımacılıkta taşeronluğunu yapmaktadırlar. Yönetimsel açıdan geleneksel aile işletmeleri yapısında olan işletmelerin tanımlanmış bir politika ve pazarlama stratejileri yoktur. Müşteriler ile ilişkileri genellikle işletme sahibi tarafından yürütülmektedir.

##### **5.4.1.2. Yönetim Yaklaşımıyla Geleneksel Yapıya Sahip İşletmeler**

Geleneksel aile işletmesi yapısına sahip olmasına rağmen geleneksel yapıdan organize yapıya geçiş için adım atmış olan bu işletmelerinde çıkış noktası lojistik hizmet alanlarından taşımacılıktır. Sektördeki gelişmeleri yakından takip etmeye çalışarak lojistik hizmet alanlarını genişleten bu işletmeler organizasyonel yapı açısından kısmen kurumsal bir yaklaşım gösterebilmektedirler. Yapısal olarak kurumsal yönetim yaklaşım göstermelerine rağmen uygulamada yönetimsel olarak ciddi sıkıntıları olan bu işletmeler geçmiş tecrübeleri ile sektörün büyüme hızı avantajını kullanarak bir büyüme trendi

yakalamışlardır. Günümüzde sürdürülebilir rekabet gücü açısından zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

#### **5.4.1.3. Organize Yapıya Sahip İşletmeler**

Kurumsal olarak gerekli yapılanmaya sahip belirlenmiş vizyon, misyon ve politikaları olan ve lojistik hizmet alanlarının hemen hemen tamamını hizmetleri arasına alan bu işletmeler ulusal ve uluslararası pazarda sürdürülebilir rekabet gücü açısından da güçlü bir yapıya sahiptirler. Taşımacılık operasyonlarında gerektiğinde çok modlu taşımacılık operasyonlarını gerçekleştiren organize yapıya sahip lojistik işletmeleri yurt dışı ortaklıklar ve satın almalarla global işletme olma yolunda hızla ilerlemektedirler.

#### **5.4.1.4. Global Marka Olmuş İşletmeler**

Lojistik alanında gelişen bir yapıya sahip olan Türkiye coğrafi konumu itibarıyla de global marka olmuş lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin yatırım açısından gözdesi olmuştur. Dünya genelinde global bir hizmet ağına sahip olan bu işletmeler müşterilerine geniş hizmet alanları sunmaktadır. Hizmet verdikleri sektörlerle yönelik uzmanlaşmış kurumsal bir yapıya sahip olan işletmeler bu açıdan da oldukça yüksek bir rekabet gücüne sahiptirler.

#### **5.4.2. Hizmet Arz Yapısı Açısından Sınıflandırma**

Hizmet arz yapısı açısından sınıflandırmada lojistik hizmet sağlayan işletmeleri üçüncü parti lojistik işletmeler (3PL), dördüncü parti lojistik işletmeler (4PL) ve beşinci parti lojistik işletmeler (5PL) tanımlanmaktadır. Gelişmekte olan beşinci parti lojistik işletmeler, gerektiğinde uygun teknolojileri kullanarak bir sözleşme partisi adına lojistik çözümleri planlayan, organize eden ve uygulayan lojistik hizmet sağlayıcı konumundadırlar ve Türkiye’ de henüz yoktur. En yaygın olarak faaliyet gösteren işletmeler, tedarik zinciri içerisinde üretici, nakliyecisi, toptancı ve distribütör-müşteri arasındaki lojistik hizmetlerini sağlayan ve yöneten 3PL işletmelerdir. Dünyanın ilk 10 küresel 3PL şirketinin tümü Türkiye'nin stratejik önemini anlamış ve doğrudan Türkiye'de faaliyet göstermektedirler. 4PL olarak ise birkaç işletme faaliyet göstermektedir (Deloitte, 2013:15-16).



Sınıflandırmadaki bir diğere lojistik işletme grubunda freight forwarder işletmelerdir.

#### **5.4.2.1. Üçüncü Parti Lojistik İşletmeler**

Üçüncü parti lojistik işletmeleri tedarik zinciri yönetimi içerisinde müşterilerine birden çok lojistik hizmet sağlayan işletmelerdir. Bu işletmeler tedarikçilerden üreticilere, üreticilerden distirübütörlere ve perakendecilere parça, malzeme veya bitmiş ürün akışını organize ederler. Tercihen bu hizmetler entegre olarak gerçekleştirilmektedir. Sağlanan hizmetler arasında taşıma, depolama, envanter yönetimi, paketleme, cross-dock örnek olarak verilebilir (Vitasek, 2013:195).

#### **5.4.2.2. Dördüncü Parti Lojistik İşletmeler**

Üçüncü parti lojistik işletmelerden farklı olarak dördüncü parti lojistik işletmelerin farklılıkları şu şekildedir (Vitasek, 2013:86).

1. 4PL organizasyonda ortak girişim, bir veya daha fazla ortaklar ve müşteriler arasında uzun süreli kontratlar yapılır.
2. 4PL organizasyon müşteri ve çoklu lojistik hizmet sağlayıcılar (3PL) arasında bir ara yüz konumundadır.
3. Tüm yönleriyle müşterinin tedarik zinciri 4PL organizasyon tarafından yönetilir.
4. 4PL organizasyonun mevcut yapısı içinde üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları konumlandırmak mümkündür.

Terim 1996 yılında Accenture tarafından tanımlanmış ve tescil edilmiştir. 4PL yetenekleri, teknolojiyi ve kaynakları bir araya getirerek tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarla birlikte kapsamlı bir tedarik zinciri çözümü sunmaktadır (Vitasek, 2013:86).

#### **5.4.2.3. Freight-Forwarder İşletmeler**

Bu organizasyonlar genellikle uluslararası taşımalarda taşıyıcı ve gönderici arasında arabulucu olarak lojistik hizmeti sağlayan işletmelerdir. Bu işletmeler uluslararası taşımalarda (ihracat/ithalat) değişen müşteri ve tüketici taleplerini hızlı ve etkin cevap verebilme imkanını sağlar (Vitasek, 2013:87).

## 6. BÖLÜM: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN REKABET AVANTAJINA (GÜCÜNE) ETKİSİ KONUSU BİR ARAŞTIRMA

### 6.1. Araştırmanın Amacı

21. yüzyılın ilk on yılından bu yana işletmeler acımasız bir ekonomik ortama meydan okuyarak finansal açıdan gelişmeye ve hatta ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Pazarlama, bu zorlukların üstesinden gelmek için kilit rol oynamaktadır. İşletmenin, ürün ve hizmetler için yeterli talep elde edilemezse kar sağlayabilmesinde, finans, operasyonlar, muhasebe ve diğer iş fonksiyonları gerçekten önemli olmayacaktır.

İşletmeler böyle bir pazar yapısında sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde edebilmek için pazarlama stratejilerini de yeniden tasarlamak zorundadırlar. Pazarlama stratejisinin tasarlanması, uygulanabilmesi ve beklenen hedeflere ulaşabilmek içinse işletmenin organizasyonel kaynakları ve yetenekleri önemli derecede etkiye sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın temel amacını, işletmelerin pazarlama stratejilerinin performansının rekabet avantajı (gücü) üzerindeki etkilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke pazarlarının birbirlerine entegre olmasında çok önemli bir paya sahip lojistik sektörü geride bıraktığımız çeyrek yüzyıllık süreç içerisinde önemli gelişmeler ve atılımların görülmeye başlandığı alanlardandır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sahip oldukları ekonomik ve sosyal potansiyeller nedeniyle lojistik hizmet altyapısı ve işletme performansı açısından gelişmelerin daha hızlı olması beklenen gelişen piyasalarda bu alanın incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda ele alındığında çalışma gelişen piyasalar içerisinde önemli bir yere sahip olan Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin pazarlama performansları, rekabet avantajı (gücü) ve işletme performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma öncelikli olarak organizasyonel kaynaklar ve organizasyonel yeteneklerin pazarlama stratejisi ile ilişkisini ve sonrasında pazarlama stratejisi ile rekabet avantajı (gücü) arasındaki etkileşimi incelenmiştir.

## 6.2. Araştırmanın Yöntemi

### 6.2.1. Araştırmanın Türü ve Tasarımı

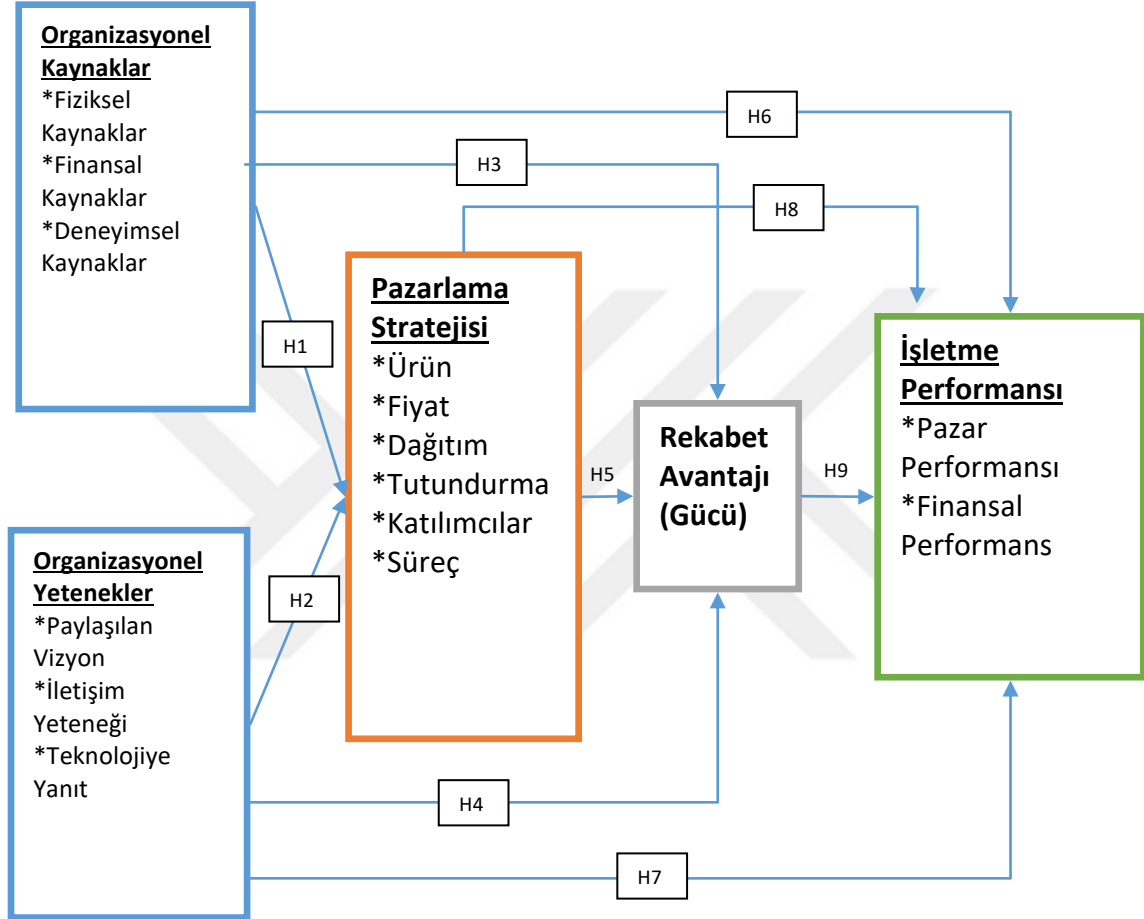
Araştırma kavramı, gerçek ve ilkeleri ortaya koymak için bazı bilgi alanlarında yapılan dikkatli, sistematik ve dayanıklı çalışma ve inceleme olarak tanımlanmaktadır (Webster, 1984). Bilimsel araştırmada kullanılan farklı araştırma türleri yer almaktadır. Bu araştırma türleri genel olarak betimsel, ilişkisel ve deneysel olarak üç başlık altında değerlendirilmektedir. Betimsel araştırmalar verilen bir durumu tam ve dikkatli bir şekilde tanımlamaktadır. Tarama, tarihi ve etnografik araştırmalar betimsel araştırmalar içerisinde yer almaktadır. İlişkisel araştırmalar değişkenler arası ilişkilerin belirlendiği veya analiz edildiği araştırmalar olup “korelasyonel” ve “nedensel karşılaştırma” yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır. Son olarak deneysel araştırmalar ise değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerinin araştırıldığı ve değişkenlerin kontrol altında tutularak değişimlerin gözlemlendiği araştırmalardır.

Araştırma türleri çok değişik biçimlerde adlandırılmakta ve sınıflandırılmaktadır. En çok rastlanan sınıflandırmalar arasında; temel, uygulamalı, eylem, alan, laboratuvar, tarihsel, betimsel, deneysel, tarama, deneme, betimleyici, açıklayıcı, nicel, nitel vb.leri sayılmaktadır (Best, 1959; Fox, 1969; Sax, 1968; Borg, 1963; Mouly, 1963; Kerlinger, 1964; Van Dalen; 1966; Simon, 1969; Cole, 1972; Nisbet ve Entwistle, 1974; Karasar, 2013). Bu çalışma, uygulamalı araştırma türü çerçevesinde değerlendirilmektedir. Uygulamalı araştırmalar üretilmiş ya da üretilmekte olan bilginin denemeli uygulaması olarak tanımlanabilir (Karasar, 2013). Araştırma tasarımı olarak betimleyici/tanımlayıcı araştırma ise araştırma konusu olan iki veya daha fazla değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaktadır (Aziz, 2010). Bu bağlamda uygulamalı ve betimleyici bir araştırma olarak ele alınan bu çalışma; pazarlama stratejileri, rekabet gücü ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere tasarlanmıştır.

## 6.2.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışmanın kavramsal modeli Şekil 19’da verilmiştir.

Şekil 19: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Bu çerçevede çalışmada oluşturulan kavramsal modelde ilk aşamada pazarlama stratejisinin önemli girdileri olan organizasyonel yetenekler (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği, teknolojiye hassasiyet) ve organizasyonel kaynaklar (fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, deneyimsel kaynaklar) irdelenmiştir. İkinci aşamada ise pazarlama stratejisinde hizmet pazarlama karması bileşenleri (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, katılımcılar, süreç) tanımlanmış ve organizasyonel kaynaklar ile organizasyonel yetenekler arasındaki ilişkisi değerlendirilmiştir. Modelin diğer bölümünde ise pazarlama stratejisi ve rekabet

gücü ile, rekabet gücü ve rekabet gücünün çıktıları ve aynı zamanda işletme performansı arasındaki etkileşim yer almıştır.

Menon, Chowdhury ve Jankovich (1999: 1-15) oluşturdukları modelde pazarlama karması stratejisinin müşteri tarafındaki tepkisini marka imajındaki gelişme, müşteri sadakatindeki artış, kurumsal bir aidiyetin sağlanması ve olumsuz tepkilerin önlenmesi açısından değerlendirmiştir. Finansal performans açısından ise pazar payındaki artış ve ürün yatırımının geri dönüş seviyesini dikkate almıştır. Zhou, Brown ve Dev (2009:1063-1070) ise hizmet sektöründeki pazar odaklılık, rekabet avantajı ve organizasyonel performans değişkenlerini değerlendirirken, pazar odaklılığın rekabet avantajına, rekabet avantajının ise dolaylı olarak pazar (örn. algılanan kalite ve müşteri memnuniyeti) ve finansal performansa (örn. kar ve pazar payı) pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Vorhies ve Morgen (2005: 80-94) çalışmalarında, yöneticiler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı için pazarlama yeteneklerinin önemli bir etken olduğunu vurgulayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada pazarlama yeteneklerinin oluşturulması ve geliştirilmesi için organizasyonel öğrenme sisteminin önemli bir potansiyel taşıdığını belirtmişlerdir. Pazarlama stratejisinin de önemli öğeleri olan pazarlama iletişimi, kanal yönetimi, fiyat, ürün geliştirme, satışlar, pazar bilgi yönetimi, pazarlama planı ve uygulaması ile sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) arasındaki etkinin önemini belirtmişlerdir. Correa, Torres, Sharma ve Morales (2008: 88-103) işletmelerin paylaşılan bir vizyona sahip olmasının proaktif stratejilerin geliştirmesinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda belirtilen bulgulardan hareketle çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>2</sub>:** İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>3</sub>**: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>4</sub>**: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>5</sub>**: İşletmenin pazarlama stratejisi rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>6</sub>**: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>7</sub>**: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>8</sub>**: İşletmenin pazarlama stratejisi işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>9</sub>**: İşletmenin rekabet gücü işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

**H<sub>10</sub>**: İşletmenin organizasyonel kaynakları ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>11</sub>**: İşletmenin organizasyonel yetenekleri ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>12</sub>**: İşletmenin pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet gücünün aracılık etkisi vardır.

### **6.2.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem**

Çalışmada ele alınması planlanan lojistik işletmeleri değerlendirmeye alınırken öncelikli olarak Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) yöneticileri ile irtibata geçilmiştir. Bu görüşme doğrultusunda UND'ye kayıtlı lojistik işletmelerinden Üst Düzey ve Orta Düzey Yöneticiye sahip ve bunun yanı sıra 2PL, 3PL, 4PL gibi daha çok uzmanlık gerektiren hizmetler veren işletmelerin bilgileri alınarak bu işletmelere (işletme yöneticilere) elektronik ortamdan ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklemın anakütlesini oluşturan UND'ye

üye olan 1079 lojistik işletmesinin (UND, 2017) içerisinde örneklem yoluna gidilmiştir. UND ile yapılan görüşmede bilgilerinde 3PL, 4PL şeklinde bir sınıflandırmanın yer almadığı ve net sayının bilinmediği belirtilmiş olup bu kapsamda araştırmaya konu olabilecek 30 kadar işletmenin olabileceği ifade edilmiştir.

Örnekleme kısa tanımıyla “araştırma evreninden bu evreni tüm olarak temsil edebilecek nitelikte bir kesitin alınması”dır (Aziz, 2010). Evrenden seçilecek örnekleme ilişkin iki farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki belirli bir olasılık hesabına dayanan “Olasılık Temelli Örnekleme”dir. Bu örneklem türünde bulunan basit olasılıklı, küme, tabakalı ve sistematik örnekleme türleri yer alırken bu türlerin hepsinde belirli bir olasılık hesaplaması yapılarak örneklem seçilir. Örneklem seçme türlerinden bir diğeri ise “Olasılık Temelli Olmayan Örnekleme”dir. Bu örnekleme türünde yer alan kota, amaçlı, kartopu ve kolayda örnekleme yöntemlerinde herhangi bir olasılık hesabı yapılmadan örnekleme yoluna gidilir. Bu bağlamda çalışmada belirli bir olasılık hesabına dayanmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yönteminin kullanılmasında temel neden zaman ve maddi kısıtlamalardır. Örneklemede yer alan işletmelerin Türkiye geneline yayılım göstermeleri örnekleme yönteminin seçimini etkilemiştir. Türkiye genelinde yer alan lojistik işletmelerinin elektronik posta adresleri alınarak internet üzerinden hazırlanmış olan anket formu gönderilerek orta ve üst düzey işletme çalışanlarının anketi cevaplamaları istenmiştir. Çalışmada sonuç olarak elde edilen 42 adet anket kullanılarak çalışmaya ilişkin analizler yapılmıştır.

#### **6.2.4. Veri Toplama Yöntemi**

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

### 6.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler temel olarak Leonidou vd. (2013) tarafından hazırlanan bilimsel çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler aslına bağlı kalınarak İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviri yapıldıktan sonra orijinal halinden sapma olup olmadığını test etmek için İngilizce alanında uzman kişilerle görüş alışverişi gerçekleştirilmiştir. Anket formunun son hali ortaya çıkarılmış ve pilot çalışma için 10 kişiden oluşan öğretim üyesi ve lojistik yöneticisi tarafından incelenerek doldurulmuştur. Pilot çalışma neticesinde elde edilen geri bildirimler sonucu ankete son hali verilerek uygulamaya geçilmiştir.

Organizasyonel Kaynaklar (9 Soru), Organizasyonel Yetenekler (11 soru), Pazarlama Stratejileri (21 Soru), Rekabet avantajı (Gücü) (8 Soru) ve İşletme Performansı (8 Soru) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşan anket formundaki sorular 5'li Likert Tutum Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu soruların yanı sıra katılımcıların ve faaliyet gösterdikleri firmaların demografik özelliklerini belirlemek üzere kategorik ve açık uçlu sorulara anket formunda yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin soru sayıları ve yararlanılan kaynaklar Tablo 4 ve 5'de gösterilmiştir.



**Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Soru Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar**

FAKTÖR	SORU SAYISI	REFERANS
Organizasyonel Kaynaklar	9	* Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. <i>Tourism Management</i> , 35, 94-110. * Almeida, J. G. (1999). <i>Firm resources, environmental perceptions, business-level strategies and firm performance: an empirical investigation</i> . UMI. * Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. <i>Journal of marketing</i> , 68(1), 90-108.
Organizasyonel Yetenekler	11	* Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. <i>Tourism Management</i> , 35, 94-110. * Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., ve García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. <i>Journal of environmental management</i> , 86(1), 88-103. * Srinivasan, R., Lilien, G. L., ve Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adoption: An application to e-business. <i>Journal of marketing</i> , 66(3), 47-60.
Pazarlama Stratejileri	21	* Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. <i>Tourism Management</i> , 35, 94-110. * Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. <i>Journal of marketing</i> , 69(1), 80-94. * Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., ve De Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. <i>The Service Industries Journal</i> , 24(3), 101-130. * Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., ve Jankovich, J. (1999). Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice. <i>Journal of Marketing Theory and Practice</i> , 7(2), 1-15. * Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., ve Ranchhod, A. (2009). <i>Marketing in travel and tourism</i> . Routledge.

**Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Soru Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar**

FAKTÖR	SORU SAYISI	KAYNAK
Rekabet Avantajı (Gücü)	8	<ul style="list-style-type: none"><li>* Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. <i>Tourism Management</i>, 35, 94-110.</li><li>* Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. <i>Journal of business ethics</i>, 77(3), 271-286.</li><li>* Almeida, J. G. (1999). <i>Firm resources, environmental perceptions, business-level strategies and firm performance: an empirical investigation</i>. UMI.</li><li>* Banerjee, S. B., Iyer, E. S., ve Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. <i>Journal of Marketing</i>, 67(2), 106-122.</li><li>* Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of management</i>, 17(1), 99-120.</li><li>* Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. <i>Business horizons</i>, 29(1), 54-61.</li></ul>
İşletme Performansı	8	<ul style="list-style-type: none"><li>* Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. <i>Tourism Management</i>, 35, 94-110.</li><li>* Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. <i>Journal of marketing</i>, 69(1), 80-94.</li><li>* Agha, S., Alrubaiee, L., ve Jamhour, M. (2011). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. <i>International Journal of Business and management</i>, 7(1), 192.</li><li>* Moorman, C., ve Rust, R. T. (1999). The role of marketing. <i>The Journal of Marketing</i>, 180-197.</li><li>* Zhou, K. Z., Brown, J. R., ve Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. <i>Journal of business research</i>, 62(11), 1063-1070.</li></ul>

### 6.3. Veri Analizi

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler Microsoft Excel 2010 bilgisayar programı aracılığı ile derlenerek düzenlenmiştir. Yapılan düzenleme sonrası demografik değişkenlerin dağılımı ve hipotezlerin test edilmesi için veriler IBM SPSS 21 paket programına yüklenilmiş ve verilerin analizi yapılmıştır.

### 6.3.1. Örnekleme Ait Demografik Bulgular

#### 6.3.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bir takım sorular sorulmuştur. Elde edilen bulgular araştırmaya katılan kişilerin %69'unun kadın, %31'inin erkek katılımcılardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 6: Katılımcıların Demografik Dağılımları**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
Kadın	29	69
Erkek	13	31
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### 6.3.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları

Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında; %50'sinin 32-38 yaş, %14'ünün 25-31 yaş, %12'sinin 45-51 yaş, %10'unun 39-45 yaş ve %7'sinin 18-24 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Geri kalan %7'lik kısmının ise 52 ve üzerindeki yaş aralığında yer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
18-24 Yaş	3	7
25-31 Yaş	6	14
32-38 Yaş	21	50
39-45 Yaş	4	10
45-51 Yaş	5	12
52 Yaş ve Üzeri	3	7
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### **6.3.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları**

Eğitim durumları açısından dağılım; %5 Meslek yüksekokulu, %58 lisans, %32 yüksek lisans ve %5 doktora olarak belirtilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
Meslek Yüksekokulu	2	5
Üniversite	24	58
Yüksek Lisans	13	32
Doktora	2	5
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### **6.3.1.4. Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılanların %24'ü üst düzey yönetici, %52'si orta düzey yönetici, %19'u idari çalışan, %3'ü teknik çalışan ve %2'si diğer kapsamında kendisini konumlandırmıştır.

**Tablo 9: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

<b>Çalışma Durumu</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
Üst Düzey Yönetici	10	24
Orta Düzey Yönetici	22	52
İdari Çalışan	8	19
Teknik Çalışan	1	3
Diğer	1	2
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### **6.3.1.5. Katılımcıların Deneyimlerine İlişkin Frekans Dağılımları**

Yanıtlayıcıların mesleki deneyimleri 0 ile 16 yıl üzeri arasında değişmekte olup %38'si 4 yıldan az, %62'si ise 4 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

**Tablo 10: Katılımcıların Deneyimlerine Göre Dağılımları**

<b>Deneyim</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
1-12 Ay	8	19
1-3 Yıl	8	19
4-6 Yıl	11	26
7-10 Yıl	7	17
11-15 Yıl	4	9
16 Yıl ve Üzeri	4	10
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

### 6.3.1.6. Katılımcı İşletmelerin Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Katılımcı işletmeler türlerine göre değerlendirildiğinde; %86'sının anonim, %12'sinin Limited ve %2'sinin ise adi firma türüne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcı İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı

İşletme Türü	Frekans (n)	Geçerli Yüzde (%)
Adi	1	2
Limited	5	12
Anonim	36	86
Toplam	42	100

### 6.3.1.7. Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapılarına İlişkin Frekans Dağılımları

Katılımcı işletmelerin %74'ünün yerli sermaye, %12'sinin yabancı sermaye ve 14'ünün ise hem yerli hem de yabancı sermayeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımları

Sermaye Yapısı	Frekans (n)	Geçerli Yüzde (%)
Yerli Sermaye	31	74
Yabancı Sermaye	5	12
Yerli Ve Yabancı Sermaye Ortaklığı	6	14
Toplam	42	100

### 6.3.1.8. Katılımcı İşletmelerin Sahiplik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Katılımcı işletmelerin sahiplik türlerine göre değerlendirildiğinde; %67'sinin aile işletmesi, %33'ünün ise çok ortaklı işletme olduğu görülmektedir.

**Tablo 13: Katılımcı İşletmelerin Sahiplik Türlerine Göre Dağılımı**

<b>Sahiplik Türü</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
Aile İşletmesi	28	67
Çok Ortaklı İşletme	14	33
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### **6.3.1.9. Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları**

Katılımcı işletmelerin faaliyet yıllarına ilişkin dağılımı incelendiğinde; %21'inin 10-14 yaş ve 25-29 yaş arasında, %17'sinin ise 30-34 yaş ve 40 yıl ve üzeri yaş arasında iki ayrı dilim olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı**

<b>İşletme Yaşı</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>
10-14 Yıl	9	21
15-19 Yıl	4	9
20-24 Yıl	2	5
25-29 Yıl	9	21
30-34 Yıl	7	17
35-39 Yıl	4	10
40 Yıl ve Üzeri	7	17
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### **6.3.1.10. Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımları**

Yanıtlayıcı işletmelerin ana faaliyet alanlarının %7'si ulusal, %31'i uluslararası alanda hizmet sunmak olup %62'si hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir.

Tablo 15: Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Coğrafi Faaliyet Alanı	Frekans (n)	Geçerli Yüzde (%)
Ulusal	3	7
Uluslararası	13	31
Her ikisi de	26	62
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### 6.3.1.11. Katılımcı Firmaların Çalışan Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı incelendiğinde; %51'inin 1000 üzeri, %49'unun ise 1000'in altında çalışana sahip firmalar olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcı Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans (n)	Geçerli Yüzde (%)
'0-50	1	3
'101-250	6	15
'501-750	8	21
'751-1000	4	10
1001 ve Üzeri	20	51
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

#### 6.3.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kayış, 2014). Güvenilirliği test etmede sıkça kullanılan Cronbach Alfa Modeli ise ölçek içerisinde yer alan ifadelerin homojen bir yapı oluşturup oluşturmadığını, başka bir ifade ile kendi içlerinde ne kadar tutarlı



olduklarını belirten bir analizdir. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kayış, 2014):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktör analizi, bir yapı içerisinde birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız alt boyutlara bölen çok değişkenli bir analizdir (Kleinbaum, Kupper, Miller, 1998). Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesinde Barlett Testi sonucu ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri yorumlanmalıdır. Değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyon olduğunu test eden Barlett testi sonucunun  $p < 0,05$  olması ve KMO değerinin 0,5 üzerinde bulunması beklenmektedir (Kalaycı, 2014).

Çalışmada kullanılan organizasyonel kaynaklar, organizasyonel yetenekler, pazarlama stratejisi, rekabet gücü ve işletme performansı değişkenlerine ait ölçeklerin kavramsal modele olan uygunlukları, açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizleri için Varimax Dönüşümlü Temel Bileşenler Analiz Yöntemi kullanılmış ve ölçeklerin içsel güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları değerlendirilmiştir.

#### **6.3.2.1. Organizasyonel Kaynaklar Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Yapılan faktör analizi sonucunda organizasyonel kaynaklar ölçeğinde yer alan tüm maddeler analize dahil edilmiştir. Organizasyonel kaynaklar (OK) ölçeği fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve deneyimsel kaynaklar alt boyutlarından oluşmakta olup toplamda 9 madde ile ölçülmüştür. Faktörün güvenilirlik katsayısı 0,80'dir. Bu değişkene ilişkin toplam açıklanan varyans oranı %73 olarak bulunmuştur. OK ölçeğine ilişkin faktör testi sonuçları Tablo 17'de verilmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucu OK'nın alt boyutları olan finansal, fiziksel ve deneysel kaynaklara ait değişkenlerin faktör dağılımının literatürdeki çalışmalar ile benzer sonuçlar göstermediği anlaşılmıştır. Bu nedenle boyutlar, literatürle örtüşecek şekilde güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. OK'nın ilk alt boyutu olan fiziksel kaynaklar değişkeni 2 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,56 olarak hesaplanmıştır. Bu değişkenin toplam açıklanan varyans oranı ise %69'dur. Finansal kaynaklar değişkeni 4 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu değişkenin toplam açıklanan varyans oranı ise %72'dir. OK'nın son boyutu olan deneysel kaynaklar ölçeği 3 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,50 olarak hesaplanmış olup toplam açıklanan varyans oranı %51'dir.



Tablo 17: OK Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör Ağırlıkları		
Organizasyonel Kaynaklar (OK)		$\alpha=0,809$		
		F1	F2	F3
FZK1	İşletmemizde modern teknoloji ve ekipman kullanılmaktadır.		,817	
FZK2	İşletmemiz yeterli hizmet üretim kapasitesi kullanımına sahiptir.	,662		
FNK1	İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli finans kaynaklarına sahiptir.	,917		
FNK2	İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli sermaye kaynaklarına sahiptir.		,619	
FNK3	İşletmemizin etkin pazarlama faaliyetlerini sağlamak için finansal kaynakları elde etme ve düzenleme hızı yeterlidir	,649		
FNK4	İşletmemiz ihtiyaç olduğunda yeterli düzeyde ek mali kaynaklar bulma yeterliliğine sahiptir.	,741		
DNK1	İşletmemiz pazar yapısı ve trendler hakkında yeterli bilgiye sahiptir.			,812
DNK2	İşletmemiz sektörde engin bir uzmanlığa sahiptir.	,820		
DNK3	Genel olarak işletmemizin geçmiş iş performansı tatmin edici düzeydedir.			,683
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>		<b>35,36</b>	<b>22,83</b>	<b>15,09</b>
		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>73,294</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>,806</b>		
<b>Bartlett Testi</b>		<b>,000</b>		

### **6.3.2.2. Organizasyonel Yetenekler Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Organizasyonel Yetenekler (OY) ölçeği üç boyutlu bir yapıya sahip olmakla birlikte 11 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmış olup toplam açıklanan varyans oranı %70'dir. OY ölçeğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda OY'nin alt boyutlarının büyük çoğunlukla literatür ile benzer sonuçlar gösterdiği, sadece paylaşılan vizyon alt boyutundaki bir değişkenin başka bir faktöre yüklendiği bulgulanmıştır. OY'nin alt boyutları literatürle örtüşecek şekilde analize dahil edildiğinde; ilk alt boyut olan paylaşılan vizyonu ölçen 3 değişkenin güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün toplam açıklanan varyans oranı ise %78'dir. İletişim yeteneği faktörünü ölçen 4 maddenin güvenilirlik katsayısı 0,69 olup toplam açıklanan varyans oranı %54'dür. OY'nin son boyutu olan teknolojiye yanıt faktörü 4 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün toplam açıklanan varyans oranı ise %65'dir.

Tablo 18: OY Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör Ağırlıkları		
Organizasyonel Yetenekler (OY)		$\alpha=0,855$		
		F1	F2	F3
PYV1	Tüm çalışanlarımız işletmemizin hedefleri konusunda net bir fikre sahiptir.			,789
PYV2	Yöneticiler ve çalışanlar işletme için doğru prosedürler üzerinde her zaman anlaşılırlar.		,568	
PYV3	Çalışanlarımız hedeflere ulaşmada işletmenin yeteneklerini geliştirmek için değerli fikirler sunarlar			,765
İLY1	Biz müşteri gereksinimlerini tam olarak anlarız.		,900	
İLY2	Biz diğer paydaşlarımızın gereksinimlerini tam olarak anlarız.		,738	
İLY3	Biz tedarikçilerimizle yakın ilişkiler kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	,727		
İLY4	Biz iç ve dış stratejik ortaklarımızla yakın ilişki kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	,818		
TEY1	Biz sektörümüzde faaliyetlerimizi etkileyecek olan teknolojik gelişmeleri tespit etmede ilklendeniz.	,728		
TEY2	Biz faaliyetlerimizi etkileyecek olan sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler üzerinde aktif istihbarat yapıyoruz.	,744		
TEY3	Biz yapmak zorunda olduğumuz teknolojik değişimlere çok çabuk cevap verebiliyoruz.	,857		
TEY4	İşletmemiz yeni teknolojilerin uygulanmasında sektörümüz ile birlikte hareket eder.	,622		
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>		<b>35,88</b>	<b>19,48</b>	<b>15,21</b>
		<b>9</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>70,587</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>,736</b>		
<b>Bartlett Testi</b>		<b>,000</b>		

### 6.3.2.3. Pazarlama Stratejileri Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Pazarlama stratejileri ölçeği oluşturulurken, pazarlama yeteneklerinin bir çıktısı olarak pazarlama stratejilerinin gerçekleştirileceği varsayılmış olup pazarlama yetenekleri ölçeğinden yararlanılmıştır ve pazarlama stratejileri (PS) ölçeği; ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, katılımcılar ve süreç boyutlarıyla ele alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ürün alt boyutu 3 madde, fiyat alt boyutu 3 madde, dağıtım alt boyutu 4 madde, tutundurma alt boyutu 4 madde, katılımcılar alt boyutu 4 madde ve süreç alt boyutu 3 madde olmak üzere tüm faktörler toplam 21 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan 4 faktörün toplam varyans oranı ise %73'dür. PS ölçeğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

PS'nin tüm alt boyutları birlikte faktör analizine dahil edildiğinde sonuçların literatürdeki benzer çalışmalardaki gibi çıkmamış olması bu alt boyutların ayrı ayrı analiz edilmesine neden olmuştur. Böylelikle PS ölçeğinin ürün faktörünü ölçen 3 ifadesinin güvenilirlik katsayısı 0,79 olup toplam açıklanan varyans oranı %72'dir. PS'nin fiyat faktörü 3 ifade ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,64 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün toplam açıklanan varyans oranı ise %59'dur. PS ölçeğinin dağıtım faktörü 4 ifade ile değerlendirilmiştir. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı 0,89 ve toplam açıklanan varyans oranı %75 olarak hesaplanmıştır. PS ölçeğinin tutundurma faktörünü ölçen 4 madde ilgili faktörlere yüklenmiştir ve bu faktörün güvenilirlik katsayısı 0,91'dir. Toplam açıklanan varyans oranı ise %79'dur. PS'nin katılımcılar faktörü 4 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı 0,88'dir. Katılımcılar faktörünün toplam varyans oranı %76 olarak hesaplanmıştır. PS'nin son boyutu olan süreç faktörü 3 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün toplam açıklanan varyans oranı ise %74'dür.

Tablo 19: PS Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör Ağırlıkları			
Pazarlama Stratejileri (PS)		F1	F2	F3	F4
<b>PSU1</b>	İşletmemiz pazara yeni ürün / hizmet ve özellikler sunma yeteneğine sahiptir.				,748
<b>PSU2</b>	İşletmemiz müşteri ihtiyacına göre değiştirilmiş/özelleştirilmiş ürün/hizmet sunabilir.	,802			
<b>PSU3</b>	Yeni ürün / hizmetlerin pazara sürülmesinde başarılı bir işletmeyiz.			,580	
<b>PSF1</b>	Ürünlerimizi/hizmetlerimizi fiyatlandırmada etkin bir çalışma sergileriz.	,551			
<b>PSF2</b>	Rakiplerimizin fiyat taktikleri hakkında bilgi alırız.	,594			
<b>PSF3</b>	Pazar değişikliklerine hızlı cevap için fiyatlama sistemleri kullanırız.				,677
<b>PSD1</b>	Acentelerimizle ilişkimizde güçlü kanal yönetimi yeteneğine dikkat ederiz.				,766
<b>PSD2</b>	İşletmemiz sektörde en iyi acentelerle çalışır.				,660
<b>PSD3</b>	İşimize değer katan acentelere sahibiz.				,668
<b>PSD4</b>	Acentelerimizle yakın bir çalışma ortamımız vardır.		,719		
<b>PST1</b>	İşletmemiz marka imajımızı güçlendiren halkla ilişkiler yönetim becerisine sahiptir.			,776	
<b>PST2</b>	İşletmemiz etkin tanıtım faaliyetleri geliştirir ve yürütür.			,643	
<b>PST3</b>	Biz reklam, sponsorluk ve / veya kampanyalar kullanırız.			,828	
<b>PST4</b>	Tanıtım ve iletişim çalışmalarımızda faaliyetlerimiz konusunda müşterilerimizi bilgilendiririz.				,510
<b>PSK1</b>	Çalışanlarımızın verimliliğini geliştirmek için çalışan eğitimlerine önem veririz.		,668		
<b>PSK2</b>	Çalışanlarımızı korumak için yetenek yönetimine önem veririz.		,822		
<b>PSK3</b>	İşletmemizde çalışanlarımızın en iyi girişimleri ödüllendirilir.		,805		
<b>PSK4</b>	Faaliyetlerimizin etkinliği için müşterilerimizle ilişkilerimizi kolaylaştırırız.	,728			
<b>PSS1</b>	İşletmemiz müşterilerine her zaman sürdürülebilir bir kalite deneyimi sunabilmek için çalışır.	,613			
<b>PSS2</b>	İşletmemizin uygulamalarının iyileştirilmesi için diğer paydaşlarla işbirliğini teşvik eder.	,586			

<b>PSS3</b>	İşletmemiz hizmet sürecinde kalite, düşük maliyet, hız gibi hedeflere ulaşılması için çalışır.	,728			
<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>		<b>20,796</b>	<b>19,008</b>	<b>17,724</b>	<b>16,288</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>73,816</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>,810</b>			
<b>Bartlett Testi</b>		<b>,000</b>			

#### 6.3.2.4. Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Rekabet Gücü (RG) değişkeni 8 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda tek faktör yapısı oluşturan bu ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı ise %56'dır. RG ölçeği ile ilgili analiz sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.



**Tablo 20: RG Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları**

<b>FAKTÖRLER</b>		<b>Faktör Ağırlıkları</b>
<b>Rekabet Gücü</b>		<b><math>\alpha=0,885</math></b>
<b>RG1</b>	İşletmemiz rakiplerimize göre düşük maliyet avantajına sahiptir.	,694
<b>RG2</b>	Ürün ve hizmet kalitemiz majör rakiplerimizin ürün ve hizmet kalitesinden daha iyidir.	,703
<b>RG3</b>	İşletmemiz Ar-Ge ve yeniliklerde majör rakiplerimize göre daha yeteneklidir.	,838
<b>RG4</b>	İşletmemiz majör rakiplerimizden daha iyi bir yönetim yeteneğine sahiptir.	,897
<b>RG5</b>	İşletmemizin karlılığı iyidir.	,671
<b>RG6</b>	İşletmemizin büyüme hızı majör rakiplerimizden iyidir.	,704
<b>RG7</b>	İşletmemiz bazı önemli pozisyonlarda ve alanlarda ilk hareket edendir.	,725
<b>RG8</b>	Kurumsal imajımız majör rakiplerimizden daha iyidir.	,740
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>		<b>56,256</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>,831</b>
<b>Bartlett Testi</b>		<b>,000</b>

#### 6.3.2.5. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İşletme Performansı (İP) ölçeği pazar ve finansal performansı olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir. Pazar performans faktörü 3 madde ( $\alpha=0,821$ ), finansal performans 5 madde ( $\alpha=0,596$ ) ile ölçülmüş olup her iki faktörün güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu iki faktörün toplam açıklanan varyans oranı %69 olarak değerlendirilmiştir. İP ölçeği ile ilgili analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: İP Ölçeğine İlişkin Faktör Testi Sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör Ağırlıkları	
İşletme Performansı $\alpha=0,880$		F1	F2
İPP1	Rakiplerimize göre yeni müşteriler edinme oranı iyidir.		,832
İPP2	Rakiplerimize göre mevcut müşterileri elde tutma oranı yüksektir		,839
İPP3	Rakiplerimize göre müşteri memnuniyetimiz yüksektir.		,785
İPF4	Mevcut müşterilerimizden elde ettiğimiz satış oranı yüksektir.	,742	
İPF5	Rakiplerimize göre göreceli olarak daha fazla büyüyen bir pazar payına sahibiz.	,717	
İPF6	Operasyonel karlılığımız iyidir.	,856	
İPF7	İşletmemiz artan bir satış hacmine sahiptir.	,777	
İPF8	İşletmemizin nakit akışı pozitif bir görünüme sahiptir.	,797	
Açıkladığı Varyans (%)		40,848	29,036
Toplam Açıklanan Varyans (%)		69,520	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,831	
Bartlett Testi		,000	

Her ölçeğin en az bir alt boyutuna ait güvenilirlik değerlerinin (Cronbach Alfa) 0,70'den düşük çıktığı bulgulanmıştır. Ölçek değerlendirmelerinde bir tutarlılık sağlamak adına, hipotez testlerinde bütün ölçekleri alt boyutlarıyla ele almak yerine bir bütün olarak ele almanın daha doğru olacağına karar verilmiştir. Zira her bir ölçeğe ait bütün ifadelerin dahil edildiği güvenilirlik analizi sonucuna göre ölçeklerin alfa katsayıları oldukça yüksek tespit edilmiştir.

### 6.3.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Hipotez testlerinde kullanılmak amacıyla ifadelerin ortalaması alınan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 22'de verilmiştir. Ankete katılan toplam 42 katılımcıya ilişkin ölçeklerin tümünde maksimum değerler 5 olarak gözlemlenirken OK'ya ilişkin minimum

değerin (2,69) en yüksek olduğu görülmektedir. İP'nin ise minimum değer olarak (2,00) diğer değişkenlere oranla daha düşük değerlere sahip olduğu bulgulanmıştır. Değişkenlerin ortalama istatistiki değerlerine bakıldığında ise 3,72 ile 4,17 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. OK ölçeğine ilişkin ortalama değer diğer değişkenlere oranla oldukça yüksek (4,17) olduğu ortaya çıkmıştır. OY (3,72) ve RG (3,82) değişkenlerinin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Değişkenlerin normal dağılımını irdelemek amacıyla bakılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ve -1 değerleri aralığında oldukları ve verilerin normal dağılım sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 22: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	n	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
						İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
<b>OK</b>	42	2,69	5,00	4,1700	,59264	-,533	,365	-,058	,717
<b>OY</b>	42	2,17	5,00	3,7255	,61032	-,108	,365	,566	,717
<b>PS</b>	42	2,06	5,00	3,9683	,64031	-,508	,365	,725	,717
<b>RG</b>	42	2,38	5,00	3,8214	,66611	-,450	,365	,070	,717
<b>İP</b>	42	2,00	5,00	3,8524	,73127	-,462	,365	,140	,717

#### 6.4. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Küçüksille, 2014). H1-H9 arasındaki hipotezler basit regresyon analizi ile test edilirken, H10-12 arasındaki hipotezlerin testinde bir çoklu regresyon çeşidi olan Hiyerarşik Regresyon Analizi kullanılmıştır. Hiyerarşik Regresyon Analizi iki değişken arasındaki ilişkinin var olduğu, biri üzerinde yapılan değişikliklerin diğeri üzerinde değişimlere sebep olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür (Kurtuluş, 2010).

#### 6.4.1. Regresyon Analizi Varsayımları

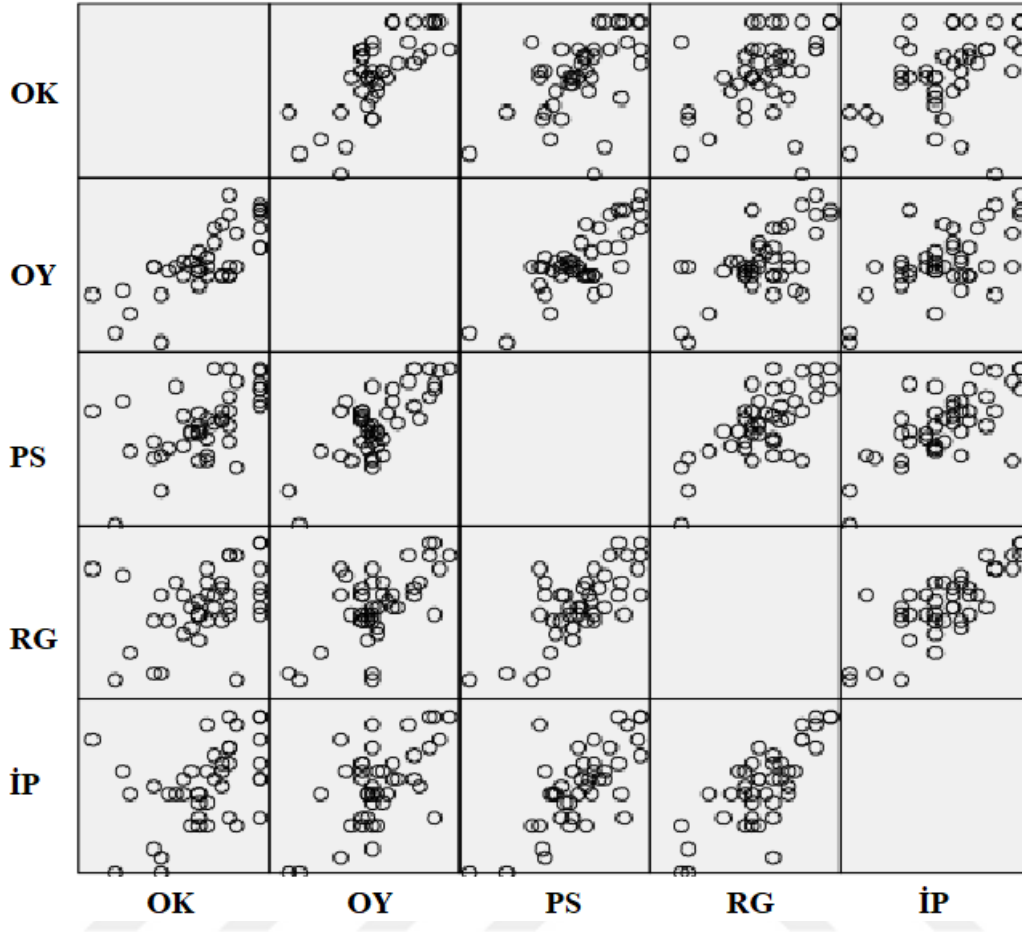
Gerek basit gerekse çoklu regresyon analizlerinde, daha önce belirtilen ölçek güvenilirliklerinin yüksek olması sebebiyle, her ölçeğe ait ifadelerin ortalama değerleri alınarak oluşturulan değişkenler kullanılmıştır. Regresyon analizinde en temel varsayımlardan birisi olan değişkenlerin normal dağılması gerektiği, küçük örneklerde daha çok tercih edilen Shapiro-Wilk testi ile tespit edilmiştir. Değişkenlere ait p değerinin 0,05'ten küçük olması durumunda değişkenin normal dağılmadığı sonucuna varılmaktadır. Tablo 23'de yer alan sonuçlara göre, OK değişkeni dışındaki bütün değişkenler normal dağılım göstermektedir. Örneklem büyüklüğünün 30'un üzerinde olması durumunda normal dağılım probleminin regresyon sonuçlarını etkilemediği düşünülmektedir (Hair v.d., 1998). Dolayısıyla OK değişkeninin normal dağılım göstermemesinin bir sorun yaratmayacağı kanısına varılmıştır.

Tablo 23: Değişkenlerin Normallik Dağılımı

	Shapiro-Wilk Testi		
	İstatistik değeri	df	p değeri
<b>OK</b>	,941	42	,031
<b>OY</b>	,955	42	,094
<b>PS</b>	,968	42	,274
<b>RG</b>	,957	42	,113
<b>İP</b>	,970	42	,336

Regresyon analizinin bir diğer varsayımı olan, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında doğrusallık olması gerektiği Şekil 20'deki serpilme diyagramı ile anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre, araştırmada ele alınan bütün değişkenler ikili olarak ele alındığında (örneğin PS ve OY), birindeki artışın diğerinde de artışla sonuçlandığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında doğrusallık özelliği olduğu ve bu varsayımın bütün değişkenler için yerine getirildiği söylenebilir.

Şekil 20: Değişkenler Arası Doğrusallığı Gösteren Serpilme Diyagramı (Scatter Plot)



Çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken diğer varsayımlar şöyledir (Kutlar, 2006):

- Artık terimler arasında korelasyon olmaması (Otokorelasyon)
- Artık terimlerin varyanslarının eşit olması.
- Bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmaması (Çoklu doğrusal bağlantı)

Bu varsayımların yerine getirilip getirilmediği uygulanan her bir çoklu regresyon analizinde tek tek ele alınacaktır.

#### 6.4.2. Hipotez Testi Sonuçları- Pazarlama Stratejisi Bağımlı Değişken

Pazarlama stratejisi (PS) üzerinde, bağımsız değişkenler olan organizasyonel kaynaklar (OK) ile organizasyonel yetenekler (OY) değişkenlerinin etkisi olup olmadığını anlamak

üzere H1 ve H2 hipotezleri geliştirilmiştir. Aynı ayrı gerçekleştirilen basit regresyon analizi ile, “İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır” olarak ifade edilen H1 hipotezi ile “İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır” şeklinde belirtilen H2 hipotezi test edilmiştir. Tablo 24 ve Tablo 25’de görülen analiz sonuçlarına göre OK ve OY’nin PS üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve bu etki her iki bağımsız değişken için de  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Her iki değişkenin ayrı ayrı yarattığı etkiye bakıldığında OY’nin PS üzerindeki değişimi ( $R^2 = ,575$ ) OK’ya göre ( $R^2 = ,299$ ) daha fazla açıkladığı görülmektedir. Bu durumda, H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 24: OK’nin PS’ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Pazarlama Stratejileri</b>					
	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	<b>Beta</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>Beta</b>		
<b>Sabit</b>	<b>1,536</b>	<b>,592</b>		<b>2,594</b>	<b>,013</b>
OK	,580	,140	,547	4,132	,000
<p>Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,547  Çoklu belirlilik katsayısı (<math>R^2</math>): ,299  Düzeltilmiş <math>R^2</math>: ,282  F Testi: 17,075*</p>					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

Tablo 25: OY'nin PS'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Pazarlama Stratejileri					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri
	Beta	Std.Hata	Beta		
Sabit	,917	,410		2,239	,031
OY	,810	,108	,765	7,518	,000
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,765					
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,586					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,575					
F Testi: 56,516*					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

#### 6.4.3. Hipotez Testi Sonuçları- Rekabet Gücü Bağımlı Değişken

Bağımlı değişken olarak Rekabet Gücünün (RG) ele alındığı, bağımsız değişkenler olarak ise OK, OY ve PS'nin değerlendirildiği üç ayrı hipotez geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, H3: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır, H4: İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır, H5: İşletmenin pazarlama stratejisi rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır hipotezleri test edilmiştir. Tablo 26'da yer alan analiz bulgularına göre, OK'nin RG'deki değişimin %15,3'ünü tek başına açıkladığı ve istatistiksel açıdan p<0,01 düzeyinde anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 26: OK'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri
	Beta	Std.Hata	Beta		
Sabit	2,055	,664		3,093	,004
OK	,423	,157	,391	2,687	,010
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,391					
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,153					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,132					
F Testi: 7,220*					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

OY'nin RG üzerindeki etkisini gösteren Tablo 27'ye göre, OY RG'deki değişimin %40,3'ünü açıklamaktadır. Bu etki OK'nin RG üzerinde yarattığı etkiye göre çok daha fazladır ve F testi sonucuna göre  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Bulgular H4 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 27: OY'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü</b>					
	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	<b>Beta</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,246	,502		2,484	,017
OY	,687	,132	,635	5,201	,000
<i>Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,635</i> <i>Çoklu belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>): ,403</i> <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,388</i> <i>F Testi: 27,048*</i>					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

Son olarak, PS'nin RG üzerindeki etkisini anlamak üzere gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır. Tablodaki verilere göre, RG'deki değişimin %51,7'si PS tarafından açıklanmaktadır ve bu etki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Bu sayede, PS'nin RG üzerindeki etkisinin OK ve OY'ye göre çok daha fazla olduğu belirtilebilir. Ayrıca sonuçlar, H5 hipotezinin desteklendiğini de göstermektedir.



Tablo 28: PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri
	Beta	Std.Hata	Beta		
Sabit	,917	,449		2,040	,048
PS	,734	,112	,719	6,547	,000
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,719					
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,517					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,505					
F Testi: 42,866*					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

#### 6.4.4. Hipotez Testi Sonuçları - İşletme Performansı Bağımlı Değişken

H6-H9 arasındaki hipotezlerin testinde bağımlı değişken olarak İşletme Performansı (İP) ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise sırasıyla OK, OY, PS ve RG'dir. Buna göre, H6 OK'nın İP üzerinde pozitif etki yarattığını, H7 OY'nin İP üzerinde pozitif etki yarattığını, H8 PS'nin İP üzerinde pozitif etki yarattığını ve H9 RG'nin İP üzerinde pozitif etki yarattığını test etmek üzere geliştirilmiştir.

Tablo 29'daki bulgulara göre OK'nın İP'deki değişimin %17,6'sını açıkladığı ve bu etkinin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Her ne kadar düşük bir etki ortaya çıksa da, H6'da belirtildiği üzere OK, İP üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla H6 desteklenmiştir.

Tablo 29: OK'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri
	Beta	Std.Hata	Beta		
Sabit	2,059	,638		3,227	,002
OK	,442	,151	,419	2,920	,006
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,419					
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,176					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,155					
F Testi: 8,527*					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

OY'nin İP üzerinde yarattığı etki Tablo 30'da görülmektedir. Buna göre, İP'deki değişimin %38,9'u OY tarafından açıklanmaktadır ve bu etki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Bu sayede, H7 hipotezinin desteklendiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 30: OY'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</b>					
	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	<b>Beta</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,439	,494		2,913	,006
OY	,657	,130	,624	5,051	,000
<i>Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,624</i> <i>Çoklu belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>): ,389</i> <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,374</i> <i>F Testi: 25,512*</i>					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

Tablo 31'deki veriler, PS'nin İP üzerinde pozitif ve  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir etki yarattığını, İP'deki değişimin %50,2'sinin PS tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Bu veriler ışığında H8'in desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 31: PS'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</b>					
	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Katsayılar</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	<b>Beta</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,115	,444		2,511	,016
PS	,704	,111	,709	6,356	,000
<i>Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,709</i> <i>Çoklu belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>): ,502</i> <i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,490</i> <i>F Testi: 40,402*</i>					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

Son olarak, RG'nin İP üzerindeki etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonuçları Tablo 32'de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, İP'deki değişimin %61,7'sinin RG tarafından açıklandığı ve bu etkinin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

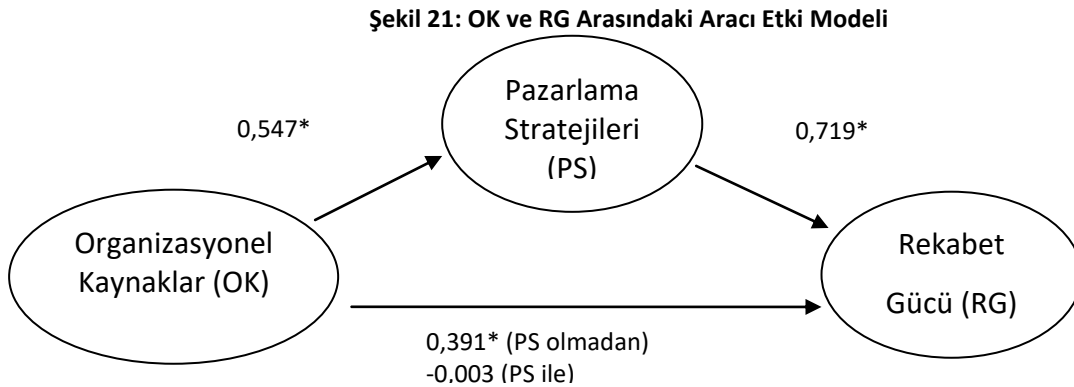
Tablo 32: RG'nin İP'ye Etkisi Üzerine Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri
	Beta	Std.Hata	Beta		
Sabit	,981	,370		2,655	,011
RG	,764	,095	,785	8,020	,000
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,785					
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,617					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,607					
F Testi: 64,320*					
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı					

H6-H9 arasındaki hipotezleri desteklemek amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonuçlarının ışığında, OK, OY, PS ve RG'nin İP üzerinde ayrı ayrı pozitif etki yarattığı bulgulanmıştır. Bu dört değişken içerisinde en fazla etkiyi RG, onu takiben PS yaratmaktadır. OK ise en düşük etkiye sahiptir.

#### 6.4.4.1. Organizasyonel Kaynaklar ve Rekabet Gücü Arasındaki Aracı Etki Modeli

İşletmelerde OK ve RG arasındaki ilişkide PS'nin aracı rolü Şekil 21'de gösterilmiştir. Buna göre, PS etkisi bulunmadığında OK, RG'yi anlamlı olarak yordarken ( $p < 0,01$ ) standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) katsayısı 0,391 bulunmuştur. PS'nin aracı etkisi devreye girdiğinde ise OK'nin RG'yi yordamadaki beta katsayısı -0,003'e düşmüştür ve anlamlılığını yitirmiştir. Sonuçlar Tablo 33'de detaylıca görülebilir.



(\*) 0,01 önem derecesinde anlamlı

Baron ve Kenny'e (1986) göre, aracı değişken kontrol edildiğinde yordayıcı değişkenin yordama gücü anlamlılığını kaybediyorsa "tam aracılık" söz konusudur. Bu durumda, işletmelerde PS'nin OK ve RG arasındaki ilişkiye tam aracılık yaptığı söylenebilir. Sobel testi, adımsal yöntemin son adımının istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden bir test yöntemidir (Iacobucci, 2008; Burmaoğlu vd. 2013). Standardize edilmemiş beta katsayıları ile standart hata değerleri kullanılarak otomatik hesaplama yöntemi ile elde edilen Sobel testi sonucunda, PS'nin, OK ve RG ilişkisinde aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $z = 3,501$ ,  $p < 0,01$ ). Bu durumda, "İşletmenin organizasyonel kaynakları ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır" ifadesinin yer aldığı H10 hipotezi desteklenmektedir.

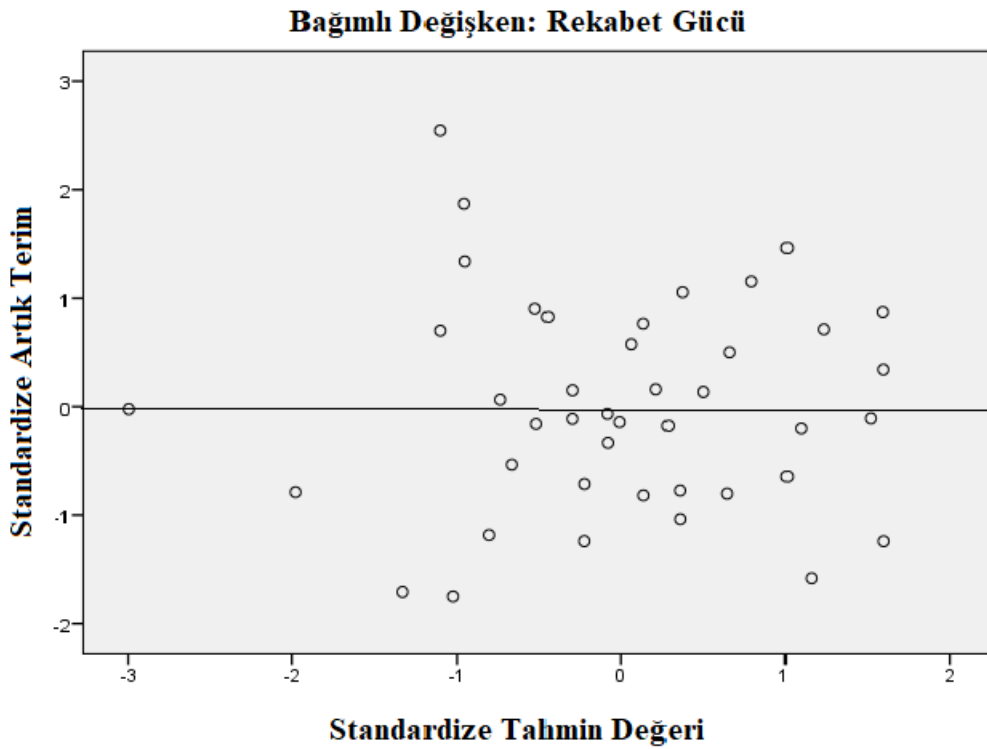
**Tablo 33: OK ve PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü							
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri	Tolerans	VIF
	Beta	Std.Hata	Beta				
Sabit	,925	,549		1,684	,100		
OK	-,004	,144	-,003	-,025	,980	,701	1,427
PS	,736	,136	,721	5,426	,000	,701	1,427
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,719							
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,517							
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,493							
F Testi: 20,898*							
Durbin Watson: 1,484							
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı							

Yukarıda belirtilen bulguların geçerli olduğunu söyleyebilmek için çoklu regresyon varsayımlarının karşılanmış olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmaması gerektiğini belirten çoklu doğrusallık sorunu Tolerans ve VIF değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. 10 ve üzeri VIF değeri ve 0,10'dan küçük Tolerans değeri için çoklu doğrusallık sorunu olduğu düşünülmektedir (Hair vd., 2016). Tolerans değerinin 0,701, VIF değerinin ise 1,427 tespit edilmesi OK ve PS arasında bu problemin ortaya çıkmadığını göstermektedir. Öte yandan, Durbin Watson değeri artık terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını test etmektedir ve değer 1,5 < DW < 2,5 arasında çıkması artık terimler arasında bir ilişki olmadığını, başka bir ifade ile

otokorelasyon sorunu bulunmadığını göstermektedir. Bu analizde değerin 1,48 olarak tespit edilmesi, yani 1,5'a çok yakın olması artık terimlerin korelasyon halinde olmadığına bir işarettir. Son varsayım olan, artık terimlerin varyanslarının eşit olması durumu Şekil 22'deki serpilme diyagramı ile değerlendirilmiştir. Bu diyagramdaki artık terimlerin dağılımını bir doğrusallık göstermediği için varyansların eşit dağıldığı kanısına varılmıştır. VIF, Tolerans, Durbin Watson ve serpilme diyagramı değerlendirmeleri ışığında regresyon analizi sonuçlarına itimat edilebileceği kanısına varılmıştır.

**Şekil 22: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: OK ve PS; Bağımlı Değişken: RG)**

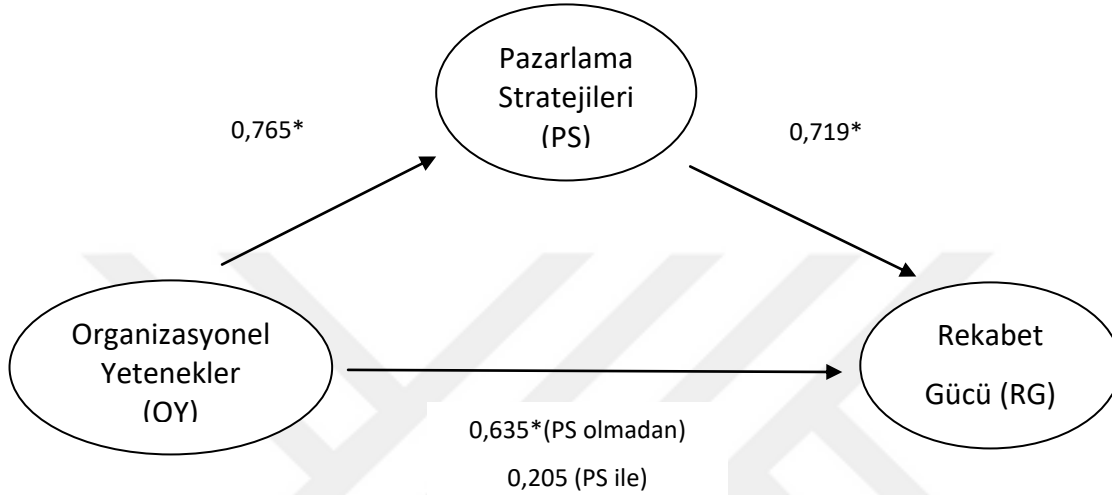


#### **6.4.4.2. Organizasyonel Yetenekler ve Rekabet Gücü Arasındaki Aracı Etki Modeli**

Şekil 23'de gösterilen işletmelerde OY ve RG arasındaki ilişkide OY ( $\beta=0,635$ ;  $p<0,01$ ) değişkeninin RG boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yani OY değişkeni, PS etkisi olmadığında RG boyutu üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. PS aracı değişken olarak eklendiğinde ise OY'nin RG'yi yordamadaki beta katsayısı 0,205'e düşmüştür ve anlamlılığını yitirmiştir. Dolaylı etkinin anlamlılığı Sobel testi ile ölçülmüştür. Test

sonucunda PS'nin, OY ve RG ilişkisinde aracılık etkisinin ( $z=0,5079$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bütün bu bulgular ışığında,  $H_{11}$  "işletmenin organizasyonel yetenekleri ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır" hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 23: OY ve RG Arasındaki Aracı Etki Modeli



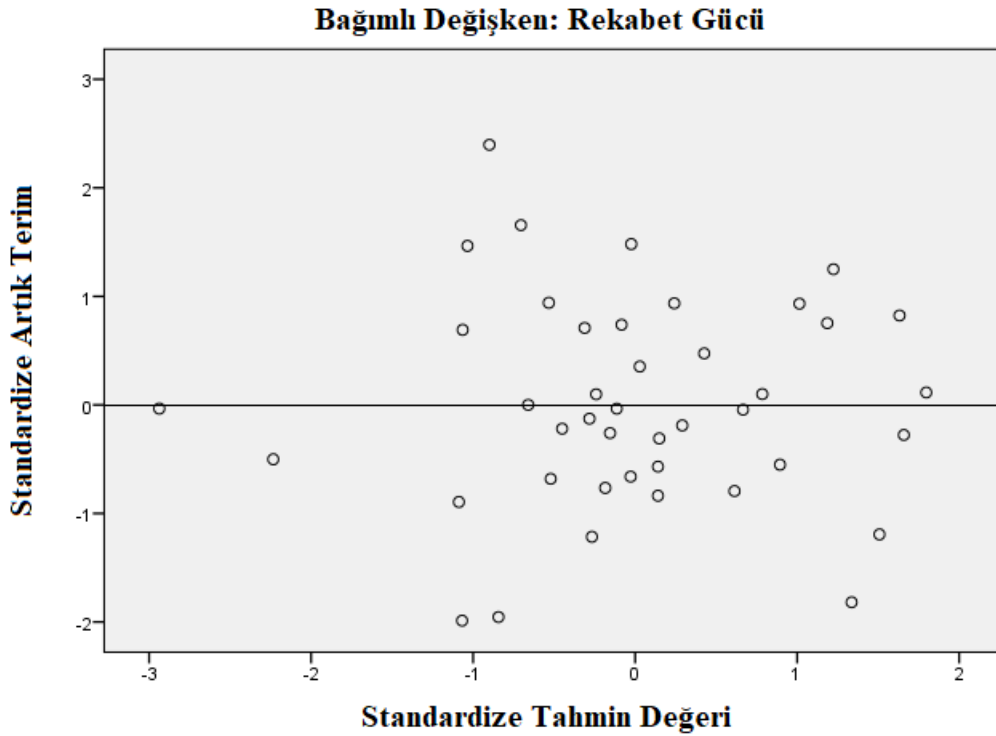
(\*) 0,01 önem derecesinde anlamlı

OY ve PS'nin RG üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 34'de görülmektedir. Tolerans, VIF ve Durbin Watson sonuçlarının kabul edilebilir değerler arasında olması çoklu doğrusallık ve artık terimler arasındaki korelasyon sorunlarının olmadığını göstermektedir. Şekil 24'deki serpilme diyagramı da artık terimlerin varyansının eşit olduğunu gösteren bir dağılıma sahiptir. Dolayısıyla, çoklu regresyon analizi bulguları geçerlidir denilebilir.

Tablo 34: OY ve PS'nin RG'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü							
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri	Tolerans	VIF
	Beta	Std.Hata	Beta				
Sabit	,720	,476		1,512	,139		
OY	,221	,183	,205	1,206	,235	,414	2,413
PS	,574	,173	,563	3,316	,002	,414	2,413
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,731							
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,535							
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,511							
F Testi: 22,402*							
Durbin Watson: 1,566							
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı							

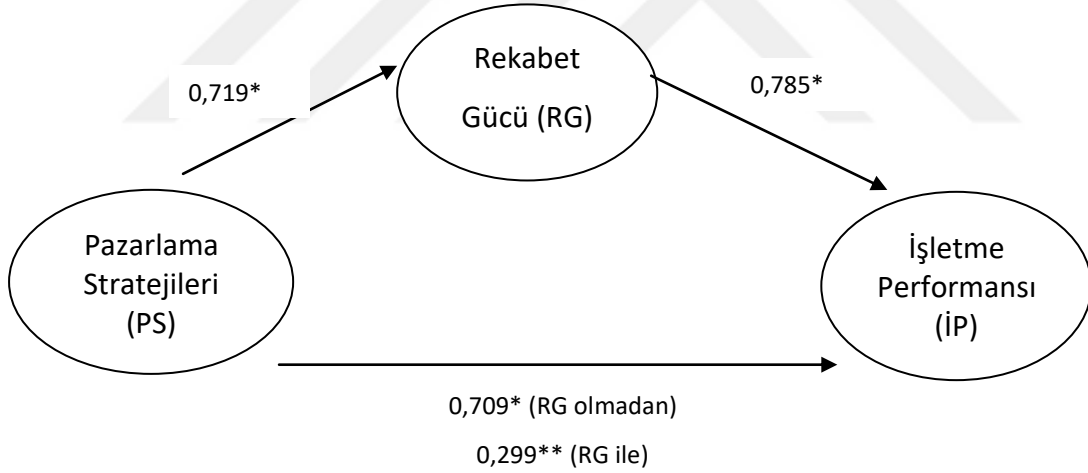
Şekil 24: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: OY ve PS; Bağımlı Değişken: RG)



#### 6.4.4.3. Pazarlama Stratejileri ve İşletme Performansı arasındaki Aracı Etki Modeli

Şekil 25’de gösterilen bulgulara göre işletmelerde PS ve İP arasındaki ilişkide RG aracı rolü olarak değerlendirildiği modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Sobel Testi ( $z=0,4226$ ;  $p<0,01$ ) ile tespit edilmiştir. RG etkisi bulunmazken, PS değişkeninin İP üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,709$ ) görülmektedir ve bu etki  $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır. RG aracı değişken olduğunda ise pazarlama stratejilerinin işletme performansı etkisindeki beta katsayısı 0,299’a düşmüştür, ancak yine de anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Baron ve Kenny’e (1986) göre aracı değişken kontrol edildiğinde yordayıcı değişkenin yordama gücü düşüyor ama anlamlılığını kaybetmiyorsa “kısmi aracılık” söz konusudur. Dolayısıyla, RG değişkeninin aracı değişken olarak PS ile İP arasında kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda,  $H_{11}$  “işletmenin pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet gücünün aracılık etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 25: PS ve İP Arasındaki Aracı Etki Modeli



(\*) 0,01 önem derecesinde anlamlı (\*\*) 0,05 önem derecesinde anlamlı

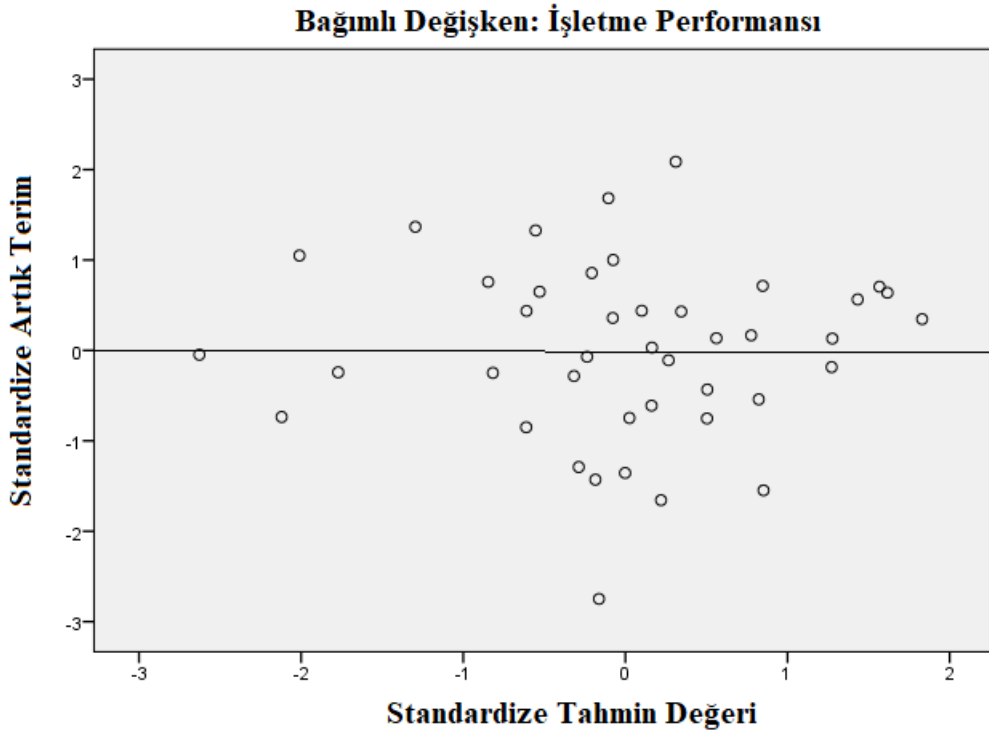
Tablo 35’deki bulgular RG devreye girdiğinde PS’nin İP’ye olan etkisini detaylıca belirtmektedir. Yukarıda ifade edilen sonuçların geçerli sayılabilmesi için değerlendirmeye alınan Tolerans, VIF ve Durbin Watson sonuçları, çoklu regresyon analizi varsayımlarının yerine getirildiğine işaret etmektedir. Ayrıca, Şekil ...’de görülen serpilme diyagramı artık terimlerin varyanslarının eşit olduğunu göstermektedir. Bütün varsayımların yerine getirilmesi sonucunda, regresyon analizi sonuçlarına itibar edilebileceği ifade edilebilir.



Tablo 35: PS ve RG'nin İP'ye Etkisi Üzerine Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü							
	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p değeri	Tolerans	VIF
	Beta	Std.Hata	Beta				
Sabit	,606	,391		1,550	,129		
PS	,297	,134	,299	2,220	,032	,483	2,072
RG	,555	,131	,570	4,242	,000	4,83	2,072
Çoklu korelasyon katsayısı (R): ,812							
Çoklu belirlilik katsayısı (R <sup>2</sup> ): ,660							
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,642							
F Testi: 37,784*							
Durbin Watson: 1,870							
(*) 0,01 önem derecesinde anlamlı							

Şekil 26: Artık Terimlerin Varyansını Gösteren Serpilme Diyagramı (Bağımsız Değişkenler: PS ve RG; Bağımlı Değişken: İP)



Gerçekleştirilen bütün analizler ışığında 12 hipoteze ait sonuçlar Tablo 36'da özetlenmiştir. Buna göre, bütün hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 36: Hipotez Testi Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>SONUÇLAR</b>
<i>H<sub>1</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>2</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler pazarlama stratejisi üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>3</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>4</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>5</sub></i>	İşletmenin pazarlama stratejisi rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>6</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>7</sub></i>	İşletmenin sahip olduğu organizasyonel yetenekler işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>8</sub></i>	İşletmenin pazarlama stratejisi işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>9</sub></i>	İşletmenin rekabet gücü işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>10</sub></i>	İşletmenin organizasyonel kaynakları ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>11</sub></i>	İşletmenin organizasyonel yetenekleri ile rekabet gücü arasındaki ilişkide pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>
<i>H<sub>12</sub></i>	İşletmenin pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet gücünün aracılık etkisi vardır.	<b>Desteklendi</b>

## 7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

### 7.1. SONUÇ

Bir hizmet sektörü olan lojistik sektörünün önemi uluslararası rekabetin yoğun olduğu günümüzde oldukça artmıştır. Artık üreticiler ana iş sürecine odaklanarak lojistik süreçlerinin yönetimini lojistik hizmet sağlayıcı işletmelere devretmektedirler. Lojistik sektörü ülkelerin etkin sektörlerinden biri olarak ekonomik yapıdaki yerini almıştır.

Dünya Bankası'nın 2010 yılında yayınladığı raporun sonuç bölümünde "Dünya genelindeki ticaret hacmi, giderek artan oranda küresel ve verimli lojistik ağ alt yapılarının bulunduğu ülkeler arasında gelişmektedir." şeklinde bir değerlendirme yer almaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda, günümüzde lojistik sektörünün önemi gittikçe artmakta ve tüm işletmeler tarafından lojistik hizmetlerinde farklılık yaratma rekabetçi üstünlük aracı olarak ele alınmaktadır. Artan ticaret hacmi, lojistik hizmetlerin daha etkin ve verimli yapılmasını zorunlu kılmaktadır (TC. Kalkınma Bakanlığı, 2014:1).

Ülkemizde diğer sektörler karşısında lojistik hizmet sektörü, kendi payında hızlı bir ilerleme göstermiş ve göstermeye devam etmektedir. Lojistik sektörü, özellikle son onbeş yılda hizmet sektörünün önem kazandığı ve payının arttığı yeni ekonomik yapı içerisinde yükselen bir sektör olmuştur.

Türkiye'de yük bazlı lojistik sektörünü oluşturan 3PL (üçüncü parti lojistik) şirketler, 2000 yılından itibaren kurulmuş ve zamanla büyüme hızlarını artırmışlardır. Daha önce taşımacılık ve gümrük ağırlıklı yapılan dış kaynak kullanımı 2000 yılından itibaren lojistik bazlı yapılmaya başlanmıştır. Lojistik, taşımacılığın yanı sıra depolama, gümrükleme, sigortalama, paketleme ve katma değerli hizmetler, sipariş ve stok yönetimi, muayene-gözetim faaliyetlerinin eşgüdümlü yapılmasını gerektirmektedir. Son birkaç yılda sektörde hizmet çeşitliliği ve kalitesinin arttığı, karma taşımacılık (multimodal, intermodal ve kombine) kapsamında çözümler ve çağdaş depo yatırımlarının gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Lojistik sektörünün büyümesi tümüyle sanayi ve ticaret sektörlerinin büyümesine bağlıdır. Diğer taraftan lojistik sektörü Türkiye'nin büyüme hızından daha

fazla oranda büyümektedir. Bunun başlıca nedeni dış kaynak kullanımının artmasıdır (Tanyaş, 2016:1).

Sektörün hızlı bir şekilde büyümesi beraberinde rekabet yoğunluğunu da getirmiştir. Global pazar yapısına sahip olan lojistik sektöründe lojistik hizmet veren işletmeler bir taraftan süreçlerini yeniden tasarlamak ve diğer taraftan artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeye çalışmaktadırlar. Global pazar yapısıyla rekabetinde global hale geldiği sektörde işletmeler faaliyet performanslarını daha mikro düzeyde takip etmek durumundadırlar.

Diğer taraftan lojistik hizmet alan işletmeler içinde durum aynıdır. Bu işletmeler de kendi sektörlerindeki rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek istemektedirler. Bunun için de önemli bir etkiye sahip olan lojistik süreçlerini dış kaynak kullanarak çözüme yoluna gitmektedirler. Bu hizmet alımında da işletmeler lojistik hizmet alımında ortaya çıkabilecek olan riskleri minimize edebilmek için lojistik hizmet sağladıkları işletmelerin de performans kriterlerini belirlemekte ve takip etmektedirler.

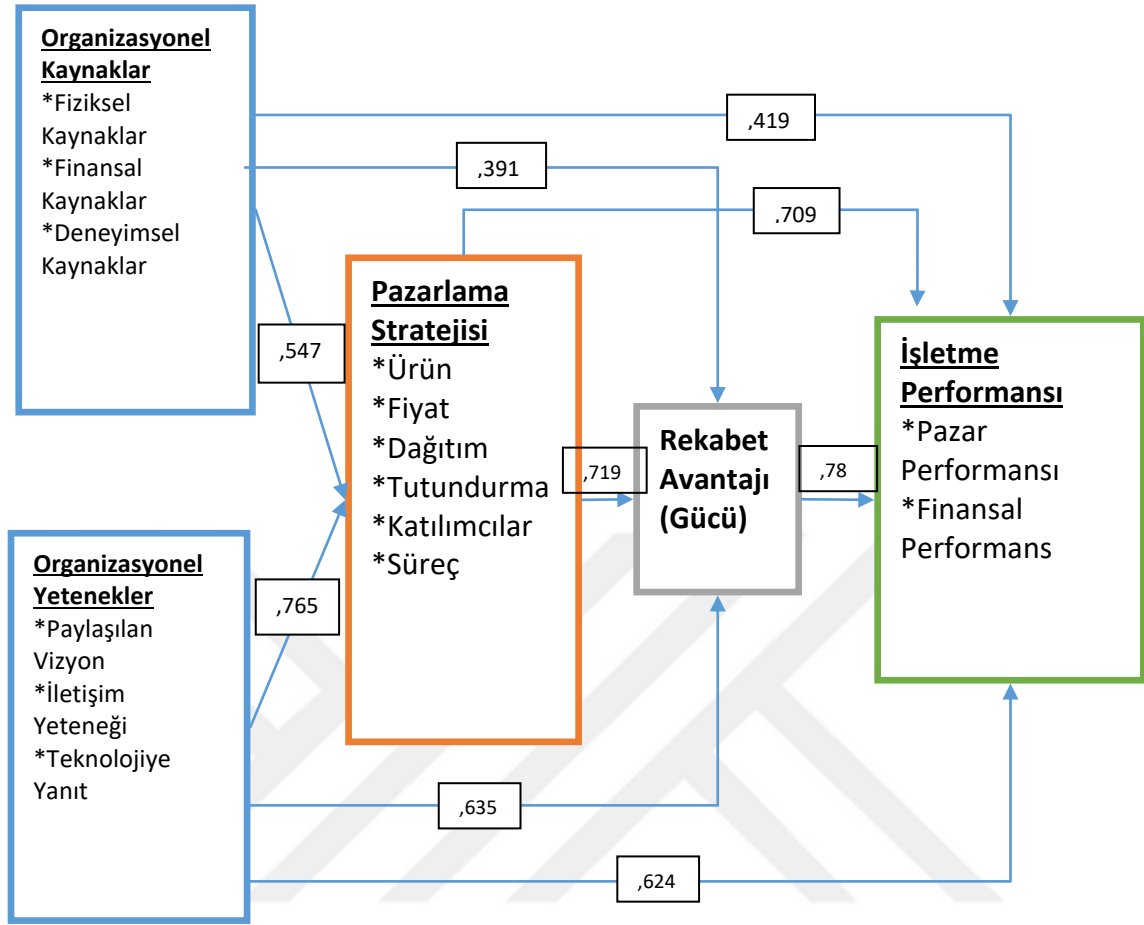
Lojistik hizmet alan işletmeler ayrıca lojistik hizmet sağlayıcı tercihlerinde de çeşitli kriterleri değerlendirmektedirler. İşletme seçiminde güvenilirlik, hız, esneklik, hizmet kalitesi, teknoloji düzeyi, geniş ulaşım ağı, işletme kültürü, hizmet çeşitliliği, finansal yapı, marka bilinirliği, müşteri ilişkileri ve iletişim yönetimi, zaman performansı, yatırım kabiliyeti ve fiziksel yapı tercih kriterleri olarak ön plana çıkmaktadır.

Konu bu açıdan değerlendirildiğinde bir hizmet sektörü olan lojistik sektörde pazar odaklılık ve pazarlama stratejisi sürdürülebilir rekabet gücünün elde edilmesinde önemli bir kriterdir.

Bu stratejilerin oluşturulması ve uygulanması içinde lojistik hizmet sağlayan işletmelerin insan kaynağı, fiziksel kaynak, finansal kaynak, teknolojik alt yapının yeterliliği ve yönetim yaklaşımının pazarlama ve müşteri odaklı olması gereklidir. Bir diğer ifade ile kaynaklar bir araya getirilse bile eğer pazarlama stratejisi doğru bir şekilde oluşturulamaz ve uygulanamazsa sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek oldukça zordur.

Çalışma temelde; sanayi devriminden bu yana en yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomik sistemlerinin en önemli parçası olan işletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından büyük önem arz eden pazarlama faaliyetlerine ilişkin stratejilerinin performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda ülkelerin dinamik ve gelişmekte olan ticari yapılarının en önemli belirleyicilerinden biri olan lojistik sektörünü ele alan çalışma bu sektörde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin pazarlama performansları, rekabet gücü ve işletme performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öncelikli olarak organizasyonel kaynaklar ve organizasyonel yeteneklerin pazarlama stratejisi ile ilişkisini ve sonrasında pazarlama stratejisi ile rekabet avantajı (gücü) arasındaki etkileşimi incelenmiştir. Çalışmanın kavramsal modeli Şekil 27’de yer almaktadır. Çalışma amaçları doğrultusunda kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmış ve kurulan hipotezlerin tümünün desteklendiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ele alınan hipotezlerin literatürde yapılmış olan çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmüştür.

Şekil 27: Çalışmanın Kavramsal Modeli



Çalışmada organizasyonel kaynaklar açısından ele alınan hipotezler (H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>6</sub>) sırasıyla; pazarlama stratejisi, rekabet gücü ve işletme performansı üzerindeki etkilerin incelenmesine yönelik olarak kurulmuştur. Literatürde üç alt boyutta ele alınan organizasyonel kaynaklar (finansal, fiziksel ve deneyimsel) çalışmada temel olarak tek boyut altında ele alınarak değerlendirilmiştir. Leonidou vd. (2013) yeterli organizasyonel kaynaklara (özellikle de fiziki ve finansal) sahip olmanın, işletmenin rakiplerinden farklı olmasının ve etkin bir pazarlama stratejisi oluşturulmasının ve yürütülmesinin sağlanmasında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Barney (1991) ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında işletmenin sahip olduğu kaynakların kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiş ve ayrıca sahip olunan organizasyonel kaynakların rakipler

tarafından kolayca kopyalanamaması veya diğer kaynaklarla ikame edilememesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bu bağlamda yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere işletmenin sahip olduğu organizasyonel kaynaklar ve bu kaynakların doğru ve verimli bir şekilde kullanılması pazarlama stratejileri, rekabet gücü ve işletme performansı açısından pozitif sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Çalışmada ele alınan bir diğer faktör olan organizasyonel yetenekler de sırasıyla işletmelerin; pazarlama stratejisi, rekabet gücü ve performansları üzerindeki etkisini incelemek üzere 3 farklı hipotezle (H<sub>2</sub>,H<sub>4</sub>,H<sub>7</sub>) test edilmiştir. Leonidou vd. (2013) işletmenin sahip olduğu organizasyonel yeteneklerin (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği, teknolojiye yanıt) işletme içi mekanizmaların kontrol edilmesinde ve işletme kaynaklarının en etkin ve verimli rekabetçi kullanımına olanak tanıyacağını ifade etmiştir. Hart (1995) ve Shrivastava (1995) bu tür (paylaşılan vizyon, iletişim yeteneği ve teknolojiye yanıt) organizasyonel yeteneklerini geliştiren işletmelerin, rakiplerine göre sürdürülebilir iş uygulamalarını, farklı paydaşların gereksinimlerinin daha iyi anlaşılmasını ve daha etkin pazarlama stratejileri ve süreçlerinin tasarlanmasını gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Correa vd. (2008) de işletmelerin paylaşılan bir vizyona sahip olmasının proaktif stratejilerin geliştirilmesinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından ele alındığında da organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesinin sunulan hizmet kalitesi ve ele alınan pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi adına önemli olduğu ve işletmelerin rekabet gücü ve performansları üzerinde de etkili olabileceği ifade edilebilir.

Çalışmada ele alınan pazarlama stratejisi faktörünün rekabet gücü üzerindeki etkisinin incelendiği hipotezin (H<sub>5</sub>) yapılan analiz sonucu desteklendiği bulgulanmıştır. Pazarlama stratejisi, gelir ve kar elde etmek amacıyla organizasyonel ve bireysel hedeflere ulaşılması için pazarlama bağlamında oluşturulan politikaları, uygulamaları ve prosedürleri içermektedir. Forsyth(1995) ve Stabler ve Goodal (1997) doğru bir pazarlama stratejisi oluşturmanın ve stratejik bir duruşu benimsemenin rekabet avantajı yaratılmasına yol açabileceğini belirtmişlerdir. Menon vd. (1999) de yaptıkları çalışmada pazarlama

stratejisinin bir rekabet avantajı (gücü) kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin örneklem olarak ele alındığı bu çalışmanın bulguları literatürde yapılan ve pazarlama stratejisinin rekabet avantajı (gücü) üzerindeki etkisinin ortaya çıkarıldığı çalışmalarla paralellik sergilemektedir. İşletmeler pazarlama stratejilerini geliştirmeleri sonucu daha rekabet edebilir hale gelerek hem aynı alanda faaliyet gösteren rakiplerinden farklılaşacak hem de müşterileri açısından daha verimli faaliyetlere yönelebileceklerdir.

Vorhies ve Morgen (2005) da çalışmalarında, yöneticiler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) için pazarlama yeteneklerinin önemli bir etken olduğunu vurgulayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) sağlamada pazarlama yeteneklerinin oluşturulması ve geliştirilmesi için organizasyonel öğrenme sisteminin önemli bir potansiyel taşıdığını belirtmişlerdir. Pazarlama stratejisinin de önemli öğeleri olan pazarlama iletişimi, kanal yönetimi, fiyat, ürün geliştirme, satışlar, pazar bilgi yönetimi, pazarlama planı ve uygulaması ile sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) arasındaki etkinin önemini belirtmişlerdir.

İşletmelerin pazarlama stratejisinin ( $H_8$ ) ve rekabet avantajının (gücünün) ( $H_9$ ) işletme performansı üzerindeki etkisinin incelendiği hipotezlerin de yapılan analizler sonucu desteklendiği görülmüştür. Zhou vd. (2009) hizmet sektöründeki pazar odaklılık, rekabet avantajı ve organizasyonel performans değişkenlerini değerlendirirken, pazar odaklılığın rekabet avantajına, rekabet avantajının ise dolaylı olarak pazar (örn. algılanan kalite ve müşteri memnuniyeti) ve finansal performansa (örn. kar ve pazar payı) pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

İşletmeler uygun ve etkin pazarlama stratejilerini belirlemeleri durumunda performanslarının hem pazar hem de finansal anlamda artmasını sağlayarak hedeflerine ulaşabilecek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabileceklerdir. Aynı şekilde rekabet gücünün artması da işletme performansı üzerinde pozitif etki yaratarak hem kazançların artmasında hem de hareket kabiliyetlerinin farklılaşarak paydaşların ve müşterilerin isteklerine daha etkin ve kalıcı çözümler sunulmasına imkan verecektir.



Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkide aracılık rolüne ilişkin hipotezlerin (H10, H11, H12) de desteklendiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin spesifik bir ürün pazarında karşılaşmış oldukları rekabetin derecesi olarak tanımlanan (Jaworski ve Kohli, 1993) rekabet gücü ile işletmenin organizasyonel kaynakları ve yetenekleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler doğrultusunda pazarlama stratejilerinin aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki en yüksek ilişkiye sahip faktörlerin rekabet avantajı (gücü) ile işletme performansı arasındaki ilişkide olduğu en düşük ilişkinin ise organizasyonel kaynaklar ve rekabet avantajı (gücü) arasındaki ilişkide olduğu görülmektedir. Çalışmayı literatürde yapılan çalışmalardan temel olarak ayıran en önemli nokta uygulama alanı olarak lojistik hizmet sağlayıcıların seçilmesidir. Bu nedenle çalışma gelecekte yapılacak çalışmalar adına ipuçları sunması açısından önem taşımaktadır. Çalışmaya ilişkin en önemli kısıt olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 3PL ve 4PL lojistik hizmet sağlayıcılarının sayısının azlığıdır.

## **7.2. ÖNERİLER**

Pazar odaklılık, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, onları tatmin etme ve müşterilerin henüz farkında olmadığı ihtiyaçları tanımlama açısından gerekli bir yaklaşımdır. Farklı müşterilere çeşitlendirilmiş hizmetlerin sunulması, müşterilere ilişkin doğru bilgilerin toplanması, rakiplerin analiz edilerek daha avantajlı çözümlerin sunulması ve toplanmış bilgilerin ortak bir yapıda paylaşılması yoluyla ortak bir strateji oluşturulması lojistik sektöründe pazar odaklı işletmelerin uygulamalarıdır.

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler etkili bir tedarik zinciri işletimi ve performansı için, bağlantılar arasında maksimum düzeyde bilgi paylaşımını gerçekleştirmelidir. Bu açıdan bakıldığında, lojistik hizmet sağlayıcıları, bilginin üretildiği, depolandığı ve zincir içerisinde dağıtıldığı önemli bir merkez gibi hareket etmektedir. Bu nedenle, öğrenme odaklı bir yaklaşımın varlığı lojistik hizmet sağlayıcılarının örgüt kültüründe zorunludur.

Lojistik sektörünün bilgi ve iletişim üzerine kurulu olması, sektör uygulamalarını inovatif hale getirmekte ve tedarik zinciri içerisinde sürekli maliyet avantajı yaratma çabaları, işletmelerin daha yenilikçi çözümler üretmesi için zorlayıcı bir güç haline gelmektedir.

İnovasyon, lojistik sektörü için hem kendi süreçlerini hem de müşterilerin süreçlerini hedefleyebilir.

Bu açıdan bakıldığında, lojistik hizmet sağlayıcılarının yenilikçi uygulamaları, müşterilerine sundukları avantajlı yöntemlerle müşterilerinin başarısı kadar kendi başarısına da katkıda bulunacaktır. Lojistik hizmet sağlayıcılarının temel görevi, teknolojik gelişmeleri ve yenilikçi uygulamaları tedarik zincirindeki diğer unsurların yanı sıra müşterilerine yansıtmaktır (Eris ve Ozmen, 2012:77-108).

Lojistik hizmet sağlayıcı işletme verimli ve etkin bir strateji oluşturabilmek için pazar analizini iyi yapmalıdır. Pazar analizinin yapılmasında pazarın dinamiklerinin iyi tespit edilmesi ve analizin doğru bir şekilde yapılması gereklidir. Başarıyı elde edebilmek içinse en önemli kriter doğru bir pazarlama karmasının oluşturulmasıdır.

Pazar odaklı rekabet stratejisinde hizmet pazarlaması karması içinde yer alan bileşenlere yönelik olarak oluşturulacak stratejiler altı başlıkta değerlendirilebilir:

- Ürün / Hizmet Stratejisi
- Fiyat Stratejisi
- Pazarlama İletişimi ve Tutundurma Stratejisi
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi
- Dağıtım Stratejisi
- Marka Stratejisi

Global rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde edebilme açısından lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama stratejisi ve uygulamaları sürdürülebilir rekabet avantajını (gücünü) sağlamaya yönelik olmalıdır.

Bu noktada ise bir diğer önemli noktayı atlamamak gerekir. İşletmelerin artık inovatif ve müşteriye daha fazla ve rakiplerden daha farklı değer yaratacak bir yapıda olması gereklidir. Değer temelli pazarlama yaklaşımı günümüzdeki rekabet ortamının vazgeçilmez unsurudur. Bu yaklaşım kapsamında sadece pazarlama karması bileşenleri merkezli olarak

strateji üretmek yetersiz kalabilir. Buradaki tamamlayıcı unsur pazarlamanın işletmenin sadece bir departmanının değil bütünü kapsayan bir yapıda olması gerekliliğidir.

Pazarlama düşüncesindeki bir başka değişim ve rekabet avantajı (gücü) belirleyicisi ise teknolojidir. Lojistik sektörü de teknolojik değişimin yaşandığı sektörlerdendir. Lojistik sektöründeki teknolojik değişim ve buna bağlı olarak hizmet olanaklarının ve kalitesinin artması sonucunu getirmiştir. Lojistik sektöründe teknoloji artık rekabetin önemli bir aktörü haline gelmiştir.

Tüm bu değişimleri değer temelli pazarlama ile müşteri yaklaşımı ilişkilerindeki değişim, pazarlama karması bileşenlerindeki değişim ve teknoloji ve inovasyonla hizmet kalitesindeki değişim olmak üzere üç kategoride değerlendirilebilir:

**Müşteri Yaklaşımı:** İşletmeler ve müşteriler artık kısa süreli ilişkiler yerine uzun süreli ve karşılıklı değer yaratan bir süreçte işbirliği yapmak istemektedirler. Burada önemli olan değer yaratma zincirinde karşılıklı işbirliğinin oluşturulmasıdır. Ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi müşterilerle yapılacak olan işbirliğine örnek olarak verilebilir.

**Pazarlama Karması:** Pazarlama karması ürün/hizmet yapısı, faaliyet gösterilen pazar ve pazarların yapısı, o pazarlardaki sektörün ve işletmelerin yapısı, ilişki yapısı, rekabet yapısı pazarlama karmasında da değişimlere yol açmaktadır. Burada da önemli olan işletmelerin doğru bir pazarlama karması oluşturmalarıdır. Klasik pazarlama karmasından ilişki pazarlamasına doğru bir değişim yaşanmış ve değer temelli pazarlama yaklaşımına geçiş yapılmıştır.

**Teknoloji ve inovasyon:** Teknoloji kullanımı ve inovatif yapı oluşturmada gerekli olan değişimi başaramayan işletmelerin rekabette geri kalmaları kaçınılmazdır. Teknoloji ve inovasyon rakiplerden farklı değer yaratan ve hizmet kalitesini direkt olarak etkileyen bir konumdadır.

Bu kapsamda lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinde pazar ve mali sonuçlar ile müşteri ve rekabet bakış açıları arasında bir denge oluşturmaları önemlidir. İşletme

tüm departmanları ile pazar odaklı olmalı, değişimleri iyi takip etmeli ve değişimlere hızlı yanıt vermelidir. İşletme yöneticileri müşteriler ve pazar hakkında daha fazla bilgiye sahip olma konusunda çalışmalı ve pazarda oluşan yeni fırsatları değerlendirebilmek için proaktif bir yapıya sahip olmalıdırlar. Etkililiği ve verimliliği arttırabilmek için süreçlerin yeniden yapılandırılması ve etkin bir iş ilişkileri ağının kurulması önem verilmesi gereken diğer konulardır.

Bir işletmenin pazara yönelimi organizasyon çapında değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Profesyonel pazarlama, pazar bölümlenme, rekabet analizi ve konumlandırma gibi fonksiyonlar için sistematik bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Dolayısıyla stratejik pazarlama planı sürecinin uygulanmasıyla daha yüksek bir performans elde edilmesi beklenmelidir. Bu performans artışı da rekabet gücünü pozitif yönde etkileyecektir.

İşletmenin organizasyonel alt yapısı pazarın ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği hakkında bir başvuru noktasıdır. Müşterilerin dinlenmesi ve her aşamada müşteri geri bildirimlerinin dikkate alınarak strateji üretilmesi güçlü işletmelerin bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler tüm çalışanları dahil kalitede ilerleme elde etmek için müşterilerden gelen bilgilerin değerlendirilmesinde güçlü bir konumda olmalıdırlar.

Pazar liderliği ve müşteri odaklılık doğru hedeflerdir. Fakat etkin bir tedarik zinciri yönetimi olmadan müşteri ihtiyaçlarının üstün bir değer yaratmak üzere karşılanması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla dağıtım kanallarını oluşturmada, tedarikçilerde ve üretimde dünya standartlarında IT sistemleri yatırımı gerekmektedir. Sistem aynı zamanda kalite performansının izlenmesinde ve inovasyon çıkışlarını sağlayabilecek yeterlilikte olmalıdır.

Müşteriler ürünü değil markayı satın alırlar. Tüketici pazarında olduğu gibi B2B pazarda da aynı durum geçerlidir. Bu açıdan başarılı işletmeler daha belirgin ve etkili markalaşma politikaları sergilemektedirler.

Artan uluslararası rekabet, maliyetlerin düşürülmesi, müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilmesi, iş süreçlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin arttırılması baskılarını da

getirmiştir. Birçok önde gelen işletme değer yaratma kapsamında temel süreçlerini ve iş yapısını yeniden tasarlamıştır.

Son yıllarda ağ yapısının rekabet stratejisinin merkezine konulmasıyla pazarlama ve iş teorilerinde majör değişiklikler olmuştur. Başarılı işletmeler tedarikçileri, müşterileri ve iç ortakları arasında ilişki yönetiminde etkin bir ağ kurmuşlardır.

Değişim yönetimi tüm başarılı işletmelerin yöneticilerinin odak konusudur. İş ortamındaki sürekli değişiklikler işletmenin organizasyon ve stratejisinin etkinliğini aşındırabilir. Bu nedenle başarılı işletmeler çalışanların güncel strateji ve prosedürlere ve inovasyona odaklanmayı teşvik etmektedir. Bu işletmelerin yöneticileri pazarlama ortamındaki değişikliklere yanıt vermeye ve anlamaya önem verirler.

Bu yöneticilerin önem verdiği bir diğer konu ise müşteriler hakkında daha detaylı bilgiye sahip olma ve pazardaki yeni fırsatları aramada proaktif olmaktır.

Rekabetin daha yoğun olduğu günümüz ortamı iş performansı ve pazara yönelim arasında daha güçlü bir ilişkinin olması gerektiği vurgulanmaktadır. Pazara yönelim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi sektörün özellikleri etkilemektedir.

Lojistik sektörü gerek teknoloji kullanımı ve gerekse şiddetli bir rekabetin var olduğu bir sektördür. Bu değerlendirmeler ve çalışma kapsamında lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin yönetimlerine yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

### **1.Organizasyonel Kaynaklar, Pazarlama Stratejisi ve Rekabet Avantajı (gücü) ilişkisi:**

Yoğun rekabet ortamında müşteriler ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek birçok alternatife sahiptir. Bu durumda işletmeler farkı yaratabilmek ve tercih edilebilir olmak için kaynaklarını müşteri ihtiyaç ve istekleriyle buluşturmak zorundadır. Bu buluşma ise pazarlama stratejisinin aracılık etkisiyle gerçekleşecektir. Buluşmanın sağlanamaması durumunda rekabet gücü elde etmek oldukça zordur. Çünkü müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tanımlanması, pazardaki değişimlerin takip edilmesi, doğru bir pazarlama karmasının oluşturulması vb. konular pazarlama faaliyetleri arasındadır. Bu noktada da sahip olunan

kaynaklar (fiziksel, finansal, deneyimsel kaynaklar) ve rekabet gücü arasında pazarlama stratejisinin aracılık etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Açıkça pazarlama stratejisi ve rekabet avantajı(gücü) arasında güçlü bir ilişki vardır. Güçlü bir pazar yönelimi ile işletmelerin yüksek bir rekabet gücü elde etme ve performans gösterme olasılığı daha yüksektir. Pazarlama stratejisi ve pazarlama planlaması performans ile yüksek derecede ilişkilidir. Etkili pazarlama belirleyicileri sürdürülebilir rekabet avantajı(gücü) oluşturmak önemsiz farklılıklar yerine gerçek katma değer yaratacak yeniliklere ve departmanlar arası iyi ilişkilere odaklanmıştır. Ancak sonuçlar yalnızca pazarlamanın başarısını garanti edemez. Bulgular bir işletmenin iyi sistem ve yüksek verimlilik için teknolojiye yatırım yapmadığı sürece, üstün performans elde etmesinin zor olduğunu göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre güçlü bir pazar yönelimi iyi sonuçlar üretmek için önemli olabilmektedir.

Dolayısıyla Doyle ve Wong'un(1998) belirttiği gibi lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerde rekabet avantajı (gücü) elde edebilmek için pazarlamaya bakmak zorundadırlar. Lojistik hizmet sağlayıcı işletme çalışanları pazar ve müşteri odaklılık konusunda kendilerini sürekli geliştirmek durumundadırlar

## **2.Organizasyonel Yetenekler, Pazarlama Stratejisi ve Rekabet Avantajı (Gücü) İlişkisi:**

Organizasyonel hedeflere ulaşılmasında işletme çalışanları arasında ortak fikir, taahhüt ve özverinin varlığını oluşturan paylaşılan vizyondur. Bu yetenek aynı zamanda doğru bir pazarlama stratejisi oluşturma açısından da önemlidir. Hart (1995), bu yeteneğe sahip olan işletmelerin rakiplerine kıyasla daha iyi iş uygulamaları gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynakları toplayabileceğini ve düzenleyebileceğini belirtmiştir. Lojistik Hizmet sağlayıcı işletmelerinde bu açıdan özellikle tüm çalışanları kapsamında rekabet avantajı (gücü) elde etmede öncelikle hizmet kalitesini ve müşteri odaklılığı sağlayan etkin bir pazarlama stratejisi oluşturmada paylaşılan bir vizyona sahip olması gereklidir.

İletişim yeteneği işletmelerin müşterileri, tedarikçileri veya diğer paydaşları yakın ilişki kurabilme yeteneğidir ve hizmet sürecinin her aşamasında özellikle işletme, müşteri ve tedarikçiler arasında hizmet kalitesi arasında iletişimin önemli olduğu lojistik sektöründe

bu yeteneğin önemi daha da fazladır. İletişim yeteneği sayesinde lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler özellikle müşterilerin algısında daha pozitif bir anlayış yapısına sahip olabilecektir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verme ve karlılığı yüksek olan potansiyel pazar eğilimlerini ve fırsatlarını yakalama imkanına sahip olacaklardır.

Lojistik sektörü teknoloji ve bilgiye dayalı hizmetler alanında, müşterilere odaklanmayı gerektiren bir sektördür. Gerek bilginin elde edilmesi ve paylaşımı ve gerekse hizmet kalitesi açısından lojistik sektöründe organizasyonel yetenek faktörü olarak teknoloji değişimlerine hızlı bir şekilde yanıt verilmesi gerekmektedir.

Teknolojik yatırım ve doğru bir sistem kurmanın yanında yüksek performans, faaliyet gösterilen sanayi koşullarına da bağlı olabilir. Yine sonuçlar, olgun pazarlarda yüksek performans elde etmenin zor olduğunu göstermektedir. Doyle ve Wong (1998), teknolojik değişim oranının yüksek ve şiddetli bir rekabetin var olduğu pazarlarda işletmelerin pazarlamaya bakma ihtiyacının olduğuna şüphe olmadığını belirtmişlerdir.

Dolayısıyla teknolojik değişim oranının yüksek ve şiddetli bir rekabetin olduğu lojistik sektöründe teknolojik değişime yanıt yeteneğinin rekabet avantajı (gücü) oluşturabilmesi için lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin pazarlama stratejilerini doğru bir şekilde tasarlamaları gerekmektedir.

Lojistik hizmet sağlayıcı işletme yönetimi işletmenin sahip olduğu yetenekleri doğru tanımlamalı ve geliştirilmesi için çaba harcamalıdır.

### **3.Pazarlama Stratejisi, Rekabet Avantajı (Gücü) ve İşletme Performansı İlişkisi**

Lojistik sektörü dinamik bir ortam, çeşitli nedenlerle değişim gösteren veya belirsizleşen talep yapısı, değişen ürün / hizmet yapısı ve değişen tüketici tercihleri ile karakterizedir. Bu dinamik koşullar altında lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı (gücü) elde edebilmek için müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, pazar bilgilerini hızlı bir şekilde almak, stratejilerini ve uygulamalarını düzenli bir şekilde gözden geçirmek zorundadır.

Lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin doğru bir pazarlama stratejisi ve karması oluşturması ve müşterilere doğru teklifler sunması müşteri memnuniyetini, memnuniyet artışını ve muhafaza edilmesini sağlayarak rakiplerine karşı bir rekabet avantajı (gücü) elde etmesini destekleyecektir. Claver vd. (2007) elde edilen bu üstünlüğün beraberinde daha yüksek fiyat talep etme, daha fazla nakit üretme, potansiyel karlı müşteri segmentlerine ulaşma ve mevcut segmentlerde satışların artması gibi olanakları sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Sağlanacak bu olanakların işletme performansındaki karşılığı, pazar payının ve finansal performansın artışı olarak değerlendirilebilir. Daha düşük bir rekabet avantajı (gücü) yaratan lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin daha düşük iş performansına sahip olacakları kaçınılmaz bir sonuçtur.

Lojistik hizmet sağlayıcı işletme yönetimi pazarlama stratejisi, rekabet avantajı (gücü) ve işletme performansı arasındaki ilişkinin boyutlarını doğru tanımlamalı ve bu konuda çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamalıdır.

#### **4.Rekabet Avantajı (Gücü) ve İşletme Performansı İlişkisi**

Rekabet avantajı (gücü) ve işletme performansı kompleks bir birlikteliğe sahip iki önemli kavramdır. Genel olarak yapılan çalışmalar bu ikili arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örnek olarak, Phongpetra ve Johri (2011) Tayland'daki otomobil üreticilerinin üç önemli iş stratejisinin olduğunu belirterek bunların organizasyonun finansal ve pazarlama performansı üzerinde olumlu bir etkis olduğunu ortaya koymuşlardır. Rekabet stratejisinin temel odak noktası ise maliyet olarak tanımlanmıştır. İkinci öncelik ise maliyet liderliğinin ve üçüncüsü toplam maliyet farklılığının elde edilmesidir. Uygulanan bu stratejinin ve elde edilen farklılıkların organizasyonun performansı üzerinde olumlu etki yaptığı sonucuna varmışlardır.

Lojistik hizmet sağlayan işletmelerinde bu noktada iş ve rekabet stratejilerinin odak noktalarını doğru tanımlamaları gerekmektedir.

Akademik araştırmacılara yönelik bu çalışmanın devamı olarak;



- 1.Yapılan çalışma deneysel desteğin kullanılmasını sağlayarak ve rekabet avantajını (gücünü) daha da genişleterek ve işletme performansını artırmaya yönelik örgütsel iç özelliklerin karşılaştırmalı önemini araştırarak genişletilebilir.
2. Kaynak temelli veya hizmet temelli yaklaşımla organizasyonel hedeflerin elde edilmesinde stratejik yönetim yaklaşımıyla değerlendirilebilir.
3. Çevre temelli pazarlama stratejilerinin oluşturulması ve rekabet avantajı (gücü) ile işletme performansı ilişkisi boyutunda bir araştırma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1989).Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Vol. 31 No. 2, 91-106
- Acar, Z. (2010).Depolama ve Depo Yönetimi. *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara,1.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney J. T. (2010).The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation. *Strategic Management Journal*, 31,413-437.
- Ajakaiye, O. I. (2012).The Role of Logistics Service Providers in the Logistics Firms' Supply Chain, *Jönköping International Business School*,12-15
- Akat, Ö. (2008).Uluslararası pazarlama. *Ekin Basım Yayın, Bursa*,165.
- Almeida, J. G. (1999). Firm resources, environmental perceptions, business-level strategies and firm performance: an empirical investigation. *UMI*.
- AMA, Dictionary. (2017). <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Aragon, J. A. -Correa et al. (2008). Enviromental Strategy and Performance in Small Firms. *Journal of Environmental Management*, 88–103.
- Arslan, F. M. (2012).Endüstriyel pazarlama. *Beta Basım, İstanbul*,440.
- Aziz, A. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri. *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Bagchi, P. & Virum, H. (1998). Logistical alliances: Trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 191–213.
- Balkyte, A. & Tvaronaviciene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of sustainable competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 341-365.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Barney, j. (1991). Firm Resources and Sustained Competirive Advantage.*Journal of Management*, 99-120.

- Baron, R. M. & 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.
- Baykara, S. (2010). İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi. *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 32-33.
- Bell, C. R. & Zemke R. (1998). Şapka çıkartan hizmet yönetimi. *Rota Yayınları, İstanbul*, 9.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1993), "Building a new academic field – the case of services marketing", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Spring, pp. 13-60.
- Berry, L. L. (1999). Discovering the Soul of Service – The Nine Drivers of Sustainable Business Success. *New York City: Free Press*, 87.
- Berry, L. L., Parasuraman A. & Zeithaml, V. A. (1998). *Academy of Management Executive*. vol.8, no 2, 32.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. (2003). Ten lessons for improving service quality, *MSI Reports Working Paper Series, 1, Cambridge, Mass* 61–77.
- Best, J. W. (1959). Research in Education. *Prentice Hal*.
- Bhatnagar, R. & Viswanathan, S. (2000). Re-engineering global supply chains Alliances between manufacturing firms and global logistics services providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(1), 13–34.
- Bıçakçı, İ. (2000). Her Yönüyle Pazarlama İletişimi. *Mediacat Yayınları, Ankara*, 145.
- Bitner, M. J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 69-82.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1963). Educational Research: An Introduction. New York: *David McKay Co*.
- Cascio, R. P. (2011). Marketing Innovation And Firm Performance: Research Model, Research Hypotheses and Managerial Implications, 6.
- Cemalcılar, İ. (1994). Pazarlama. *Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul*, 12.

- Cemalcılar, İ. (1999). Pazarlama-Kavramlar Kararlar. *Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul*,90.
- Chang, Q. & Qin, R. (2008). Analysis on development path of Tiajin green logistics. *International Journal of Business Management*, 3, 96-98.
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Lopez-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies in the impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Cole, S. (1972). The Sociological Method. *Rand McNally*.
- Correa, J., Torres, N. H., Sharma, S. & Morales, G. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 88-103.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage-What It is, What It isn't. *Business Horizons*, pp. 54-61.
- CSCMP, (2013). <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>,4.
- Cui, L. & Hertz, S. (2011). Network and Capabilities as Characteristics of Logistics Firms. *Industrial Marketing Management* 40, 1004-1011.
- Çancı, M. & Erdal, M. (2003). Uluslararası Taşımacılık Yönetimi. *UTİKAD Yayını, İstanbul*,24.
- Çoroğlu, C. (2002). Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi. *Alfa, İstanbul*, 12.
- David, A. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage, *California Management Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 91-106.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization,37-52.
- Delaunay, J. C. & Gadrey, J. (1992). Services in Economic Thought, *Kluwer Academic Press*, Boston, MA.

- Deloitte. (2013). The Logistics Industry in Turkey, *Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency*, 15-16
- Dickson, P. R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, Vol:56. 69- 83.
- Dolan, R. J. (2011). Harvard Business Review, Fiyatlandırma. *MESS Yayın No:621, İstanbul*, 11-13.
- Doyle, P. & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 5/6. 514-535.
- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama, *Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.*,148
- Eris, E. D. & Ozmen, O. N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 77-108.
- Fırlar, B. G. & Çolakoğlu B. E. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yakalamada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Planlanma Sürecinin Önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı 14, 93-106.
- Fisk, R. P., Brown, S.W. & Bitner, M.J. (1993), "Tracking the evolution of the services marketing literature", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Spring, pp. 61-103.
- Fisk, R. P., Grove, S.J. & John, J. (Eds) (2000), Service Marketing Self-portraits, *American Marketing Association*, Chicago, IL.
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammetgaard, B., & Mentzer, J.T. (2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process. *Journal of business logistics*, vol. 26, no. 1, 113.
- Forsyth, T. (1995). Business attitudes to sustainable tourism: self-regulation in the UK outgoing tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(4), 210-231.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. Harvard Business Review, pp. 53-58.

- Gimeno, J. (2004). Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, Vol.47, No.6, 820-842.
- Goncalves, K. P. (1998). Services Marketing A Strategic Approach. *Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey*,1-80.
- Goulielmos, A. M. & Plomaritou, E. (2014). The Shipping Marketing Strategies within the Framework of Complexity Theory. *British Journal of Economics, Management & Trade* 4(7), 1128-1142.
- Göl, A. (1995). Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, *İstanbul: Yayınlanmamış Doktora tezi*, 39.
- Grönroos, C. (1990). Services Management and Marketing. *Lexington Books*, 27.
- Grönroos, C. (1994a), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1994b), "Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No. 5, pp. 347-60.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*,334.
- Gummesson, E. & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss 4, 479 – 497.
- Gustafson, T. & Chabot, B. (2007). Brand Awareness, *Cornell Maple Bulletin* 105,1.
- Hage, J.T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology* 25, 597-622.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hamel, G.,& Prahalad, C.K.(1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol: 67. 63-76.

- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Harvard Business Review. (2011). Fiyatlandırma, *MESS Yayın No:621, İstanbul*, 13.
- Herman, D. (2006). Marka Olmak İstiyorum. *Alteo Yayıncılık, İstanbul*, 67-73.
- Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*. No. 32, pp.139–149
- Hosie, P., Sundarakani, B., Tan, A.W K., & Kozlak, A. (2012). Determinants of Fifth Party Logistics (5PL): service providers for Supply Chain Management. *Int. J. Logistics Systems and Management*, Vol. 13, No. 3, 287.
- Iyiola, O. (2017). Sustainability of competitive advantage: a must for every firms, [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
- Iyiola, O. (2011). Services Marketing, 18. <https://servicescoalition.org/>
- ISO (İstanbul Sanayi Odası). (2009). Toplam Verimli Yönetim, *ISO Yayın, İstanbul*, 10.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jharkaria, S. & Shankar, R. (2007), Selection of logistics service provider: an analytic network process (ANP) approach, *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. 35, 274-89.
- Kalaycı, Ş. (2014). Faktör Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Der. Kalaycı, Şeref). 6. Baskı. Ankara: Asil Yayın
- Kanter, R. M. (2003). Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar. *MESS Yayın No:409, İstanbul*, 134-135.
- Karasar, N. (2008). Bilimsel araştırma yöntemi. *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Kayış, A. (2014). Güvenilirlik Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Der. Kalaycı, Şeref). 6. Baskı. Ankara: Asil Yayın

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kerlinger, F. N.(1964). Foundation of Behavioral Research. New York, Holt, *Rinehart and Winslom publications*.
- Kleinbaum, D. G., Lawrence, L. Kupper ve Keith E. Muller (1988), Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods, Duxbury Press.
- Koban, E. & Keser, H. Y. (2015). Dış Ticarete Lojistik, *Ekin Yayınevi, Bursa*, 126.
- Koban, E. & Keser, H. Y. (2013). Rekabet Edebilirlikte Türk Lojistik Sektörünün İstihdam Yapısının Analizi ve İstihdama Yönelik Devlet Destekleri. *Temmuz, Cilt 4, Sayı 2*, 32-43.
- Koban, E. (2013a). Lojistik Sektöründe Kritik Başarı Faktörleri(2), *Unibusiness Dergisi, İstanbul, Kasım*, 41.
- Koban, E. (2013b). Lojistik İşletmelerinde Stratejik İşbirlikleri ve Önemi. *UniBusiness Dergisi, İstanbul,Şubat*, 47.
- Koban, E. (2013c). Lojistik İşletmelerinde Kritik Başarı Faktörleri(1). *UniBusiness Dergisi, İstanbul, Ekim*, 50.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Marketing management, *Pearson Education,Inc.,publishing as Prentice Hall, 14th ed*, 3.
- Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control. *Prentice Hall of India*, 92.
- Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. *By,The free press*, 17.
- Kotler, P. (2002). Marketing Management, Millenium Edition. *Custom Edition for University of Phoenix*, 5.
- Kurtuluş, K. (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Kutlar, A. (2006). Ekonometri Kılavuz. Ankara: Arın Yayınları



- Küçüksille, E. (2014). Basit Doğrusal Regresyon. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Der. Kalaycı, Şeref). 6. Baskı. Ankara: Asil Yayın
- Lampe, K. (2014). Information Needs of Logistics Service Providers in Strategic Decisions. *University of St. Gallen*, 41.
- Lauterborn, R. (1990). New marketing litany: Four P's passe; C-words take over. *Crain Communications, Advertising Age*, 26.
- Lehtinen, U. (1984). On Defining Service. In C. Grönroos, & E. Gummesson (Eds.), *Services Marketing: Nordic School Perspectives: Proceedings of the XIIth Annual Conference of the European Marketing Academy*.
- Lehtinen, U. & Järvinen, R. (2015). The Role of Service Characteristics in Service Innovations. *NJB Vol. 64 , No.3,169-170*.
- Lieb, R. & Bentz, B. A. (2005). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Transportation Journal*, 5–15.
- Lovelock, C. (1984). Strategies for Managing Capacity-Constrained Service Organisations, *Service Industries Journal*,9-30.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004), "Whither services marketing? In search of a paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 20-41.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T.A. & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management* 35, 94-110.
- Lovelock, C.H., Vandermerwe, S., Lewis B. & Fernie S. (2011). *Services Marketing. Edinburgh Business School*, 14.
- Marn, M. V. & Rosiello, R. L. (2011). Harvard Business Review, Fiyatlandırma. *MESS Yayın No:621, İstanbul*, 52-56.
- Marrison, A. (1989). *Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers*, 1989.

- Menon, A. & Menon, A. (1997), 'Environpreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy,' *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Menon, A. , Menon, A., Chowdhury, J. & Jankovich, J. (1999). Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7:2, 1-15.
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). Marketing in travel and tourism. *Routledge*.
- Mouly, G. J. (1963). The Science of Educational Research Methods. *University of London Press Ltd*.
- Mucuk, İ. (1993). Modern İşletmecilik. *Der Yayınları, İstanbul*, 192-225.
- Nisbet, J. & Entwistle, N. (1974). Educational Research Methods. *London: University of London Press*.
- Odabaşı, Y. (1995). Pazarlama İletişimi. *Anadolu Üniversitesi, No.851,Eskişehir*, 46.
- OECD. (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. *Oslo Manual*, 101.
- Öztürk, S. A. (2013). Hizmet Pazarlaması. *Ekin Basım Yayın, Bursa*, 3.
- Paley, N. (2006). Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır. *MediaCat*, 14-274.
- Parasuraman, A. P. (2011). Service Productivity, Quality and Innovation: Implications for Service- Design Practice and Research. *Presentation Maastricht University Maastricht, Netherlands January*, 21.
- Perreault, W. D. & Mc Carthy, E. J. (2002). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. *McGraw-Hill, Irwin series in marketing*,14/e, 49-50.
- Prahalad, C. K. (2000). Venkatram Ramaswamy,Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, p.79-87

- Phongpetra, V., & Johri, L.M. (2011). Impact of business strategies of automobile manufacturers in Thailand, *International Journal of Emerging Markets*, volume 6, 17-37
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 162-163.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage With a New Introduction*. Free Press, 4.
- Prokopenko, J. (1987). Productivity management: A practical handbook. *International Labour Office*, 3
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 64-73.
- Resmi Gazete. (1994). Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun, *Sayı.22140*, 5 cilt, 34.
- Rodrigue, J. P. (2006). Challenging the Derived Transport-demand Thesis: Issues in Freight Distribution Environment & Planning A. *Vol. 38, No. 8*, 1449-1462.
- Rushton, A. & Walker, S. (2009). *International logistics and supply chain outsourcing*. London: Kogan Page.
- Sakarya, S. (2006). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Organik Tarım Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, Edition: 1st, Chapter: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, *Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu*, 853.
- Sarıdoğan, A. A. (2013). Lojistik sektöründe rekabet gücü odaklı stratejik maliyet yönetimi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi Cilt 2 Sayı 2*, 69-95.
- Sauraa I. G., Eugenia M., Molinaa R. & Servera D. (2008). Logistic service quality and technology: a comparison between supplier–retailer and retailer–consumer relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research Vol. 18, No. 5*, 495–510.
- Sax, G. (1968). *Empirical foundations of educational research*. Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10*, 171–185.
- Shank, J. K. & Govindarajan V. (1993). Strategic Cost Management, *The free press*, 5.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management, *Journal of MAR*, 47-62.
- Simond, J. L. (1969). Basic Research Methods in Social Science: The Art of Empirical Investigation. *Random House, New York*.
- Simons, R. (2006). Harvard Business Review, Yüksek Performanslı Kuruluş. *MESS Yayın No:508, İstanbul*, 13.
- Skjott-Larsen, T. Schary, P. B., Mikkola, J. H., & Kotzab, H. (2007). Managing the Global Supply Chain, (3rd ed.). *Copenhagen: Business School Press*.
- Soares, S. M. (2007). Wealth of Nations (Adam Smith), *Metalibri*, 11-754.
- Sönmez, R. & Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 10(1), 54-55.
- Stabler, M. J., & Goodal, B. (1997). Environmental awareness action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, 18(1), 19-33.
- Stefansson, G. (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 36(2), 76–92.
- Switafa, M. (2013). Marketing in the activities of logistics service providers – selected direct survey results. *Journal of Economics&Management*, volume12, 98.
- Tanyaş M. & Düzgün M. (2014). Depo Yönetimi, Michael ten Hompel, Thorsten Schmidt,
- Van Dalen, D. B. (1966). Understanding educational research: An introduction. *McGraw-Hill Book Company*.
- Warehouse Management den Çeviri, *Nobel Akademik Yayıncılık*, Ankara, 1.

- Webster, C. (1984). From Paracelsus to Newton: Magic and the Making of Modern Science.
- Tanyaş, M. (2016). <http://www.somutstrateji.com/lojistik-Koylermerkezler/>, (3.03.2016)
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi. *Papatya Yayıncılık*, İstanbul, 65.
- TC.Kalkınma Bakanlığı. (2014). Lojistik Hizmetlerin Geliştirilmesi, *Özel ihtisas komisyonu raporu*, 1.
- Timurçin, D.(2010). Türkiye’de KOBİ’lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi, *İstanbul Üniversitesi, SBE*, 36-45.
- UND. (2017). <https://www.und.org.tr/>
- Uzun, H. & Durna, U. (2008). İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran, Cilt:1, Sayı: 1*, 33-40.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b), “Why ‘service’?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 25-38.
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Management. *Terms and Glossary*, 117.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science. Volume 25, No. 2*, 139-151.
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix, 109.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: karşılaşılan fırsatlar ve tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1*, 22-72.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York, NY: Free Press, 71.

- Zhen, X. (2014). The Research of Service Quality Evaluation in Logistic and Express Industry. *International Conference on Logistics Engineering, Management and Computer Science, Published by Atlantis Press, 262-265.*
- Zhou, X. (2013). Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management, 131-135.*
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage and performance. *Journal of Business Research, 62(11), 1063-1070*
- Zoppe, A. (2005). Changes in the classification of service activities in the revised ISIC, *20th Voorburg Group meeting on Services Statistics , 1-16.*

## EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

Bu anket çalışması “Lojistik sektöründe pazarlama stratejisinin rekabet avantajı (gücü) üzerine etkisi” konulu araştırma ile ilgili olup içeriği sadece akademik bir çalışmadır. İşletmeler açısından rekabet gücünü, “günümüz global rekabet ortamında, işletmenin pazar payını, karlılığını ve büyüme potansiyelini sürdürülebilir şekilde artıracak bir yapıya sahip olması” şeklinde tanımlayabiliriz. İşletmelerin pazarlama stratejileri de sürdürülebilir rekabet gücü elde edilebilmesi amacıyla değişim göstermiştir.

Yanıtlayacağınız sorular doğru ya da yanlış cevap içermemektedir. Bu nedenle soruların tamamını yanıtlamanız araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Verilen tüm bilgilerin kullanımı tez çalışması ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde saklanacak ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. Elde edilen bulgular istenildiği takdirde anketi cevaplayan kişiye e-posta yoluyla bildirilecektir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz sektörde engin bir uzmanlığa sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli finans kaynaklarına sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genel olarak işletmemizin geçmiş iş performansı tatmin edici düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz pazarlama faaliyetlerini yürütecek yeterli sermaye kaynaklarına sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemizde modern teknoloji ve ekipman kullanılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İşletmemiz ihtiyaç olduğunda yeterli düzeyde ek mali kaynaklar bulma yeterliliğine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz pazar yapısı ve trendler hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz yeterli hizmet üretim kapasitesi kullanımına sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemizin etkin pazarlama faaliyetlerini sağlamak için finansal kaynakları elde etme ve düzenleme hızı yeterlidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tüm çalışanlarımız işletmemizin hedefleri konusunda net bir fikre sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticiler ve çalışanlar işletme için doğru prosedürler üzerinde her zaman anlaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanlarımız hedeflere ulaşmada işletmenin yeteneklerini geliştirmek için değerli fikirler sunarlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz müşteri gereksinimlerini tam olarak anlarız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz yapmak zorunda olduğumuz teknolojik değişimlere çok çabuk cevap verebiliyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz tedarikçilerimizle yakın ilişkiler kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz iç ve dış stratejik ortaklarımızla yakın ilişki kuruyor ve bunu sürdürüyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz diğer paydaşlarımızın gereksinimlerini tam olarak anlarız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz sektörümüzde faaliyetlerimizi etkileyecek olan teknolojik gelişmeleri tespit etmede ilklereyiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biz faaliyetlerimizi etkileyecek olan sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler üzerinde aktif istihbarat yapıyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



İşletmemiz yeni teknolojilerin uygulanmasında sektörümüz ile birlikte hareket eder.

	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz pazara yeni ürün / hizmet ve özellikler sunma yeteneğine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz müşteri ihtiyacına göre değiştirilmiş/özelleştirilmiş ürün/hizmet sunabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni ürün / hizmetlerin pazara sürülmesinde başarılı bir işletmeyiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürünlerimizi/hizmetlerimizi fiyatlandırmada etkin bir çalışma sergileriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakiplerimizin fiyat taktikleri hakkında bilgi alırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazar değişikliklerine hızlı cevap için fiyatlama sistemleri kullanırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acentelerimizle ilişkimizde güçlü kanal yönetimi yeteneğine dikkat ederiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz sektörde en iyi acentelerle çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimize değer katan acentelere sahibiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acentelerimizle yakın bir çalışma ortamımız vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz marka imajımızı güçlendiren halkla ilişkiler yönetim becerisine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz etkin tanıtım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

faaliyetleri geliştirir ve yürütür.

Biz reklam, sponsorluk ve / veya kampanyalar kullanırız.

Tanıtım ve iletişim çalışmalarımızda faaliyetlerimiz konusunda müşterilerimizi bilgilendiririz.

Çalışanlarımızın verimliliğini geliştirmek için çalışan eğitimlerine önem veririz.

Çalışanlarımızı korumak için yetenek yönetimine önem veririz.

İşletmemizde çalışanlarımızın en iyi girişimleri ödüllendirilir.

Faaliyetlerimizin etkinliği için müşterilerimizle ilişkilerimizi kolaylaştırırız.

İşletmemiz müşterilerine her zaman sürdürülebilir bir kalite deneyimi sunabilmek için çalışır.

İşletmemizin uygulamalarının iyileştirilmesi için diğer paydaşlarla işbirliğini teşvik eder.

İşletmemiz hizmet sürecinde kalite, düşük maliyet, hız gibi hedeflere ulaşılması için çalışır.

Kesinlikle Katılmıyorum      Katılmıyorum      Kararsızım      Katılıyorum      Kesinlikle Katılıyorum

İşletmemiz rakiplerimize göre düşük maliyet avantajına sahiptir.

Ürün ve hizmet kalitemiz majör rakiplerimizin ürün ve hizmet kalitesinden daha iyidir.

İşletmemiz Ar-Ge ve yeniliklerde majör rakiplerimize göre daha yeteneklidir.

İşletmemiz majör rakiplerimizden daha iyi bir yönetim yeteneğine sahiptir.

İşletmemizin karlılığı iyidir.

İşletmemizin büyüme hızı majör rakiplerimizden iyidir.

İşletmemiz bazı önemli pozisyonlarda ve alanlarda ilk hareket edendir.

Kurumsal imajımız majör rakiplerimizden daha iyidir.

Rakiplerimize göre yeni müşteriler edinme oranı iyidir.

Rakiplerimize göre mevcut müşterileri elde tutma oranı yüksektir.

Rakiplerimize göre müşteri memnuniyetimiz yüksektir.

Mevcut müşterilerimizden elde ettiğimiz satış oranı yüksektir.

Rakiplerimize göre göreceli olarak daha fazla büyüyen bir pazar payına sahibiz.

Operasyonel karlılığımız iyidir.

İşletmemiz artan bir satış hacmine sahiptir.

İşletmemizin nakit akışı pozitif bir görünüme sahiptir.

#### Yaşınız

- 18-24 Yaş
- 25-31 Yaş

- 32-38 Yaş
- 39-45 Yaş
- 45-51 Yaş
- 52 Yaş ve üzeri

#### Cinsiyet

- Kadın
- Erkek

#### Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Meslek Yüksekokulu
- Üniversite
- Yüksek Lisans
- Doktora

#### İşletme İçi Pozisyonunuz

- Üst Düzey Yönetici
- Orta Düzey Yönetici
- İdari Çalışan
- Teknik Çalışan
- Diğer

#### Kaç yıldır bu pozisyondasınız?

- 1-12 Ay
- 1-3 Yıl
- 4-6 Yıl

- 7-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 16 Yıl ve üzeri

**İşletmenizin türü**

- Adi
- Komandit
- Limited
- Anonim

**İşletmenizin sermaye yapısı**

- Yerli sermaye
- Yabancı sermaye
- Yerli ve yabancı sermaye ortaklık

**İşletmenizin sahiplik türü**

- Aile İşletmesi
- Çok ortaklı işletme

**İşletmenizin kuruluş tarihi (Yıl)**

**İşletmenizin coğrafi faaliyet alanı**

- Ulusal
- Uluslararası
- Her ikisi de

**İşletmenizin çalışan sayısı**

- 0-50

- 51-100
- 101-250
- 251-500
- 501-750
- 751-1000
- 1001 ve üzeri

