

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE PAZAR
YÖNELİMİ OPERASYONEL PERFORMANS VE
MÜŞTERİ KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Yasemin Zeynep ÖZÇELİK

2501141085

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : YASEMİN ZEYNEP ÖZÇELİK Numarası : 2501141085

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ULAŞTIRMA VE LOJİSTİK Danışmanı : PROF.DR RASİM İLKER GÖKBULUT

Tez Savunma Tarihi : 11.10.2019 Saati : 10:30

Tez Başlığı : "LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE, PAZAR YÖNELİMİ, OPERASYONEL
PERFORMANS VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ ARASINDAKİ
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ"

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / GYÇOKLUĞU YLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR RASİM İLKER GÖKBULUT		KABUL
2- DOÇ.DR EBRU DEMİRCİ		KABUL
3-DOÇ.DR ÜMİT GÜMRAH		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ.DR. GÜLTEKİN ALTUNTAŞ		
2-DR.ÖĞR.ÜYESİ TARIK BİRGÖREN		

ÖZ

LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNELİMİ OPERASYONEL PERFORMANS VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YASEMİN ZEYNEP ÖZÇELİK

Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli lojistik firma ve işletmelerin pazar yönelimi, operasyonel performans ve müşteri ilişkileri kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmakta, ilgili ölçüm araçlarından elde edilen puanların çeşitli parametrelere göre değişkenlik gösterme durumları araştırılmaktadır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de deniz, kara, demiryolu ve karma taşımacılığı yöntemi ile faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli lojistik işletmelerinde aktif olarak çalışmakta olan yöneticiler oluşturmakta olup, toplamda 110 orta ve büyük ölçekli lojistik firma/ve işletmelerin yöneticisi ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin ve işletmelerin tanıtıcı özelliklerinin elde edilmesi için araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgiler Formu, Zhang vd. (2014) tarafından hazırlanan “Pazar Yönelimi Ölçeği”, Chu vd. (2016)'nın “Operasyonel Performans Ölçeği” ve Sözüer vd. (2015)'nin “Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır.

Sonuç olarak lojistik firmalarının müşteri odaklı yaklaşım tutumları ile müşteri ilişki kalitesi ve operasyonel performans düzeyleri arasında; rakip odaklı yaklaşım tutumları müşteri ilişki kalitesi ve operasyonel performans düzeyleri arasında; müşteri ilişki kalitesi ile operasyonel performans düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olan yöneticilerin bulunduğu şirketlerin müşterilerle olan ilişki kalitesinin ve pazar yönelim algılarının diğer eğitim seviyesindeki yöneticilere göre

daha yüksek olduğu bulunmuş ve bu kapsamda öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Lojistik, Lojistik Faaliyetler, Pazar Yönelimi, Operasyonel Performans, Müşteri İlişkileri Kalitesi



ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKET ORIENTATION OPERATIONAL PERFORMANCE AND QUALITY OF CUSTOMER RELATIONS IN LOGISTICS ENTERPRISES

YASEMİN ZEYNEP ÖZÇELİK

The purpose of this research is to investigate medium and large-scale logistics market orientation of enterprises operating in Turkey, the relationship between operational performance and quality of customer relations. In this direction, the data obtained from the data collection tools varying according to various parameters are going to be analysed.

The scope of the research consists of the managers who are actively working in the logistics sector of sea, land, medium and large-scale operations with the railroad and mixed transportation method in Turkey. In total, a questionnaire was applied via e-mail to 110 managers of medium and large scale logistics companies / companies in accordance with a qualitative research method. The scales and the form used in this research are The Personal Information Form prepared with the help of a research company, the “Market Orientation Scale” (Zhang et al., 2014), the “Operational Performance Scale” (Chu et al., 2016) and the “Customer Relationship Quality Scale” (Sözüer et al., 2015).

As a result, between the customer-oriented approach attitudes of logistics companies and customer relationship quality and operational performance levels; competitor-oriented approach attitudes between customer relationship quality and operational performance levels; statistically significant relationships were found between customer relationship quality and operational performance levels. In addition, it was found that the quality of relationship with customers and market

orientation perceptions of companies with postgraduate graduates were higher than those of other education level managers and suggestions were developed within this scope.

Keywords: Logistics, Logistic activities, Market Orientation, Operational Performance, Customer Relationship Quality



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, akademik anlamda bana yol gösteren, vaktini ve bilgisini benimle paylaşan desteklerini şahsımdan hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Rasim İlker Gökbulut'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez konumun belirlenmesinden anket aşamasına kadar bütün süreçlerde sınırsız sabır ve hoşgörülerıyla bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Doç Dr. Gültekin Altuntaş'a ve desteğini hiç esirgemeyen Doç. Dr. Ebru Demirci'ye teşekkürlerimi sunarım.

T.C. İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim dalında yaptığım Yüksek Lisans eğitim süresince üzerimde emeği geçen çok değerli hocalarıma; her zaman yanımda olup desteklerinden ötürü sınıf arkadaşlarımdan özellikle Buse Barış Katı'ya, Eren Kalem'e, Sena Feyza Çatalbaş'a ve Fahriye Elif Alınmaz'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak hayatımda maddi ve manevi destekleriyle beni güçlü kılan, doğduğum günden bugüne kadar beni eğiten, varlığıma anlam katan ve oldukları her şey için minnettar olmaya devam ettiğim biricik annem Birgül Özçelik'e, canım babam Mehmet Özçelik'e, sevgili ablam Tuğba Güneş Tosun'a, sevgili abim Erdoğan Yıldırım Özçelik ve bütün aile üyelerime sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

İSTANBUL, 2019

Yasemin Zeynep ÖZÇELİK

İÇİNDEKİLER

ÖZ	II
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lojistik ve Lojistik İşletmelerinin Faaliyetleri.....	4
1.1.1. Lojistik Kavramı ve Unsurları.....	4
1.1.1.1. Gelen Lojistik / Tedarik Lojistiği	7
1.1.1.2. Üretim Lojistiği.....	8
1.1.1.3. Dağıtım Lojistiği.....	8
1.1.1.4. Tersine Lojistik	9
1.1.2. Lojistik İşletmelerinin Ana Faaliyetleri	10
1.1.2.1. Talep Tahmini.....	11
1.1.2.2. Stok Yönetimi.....	11
1.1.2.3. Müşteri Hizmetleri	12
1.1.2.4. Sipariş İşleme Faaliyeti	13
1.1.2.5. Taşıma	14
1.1.2.6. Depo Yönetimi.....	15
1.2. Pazar Yönelimi ve İlişkili Açıklamalar	16
1.2.1. Pazar Yönelimi Kavramı.....	16
1.2.2. Pazar Yöneliminin Temelleri	20
1.2.3. Pazar Yöneliminin Boyutları.....	20
1.2.3.1. Müşteri Odaklılık	21

1.2.3.2. Rakip Odaklılık.....	22
1.2.3.3. Fonksiyonlar (Departmanlar) Arası İletişim.....	24
1.3. Operasyonel Performans ve İlişkili Açıklamalar	26
1.3.1. Performans Kavramı ve Arka Planı.....	26
1.3.2. Operasyonel Performans	27
1.3.2.1. Maliyet Performansı.....	29
1.3.2.2. Kalite Performansı	31
1.3.2.3. Teslimat Performansı	31
1.3.2.4. Esneklik Performansı	32
1.3.2.5. İnovasyon Performansı.....	33
1.4. Müşteri İlişkileri Kalitesi ve İlişkili Açıklamalar	34
1.4.1. Müşteri İlişkileri	34
1.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	36
1.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı.....	37
1.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Hedefler	38
1.4.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri	40
1.4.5.1. Müşteri Seçimi.....	41
1.4.5.2. Müşteri Edinme.....	41
1.4.5.3. Müşteri Sadakati	42
1.4.5.4. Müşteri Derinleştirme	42
1.4.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Avantajları.....	43
1.4.7. Müşteri İlişkileri Kalitesi ve Müşteri Bilgisinin Kullanımı	44

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Modeli	46
2.2. Araştırmanın Hipotezleri	47
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yöntemi	74
2.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	74
2.4.1. Kişisel ve İşletmeye Ait Bilgiler Formu	75
2.4.2. Pazar Yönelimi Ölçeği.....	75

2.4.3. Operasyonel Performans Ölçeği.....	76
2.4.4. Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği.....	77
2.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Lojistik Firması/İşletmesi Yöneticilerine ve Lojistik Firma/İşletmelerine Ait Özelliklerin Dağılımına İlişkin Bulgular.....	80
3.2. Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular	83
3.2.1. Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular.....	83
3.2.2. Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular	84
3.2.3. Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Operasyonel Performans Ölçeği Puanlarının Dağılımına İlişkin Bulgular.....	86
3.3. Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyonel Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin ve Firma / İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular.....	87
3.3.1. Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Değerlendiricilerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular.....	88
3.3.2. Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Lojistik Firma /İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular	95

3.3.3. Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.101

SONUÇ VE ÖNERİLER 106

KAYNAKÇA 114

EKLER 126

EK-1 126

EK-2 127

EK-3 129

EK-4 130

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1:	Pazar Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları.....	48
Tablo 2.2:	Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları.....	50
Tablo 3.1:	Lojistik Firma/İşletmelerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Dağılımı	53
Tablo 3.2:	Lojistik Firma/İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı	55
Tablo 3.3:	Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi	56
Tablo 3.4:	Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı	57
Tablo 3.5:	Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi.....	57
Tablo 3.6:	Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı	58
Tablo 3.7:	Operasyonel Performans Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi.....	59
Tablo 3.8:	Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı	60
Tablo 3.9:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Durumuna Göre Farklılaşma Durumları.....	60
Tablo 3.10:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları	62
Tablo 3.11:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel	

	Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Sektöründe Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları	64
Tablo 3.12:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Andaki Lojistik Firma / İşletmesinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları	66
Tablo 3.13:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firma / İşletmesindeki Personel Sayısına Göre Farklılaşma Durumları.....	67
Tablo 3.14:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firmasının / İşletmesinin Sektörde Bulunma Süresine Göre Farklılaşma Durumları.....	70
Tablo 3.15:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firmasının / İşletmesinin Taşımacılık Sahasına Göre Farklılaşma Durumları...	72
Tablo 3.16:	Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkisi.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	46
--------------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

CSCMP : Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals)

MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi



GİRİŞ

Lojistik, tarihsel sürece de bakıldığında toplumların ve insanlığın yaşam standardını direkt etkileyen en önemli alanlardan biri olmuştur. Lojistik; dağıtım etkinliğini, verimliliği ve maliyetleri etkilediğinden ülke ekonomisi açısından önem arz etmektedir. Lojistik, faaliyetlerin kapsamına göre farklılık içermekte ve her iş bölümüne göre çeşitli anlamlarla tanımlanmaktadır. Her birinden çıkarılan ortak nokta ise lojistiğin ürünün ilk maddeden, son nihai tüketiciye ulaşması aşamasına kadar geçen süreç içinde birçok faaliyet entegrasyonunu art arda sunan, taşıma, depolama, gümrük, stok yönetimi vb. işlemlerinin bütünüdür. Gelişmiş ülkeler lojistiğin öneminin daha önceden farkına varmışlar ve lojistiği yönetimin bir parçası olarak kabul etmişlerdir. Uluslararası perspektiften bakıldığında bir ülkenin rekabet edebilmesi için iyi bir lojistik sistemine sahip olmasına bağlıdır. Her alanda olduğu gibi teknolojiye hızlı gelişmeler de ülkelerin politik ve ekonomik yapılarında köklü değişimlere gitmelerine neden olmuştur. İşletmelerin finansal güçlerine bağlı olarak teknolojiye faydalanılmakta ve lojistik hizmetlerde bundan paylarını almaktadırlar. Fakat, gelecekte lojistik talep tahmininden çok lojistik süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında yeni yöntemlerin bulunması etkili olacaktır. Bununla birlikte lojistik işletmelerin önem vermesi gereken konulardan bir diğeri de operasyonların yürütülme biçimleri ve performanstır. Operasyonel performans; lojistik işletmelerinde organizasyon yapısı, amaçları, stratejileri ve çevresi ile yakından ilişki içindedir. Bir organizasyonun iş aşamalarını bir bütünlük halinde gerçekleştirilmesindeki başarı da operasyonel performansla ilişkilidir. Bahsi geçen bu performans, birey veya grubun tek başına olan performans ve başarılarını değil, tüm birey ve grupların ortak başarı ve performansını belirtmektedir. Operasyonel performans; süreçlerdeki iş akışlarındaki uygulamaların performansını gösterir.

Operasyonel performansın yükseltilmesine ilişkin uygulamalarda temel amaçlar, üst yönetimin, çalışanların, müşterilerin ve paydaşların memnun

edilmesindeki optimum düzeye çıkılmasıdır. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, öncelikle müşteri odaklı bakış açısıyla finansal boyutu planladıktan sonra operasyon performansına dair kriter ve amaçları belirlemektedirler. Bu durum ise işletmenin hem paydaşları hem de müşterileri ile ilgili stratejik amaçlarına ulaşılmasına zemin hazırlamaktadır.

Lojistik işletmesi yöneticileri, operasyonel performansta artış gösterilmesi konusunda öncelikle müşterilerin istek ve gereksinimlerinin doğru analiz edilmesi ve belirlenmesiyle birlikte, bu gereksinimlere uygun çözümlerin bulunmasını desteklemelidirler. Tam olarak bu noktada da müşteri talepleri ve pazar yönelimi unsurları ortaya çıkmaktadır. Lojistik işletmeleri, pazar yönelimiyle pazara dönük faaliyetler yürütürler. Çok etkin bir pazar yönelimi için, pazar bilgisi işleme yorumu ve hafıza (bellek) fonksiyonlarını gerekli görmektedirler. Bu fonksiyonların başarısı, bilginin seçilmesi ya da reddedilmesi için kullanılan deneysel karar kurallarına, bilgiyi bilinene çevirecek zihinsel modellere ve firmanın yeni bilgisine müşteri ve rakiplerin nasıl tepki vereceği ile ilgili yapılan varsayımlara bağlıdır. Ancak, her ne kadar pazar yönelimli lojistik işletmeleri, pazar bilgisini toplayıp, dağıtıp, reaksiyon verseler de, zaman içinde eksik bilgi elde etme, yanlış yorumlama gibi hatalara düşebilirler. Eksik, bozuk ya da yanlış zihinsel modeller, pazar yönelimli firmaların eyleme geçmelerini engellemez. Bu durumlarda firmalar bu hatalı ve bozuk bilgilerin farkında olamayabilir ve yanlış kararlar alabilirler. Bu doğrultuda müşteri talepleri ve pazarın trendleri takip edilmelidir. Bu bağlamda da müşteri ilişkileri yönetiminin performansı ve kalitesi önemli bir boyuttur. Müşteriler, işletmeler ile beraber oldukları yaşam sürelerinin her alanlarında kişiselleştirilmiş, iletişimi yüksek ve sorun çıkmayacak bir tecrübe yaşamak isterler. İyi tasarlanmış müşteri tecrübeleri işletmelerin gelir artışına ve müşteri bağlılığını sağlar. Bu da işletmeler için düzenli bir karlılık demektir. Günümüzün gelişmiş iletişim şartlarında müşterileri elde tutmak her zamanki şartlardan çok daha zor ve lojistik işletmelerinin devamlılığı için başarılması gereken en önemli işidir. Müşteri ilişkileri kalitesi, müşteri yaşam döngüsü boyunca yaşanan tüm temasların ve deneyimlerin toplamından oluşan bir süreçtir. İyi bir müşteri deneyimi yaratmak için tüm temas noktalarında müşteri

beklentileri en üst seviyede karşılanmalıdır. Lojistik işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi, öncelikle aday müşterilerin ya da mevcut müşterilerin bilgilerinin toplanması hedeflenir. Toplanan verilerin analiz edilmesi hem pazardaki eksikliklerin ve taleplerin anlaşılmasını, hem de müşterilerin taleplerinin farkına varılmasını sağlamaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda ise satışların arttırılmasını sağlayacak doğru pazarlama stratejileri belirlenebilecektir. Bu konuda müşteri ilişkileri yönetimi de çeşitli destek uygulamaları ile müşteri tatmininin optimum ölçüde tutulmasında yardımcı olmaktadır.

Bu tez çalışmasında; lojistik işletmelerinde pazar yönelimi, operasyonel performans ve müşteri ilişkileri kalitesi arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, lojistik işletmelerin sürdürülebilir bir başarı ve yüksek performans gösterebilmeleri açısından pazar yönelimli olmalarının önemi, operasyonel performansa dair yapılabilecekler ve müşteri ilişkileri kalitesinin etkileri incelenmiştir. Bu çerçevede, tez çalışması üç ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde lojistik kavramı ve ilişkili unsurlar incelenmiş, lojistik işletmelerinin temel faaliyetleri ortaya konulmuş ve lojistik türleri değerlendirilmiştir. Bununla birlikte pazar yönelimi kavramı, temelleri ve boyutları da bu bölümde ortaya konulmuştur. İşletmelerin en önemli argümanlarından biri olan operasyon performans kavramı ve etkileyen faktörlerin de literatür taraması ile incelenmesinin ardından müşteri ilişkileri kalitesi kavramsal açıdan ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları, modeli ile birlikte evren ve örnekleme tanımlanmıştır. Üçüncü bölümde ise yapılan saha araştırmasından elde edilen bulgular ortaya konulmuş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1 Lojistik ve Lojistik İşletmelerinin Faaliyetleri

Bu başlık altında lojistik kavramı, ilişkili unsurlar ve lojistik işletmelerinin temel faaliyetleri üzerine bilgiler verilmiştir.

1.1.1 Lojistik Kavramı ve Unsurları

Günümüz iş dünyasının gelişiminde birçok değişimden söz etmek mümkündür. Bu gelişim ve teknoloji ile değişen kavramlar işletmeler için farklı çözüm arayışlarına ve kendi içlerinde stratejiler belirleyerek yol almalarına imkân sağlamıştır. İşletmelerin müşteri isteklerini en iyi şekilde yerine getirerek rakiplerinden farklılık yaratma stratejileri rekabet için önemli role sahiptir. Bu stratejilerin özünde özellikle müşterinin istek ve beklentilerden maksimum fayda yaratılarak karşılanması temel faktör durumundadır (Tanyaş, 2009: 3). Bu temel faktörün gerçekleşmesinde ki en önemli elemanlardan biri de lojistik.

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü işlemlerin başlangıç noktasından, tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir. Lojistik kökeni itibari ile Latin dilinde mantık anlamına gelen lojik ve istatistik anlamına gelen statik kelimelerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Sözlük anlamı olarak mantıki istatistik anlamına gelmektedir. Esas itibari ile askeri bir terimdir. İlk olarak savaş alanları ve askeri alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Önemi ise İkinci Dünya Savaşı'nda fark edilmiş ve bilimsel bir faktör olarak ele alınmaya başlamıştır.

Günümüzde iş dünyasında savaşın yerini uluslararası rekabet, mühimmat ve erzakın yerini ise ürün almıştır. Daha çok varlıkların ve teknolojilerin yer aldığı bir alan meydana gelmiştir. Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejiler ve bu stratejilere uygun faaliyetler lojistiğin değerini giderek artmıştır. 21.yy.'da lojistik hedeflenen amaçlara ulaşmada işletme içerisindeki tüm kaynakların birbirleriyle uyum içerisinde hareket ettirebilme yeteneği olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm bunlarla beraber ulaştırma (deniz, kara, hava, demiryolu), satın alma, elleçleme, depolama, sigorta, sevkiyat (yükleme ve varış zamanı planlama), gümrük, talep tahminleri, envanter yönetimi, rota planlaması, araç optimizasyonu, yedek parça desteği, tedarikçi sipariş izleme, dağıtım, iade işlemleri, fiyat-barkot, üretime malzeme verme, katma değerli işlemler (paketleme, etiketleme, birleştirme-ayırma ve müşteri taleplerine çerçevesinde ürün-hizmet sunma vb.) gibi birden çok uygulama artık lojistik ile aynı anlama gelmektedir.

Bu sektörün en profesyonel örgütü olarak tanınan ve Chicago'da merkezi bulunan Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP)'dir. Bu örgüt; lojistik konusunda tanımlar, sitemler oluşturmakta ve lojistiğin bir sektör olarak gelişmesi için çalışmalar yapmaktadır. Konseyin yapmış olduğu tanıma göre lojistik, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak için ham maddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya ulaştırılmasıdır.

Tedarik Zinciri içerisinde ürünlerin ve bunlara destek hizmetleri, bilgi ağının etkin ve verimli bir şekilde her iki tarafa doğru hareketinin depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi manasına gelir. Lojistiğin amacı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını maksimum bir seviyeye ulaştırmak, yatırımlarını ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanımıyla rakiplerine karşı avantaj sağlamaktır. (Çancı ve Erdal, 2003: 35).

Lojistik kısaca 7D (Seven Rights) kimi zamanda Layperson tanımıyla; doğru ürünün, doğru miktar ve zamanda, doğru durum ve yerde, doğru tüketiciye doğru fiyatla ulaştırılması olarak da tanımlanabilir. Bu tanımla lojistiğin hem temel faaliyetleri üzerinde durulmakta hem de maliyetler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması önemi de vurgulanmaktadır. Lojistiğin temel ilkelerinden biride müşteri odaklılığıdır. Ayrıca bu tanımlamada kalite kavramından da bahsedilmiştir. Eğer işletmeler hedef ve stratejilerini doğru belirler ve buna uygun şekilde uygularlarsa bu onlara rekabetçi pazarda bir değer olarak geri gelecektir (Baki, 2004).

Lojistik toplumun yaşam standardını ciddi derecede etkileyen en önemli alanlardan birisidir. Hemen her alanda insan faaliyeti lojistiği doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bir başka deyişle lojistik; dağıtım etkinliğini, verimliliği ve maliyetleri etkilediğinden ülke ekonomisi açısından önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkeler lojistiğin öneminin uzun bir süre önce farkına varmışlar ve lojistiği yönetim fonksiyonu olarak algılamışlardır. Peter F. Drucker lojistiği, ABD işletmelerinin önemli bir alan olarak gördüğünü ve lojistiğin ekonominin karanlık yönü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca lojistik Japonların yönetim stratejisinde başarısı için son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir ülkenin rekabet gücü iyi bir lojistik sistemine sahip olmasına bağlıdır (Razzaque, 1997: 19).

Her alanda olduğu gibi teknolojiye hızlı gelişmelerde ülkelerin politik ve ekonomik yapılarında köklü değişimlere gitmelerine neden olmuştur. Bununla birlikte minimum düzeyde yeni teknolojilerden faydalanarak lojistik faaliyetlerini gerçekleştirebilen işletmeler dünya pazarında rakiplerine fark atacaklardır. İşletmelerin finansal güçlerine bağlı olarak teknolojiye faydalanılmakta ve lojistik hizmetlerde bundan paylarını almaktadırlar. Fakat gelecekte lojistik talep tahmininden çok lojistik süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında yeni yöntemlerin bulunması etkili olacaktır (Bowersox ve Closs, 1996: 696-697).

Yukarıdaki tüm tanımlamalara bakıldığında lojistik, faaliyetlerin kapsamına göre farklılık içermekte ve her iş bölümüne göre çeşitli anlamlarla tanımlanmaktadır. Her birinden çıkarılan ortak nokta ise lojistiğin ürünün ilk maddeden, son nihai tüketiciye ulaşması aşamasına kadar geçen süreç içinde birçok faaliyet entegrasyonunu art arda sunan, taşıma, depolama, gümrük, stok yönetimi vb. işlemlerinin bütünüdür.

1.1.1.1 Gelen Lojistik / Tedarik Lojistiği

Gelen lojistik, bir işletmenin bütün işlevlerinin yönetilmesi aşamasıdır. İşletmeye girişi yapılan bütün malların akış planı ve akışının yönetilmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktadır. Esas görevi ise tedarik edilen piyasa ile üretim arasında bir ilişki kurmak ve işletmede yaratılan katma değer ile değer artış yönünün başlangıç aşamasını meydana getirmektir (Aydın ve Öğüt, 2008: 1441).

Tedarik lojistiği hammaddenin tedarikçi işletmeden alınıp, depolanması ve üretimini tedarik zinciri yönetimi etrafında düzenlenmesinden ortaya çıkmaktadır. Üretim öncesi lojistik aşaması ise, üretimden öncesi gerçekleşen ve kaynakların üretim hattına taşınması amacıyla hizmet veren süreç olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada alınan kararlar, üretimi yapılmış ürünleri etkiler ve final tüketimi üstünde direkt olarak etkili olur (Notteboom ve Rodrigue, 2006: 18-19).

Tüm lojistik etkinlikler gibi, üretim öncesi lojistik faaliyetleri de bir takım aşamalara sahiptir. Birinci aşamada hizmet sağlayıcının tercihi, stokların yönetimi ve yük akımlarının birleştirilebilmesini, ikinci aşama ise fiziki malın akışını kapsar. Bütün bu aşamalarda karşılıklı olarak yapılan bilgi akışı bütün sürecin kontrol edilmesini sağlamaktadır.

Tam zamanında tedarik ihtiyacı, fiziksel akışın doğma nedeni de girdilerin sık sık fakat küçük ya da büyük miktarda daha az sıklıkla edilmesi nedeniyle doğmuştur.

Bu yüzden direkt üretim zincirine dağıtım yapılması, üretim hattına yakın depolama faaliyetlerinin yapılması ya da katma değerli işlemlerin hemen uygulanması gibi işlemler gerçekleştirilmektedir. Tedarik lojistiği ayrıca aşamalarının planlaması işletmelere maliyet avantajı yaratmada olanak sağlamaktadır (Konuk, 2011: 7-8).

1.1.1.2 Üretim Lojistiği

Temel amacı belli bir ürünün ne miktarda üretileceği ve niteliğinin ne olacağını gerçekleştirmek olan üretim lojistiği, mal ve bilgi akışının doğru şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. İşletmede bulunan bütün mal akışının ve yapılması hedeflenen bütün üretim faaliyetleri adına sürecin yönetilmesi, kontrol edilmesi gibi aşamaların etkili kılınması üretim lojistiği ile mümkündür. Ayrıca, işletmelerde tamamlayıcı bir özelliğe sahiptir. Üreticilerinden ürünün temin edilmesi, depolanması ve müşterilere dağıtımının yapılması sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, fabrika içinde elleçleme, taşıma, ürünlerin çıkış ambarından müşteriye ulaşmasına kadar olan tedarik zincirinin yönetilmesinde stratejik kararlar çerçevesinde belirlenen üretim lojistiği, en uygun üretim ile işletmenin hedeflerine ulaşması özelliği ile ciddi avantajlar elde etmede önemli bir rol anahtarıdır.

1.1.1.3 Dağıtım Lojistiği

Bütün süreçlerin yerine getirilmesi ve tamamlanması, üretilen ürünlerin ilgili pazarlara ve alıcılara ulaştırılmasına dağıtım lojistiği denilmektedir. Bahsi geçen süreç, fabrika içinde taşıma yapılması ile müşterilere kadar uzanana zincirin dâhil olduğu bütünleşik faaliyetlerini de içine almaktadır. Ayrıca fiziki olarak yapılan dağıtım hizmetlerinin uygulanması ve işletmelerin üretiminin satış piyasası ve sürüm ile ilişki kurmasında köprü görevi görmektedir.

Dağıtım ürünün üretim alanından ayrıldığı zaman başlar ve yapılan anlaşmanın niteliğine göre son müşteriye ulaştığında sona erer. Dağıtım lojistiği

talepler açısından verilmiş olan sözlerin başarılı olarak yürütülmesinde zincirdeki son halka olarak algılanmaktadır. Çünkü, dağıtım lojistiği dağıtım noktalarından başlayarak çeşit, miktar ve kalite çevresinde doğru şekil, doğru zaman, doğru yer ve en düşük maliyetle hizmet sunulmasını sağlamaktadır. Bütün bunlar gerçekleştirildiğinde ise etkili lojistik hizmetinden bahsetmek doğru olacaktır (Markus, 2002: 5).

Tedarik lojistiği, lojistik giderlerinin tesiri ile yürütülen ve üretici ile tedarikçi arasında gerçekleşen lojistik olarak tanımlanmaktadır. Bütün girdilerin planlaması yapılarak, uygulama ve kontrolünün sağlanması ile üretim aşamasındaki bütün lojistik etkinliklere üretim lojistiği denilirken, bütün girdilerin müşterilere dağıtılmasına kadar olan sürecin tamamlanarak üreticiden son alıcıya kadar ulaşması lojistiğine dağıtım lojistiği denilmektedir.

1.1.1.4 Tersine Lojistik

Tersine lojistik, bütünleşmiş çevresel yönetiminin bir kısmını oluşturmaktadır. Bu lojistik türü, işletmedeki değer zincirinin her bir unsurunun tedarik zincirinin ilk aşamasında son aşamasına kadar ve ürünün yaşam aşamasının başından sonuna kadar ekolojik çevrede neden olduğu etkinin minimum seviyede tutulması olarak da ifade edilmektedir. Stok (1998)'a göre ters lojistiğin tanımı ise; ürün dönüşleri, kaynakların azaltılması, geri kazanım, materyallerin ikamesi ve yeniden kullanılması, atıkların yok edilmeleri, yakılmaları, tamir edilmeleri ve yeniden üretilmelerinde lojistiğin rolü şeklindedir (Koban ve Keser, Yıldırım, 2010: 103)

Tersine Lojistik faaliyetleri şu şekildedir (Karaçay, 2005: 319);

- Kabul; iç ve dış müşterilerden geri kazanılabilen ürünlerin temin edilmesi,

- Geri alım; işletmelerden geri alınan ürün ile ne yapılabileceğine karar verilmesi süreci,
- Yenileme; geri dönen ürünlerin tamir edilmesi veya işlenmesi,
- Nakil; ürün organizasyonunun tedarik zinciri aşamasına getirilmesi,
- Re-engineering; Yönetim kadrolarının dönüş sürecinin daha iyi olması adına tersine tedarik zincirini kontrol altına alması olarak altı adımda gerçekleştirilmektedir.

Günümüzde işletmelerin üretim yaptıkları ürünlerden son kullanma tarihleri geçmiş, atık nitelikteki ürünler (atık madde, ambalaj, eski ürün, kutu, şişe), fabrikada bulunan ya da müşterilerin iade ettiği ürünlerin ortadan kaldırılması veya yeniden kullanılabilir hale getirilmesi ile alakalı olarak birden çok yasal düzenleme yapılmıştır.

Bu yasal düzenlemelerin etkisiyle de işletmeler tersine lojistiğe daha çok önem vermeye başlamıştır. Zaten yasal olarak zorunlu hale de getirilen bu düzenlemeler ayrıca tersine lojistik maliyetinin, lojistik maliyetlerinin önemli bir bölümü haline gelmesine de neden olmuştur.

1.1.2 Lojistik İşletmelerinin Ana Faaliyetleri

Lojistik yönetimi işlemleri talep tahmini, stok yönetimi, müşteri hizmetleri, sipariş işleme faaliyeti, taşıma ve depo yönetimi faaliyetlerini kapsamaktadır.

1.1.2.1 Talep Tahmini

Alıcıların ileride gereksinim duyabileceği ürün miktarlarının ve bu miktara ulaşmak adına gerek duyulan hizmetlerin belirlenmesi aşamalarına talep tahmini denilmektedir. Bu tahminler üretimi yapılan ürününün ne miktarda ve ne şekilde pazara dağıtılacağına belirlenmesini kapsamaktadır. Üstelik gelecekteki talep miktarının bulunması lojistikle ilgilenen yönetim kadrolarının talep odaklı hizmet verebilmeleri açısından kaynaklarını hangi doğrultuda yönlendireceklerini belirlemede de yardımcı olmaktadır (Stok ve Lambert, 1998: 20).

Talep edilen ürünün, arzu edilen miktar, kalite ve çeşitlilikte ve doğru zaman, fiyat ve yerde karşılanması esnekliği ve gücü ancak etkin talep yönetimiyle gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla talep yönetimi, talebin en üst düzeyde karşılanmasını ayrıca da gecikme süresinin, maliyetlerin, giderlerin ve envanterin mikro seviyeye getirilmesini hedeflemektedir (Uslu ve Akçadağ, 2012: 152).

1.1.2.2 Stok Yönetimi

Stok, herhangi bir mal ve hizmetin üretilmesi için oluşturulmuş sistemde, üretime direkt ve dolaylı olarak katılan tüm fiziksel varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Üstelik üretim sistemi büyüdükçe, ürün çeşitliliği arttıkça talep, tedarik ve ürün ile alakalı unsurların belirsiz olması ve ilişkilerinin karmaşık olması stok bulundurmaya zorunlu hale getirmektedir.

Stok bulundurmamak işletmeleri farklı maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır. Buna karşın üretim hızının doğru yürütülmesi ve müşterilerin memnuniyet seviyesinin artırılmasında da avantaj elde edilmesini sağlamaktadır. Durum böyle olunca da stok yönetimi lojistikçiler açısından çok önemli bir aşama haline gelmiştir (Keskin, 2008: 65).

Stok ayrıca arz ve talep arasında denge görevi de görmektedir. Stoklarla alakalı kararların alınması esnasında ise maliyet ve müşteri servisi ile ilgili konular göz önünde bulundurulmalı ve makro seviyedeki servis seviyesi, düşüş stok yardımıyla edinilmelidir. Ayrıca hammadde ve biten ürün stoklarının belirlenmesi, kısa süreli satış tahmini yapılması, stoklama alanlarında ürün karmasının oluşturulması, stoklama noktalarının adedi, hacmi ve yerlerinin belirlenmesi, çekme ve itme stratejilerine karar verilmesi stok yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Langley vd., 2009).

Ağa dahil olan, yakın gelecek aralığında, oluşabilecek talep, bulunabilirlik ve üretim (bilgi sistemleri, dağıtım vb.) üçgeninde gerçekleştirilen bir optimizasyon temel amaç olmaktadır. Yalnızca nihai üründe değil, hammadden son kullanıcıya kadar olan tüm süreçlerde gereksinim duyulan mamul ve malzemelerin yönetimi stok yönetimine dâhildir. Son olarak envanterin basitleştirilmesi, elde bulundurma veya bulundurmama ve verimlilik gibi sistemleri de içinde bulundurmaktadır (Hergülü, 2007: 72).

1.1.2.3 Müşteri Hizmetleri

Son dönemlerde müşteri hizmetleri yönetiminde görünen gelişme aşamalarına bakıldığında iş dünyasında ciddi değişiklikler dikkat çekmektedir. Bütün dünyada, neredeyse bütün pazarlarda rekabetin giderek arttığı, ürünlerin daha kısa sürede pazara girdiği ve kar marjlarının giderek azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda müşteriye daha etkili şekilde ulaşmak, müşterinin taleplerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu çerçevede şekillendirmek oldukça önem arz etmektedir (Çakırlar, 2007: 20).

1.1.2.4 Sipariş İşleme Faaliyeti

Lojistik iş sürecinde eylemi başlatan kilit nokta görevinde olan durum, siparişlerin işleme alınmasıdır. Müşterinin istediği ürün/ hizmet siparişinin alınması, sisteme aktarılması, düzenlenmesi, istenilen tarihler için teslimatın planlanması, envanter ve gelen bilginin doğru işlenmesi, faturalama işlemleri gibi tüm süreci kapsamaktadır. Bu sayede etkin tedarik zincirinin yönetim aşaması başlamış olur.

Lojistik sektöründe bilişim teknolojileri uygulamaları, özellikle internetin işletmelerde yaygın bir biçimde kullanımıyla daha etkin yönetilmesine olanak sağlamıştır. Lojistik faaliyetlerin her aşamasında olduğu gibi sipariş işleme aşamasında da bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi oldukça önemlidir. Sipariş-stok arayüz ve sipariş bilgilerini aktarma yöntemlerini ve sipariş kurallarını belirleme sipariş yönetiminin görevleridir. Müşteri hizmet kalitesinin bir göstergesini belirler, lojistik bilgi sisteminin temelini oluşturur.

Mamullerin üretim safhasından sonra, satış ve satış sonrası faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetiminin sorumluluğu altındadır. Pazarlama anlayışının odak noktasının tüketici olduğu düşünülürse, müşteri hizmetlerine önem veren işletmeler rakiplerden farklı olumlu ilişkiler yürüterek rekabette fark yaratacak sonuçlar elde edebilirler.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması öncelikle müşterinin neyi, ne zaman ve hangi şartlarda istediğinin belirlenmesine bağlıdır. Kısacası müşteri en iyi şekilde tanınmalı ve ona özel lojistik hizmet sunulmalıdır. Lojistik işletmesi ise hem temel hizmet hem de bunu çevreleyen ek hizmet elemanlarının bileşenlerini müşterilerin istediği faydalar üstüne kurar ve geliştirir.

Bütün işletme etkinliklerinin karşısında müşterilere sunulan hizmetlerin çeşitli unsurlarını değerlendirmedeki hedef, kusursuz nitelikteki hizmetin tedarik

edilmesini denemektir. Lojistik hizmetlerin bünyesinde yer alan müşteri hizmetleri ile müşteri şikâyetleri, iade malların değerlendirilmesi, depo-nakliye- ve müşteri arasında köprü görevini üstlenirler. Müşteri bağlılığı yaratılmasında kullanılan yüksek kaliteyi hedeflemeye yönelik araçlardan birisidir.

1.1.2.5 Taşıma

Günümüzde birçok insan tarafından lojistik kavramı ulaştırma-nakliye kavramı ile aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Oysaki böyle bir durum söz konusu değildir. Ulaştırma ve taşıma kavramları birbiri ile iç içe geçmiş olmasına karşın farklı kavramlardır. Ulaştırma, lojistik faaliyetlerin temel fonksiyonu olup, alt bileşenlerindendir. Taşıma ise müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi için üretilen ürünlerin, ihtiyaç duyulan yerlere, istenilen zamanda ulaştırılmasıdır. Bu işlem yerine getirilirken en hızlı, en güvenli, en az maliyetli şekilde gerçekleştirilmelidir.

Taşımacılık işlemi yalnızca ulaştırma fonksiyonu olarak ele alınmamalıdır. Örneğin; taşınacak yük için gerekli dokümanların hazırlanması, müşterinin deposuna teslim edilmesine kadar etkin ve karmaşık yapıli sürecin bütününi oluşturur.

Firmaların güçlü bir ulaşım alt yapısı ve ulaşım sisteminden yararlanılması gerektiği; taşıma yerleri, taşınanların çeşidi ve miktarı açısından değerlendirilme yapıldığında, en verimli şekilde ulaştırmanın gerçekleştirilmesi için önemli bir karar noktasını oluşturmaktadır (Başer, 2004: 5).

Taşımacılıkta kullanılabilecek ulaştırma sistemleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Karayolları
- Havayolları

- Denizyolları,
- Demiryolları
- Boru Hatları
- Kombine Taşımacılıktır.

Taşıma maliyeti toplam lojistik maliyetinin yaklaşık %40 ile % 50'sini, ürünün fiyatının ise %4 ile %10 'undan meydana gelir ve lojistik yöneticilerinin ilgi alanlarında ilk sıralarda yer alır. Taşıma faaliyetlerinin parçaları ise; taşıma şeklinin seçilmesi, yüklerin bir araya getirilmesi, taşıyanların rotalarının belirlenmesi, aracın seçimi ve planlanması, taşıma ücretlerinin denetlenmesi ve navlun ödenmesi şeklindedir (Langley vd., 2009).

1.1.2.6 Depo Yönetimi

Dağıtım merkezleri tüm tedarik zinciri yapısındaki en önemli halkalarından biridir ve fiziksel dağıtımın gerçekleşmesinde de önemli faktördür. Depolar ise; ürünlerin, üretim sürecinden, müşterinin satın alma işlemine kadarki süreçte uygun koşullar altında saklanmasını, dış etkenlerden korunmasını sağlar. Depolama; nereden geldiği bilinen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, elleçlenerek veya belirli bir süre saklanarak istenilen noktalara gönderilmek üzere ürünlerin bekletildikleri yerlerdir. Depoların temel amacı işletmelere yer, zaman faydası sağlayarak arz ile talebinden dengelenebilmesi konusunda avantajlar yaratmaktır. Taşıma ve üretim maliyetlerinin minimizasyonun sağlanarak üretim ve pazarlama sürecine katkı sağlaması açısından işletmelerin olmazsa olmaz bir birimi niteliğindedir.

Antrepolar ise; yasalarca belirli olan hükümlere uygun özellikte ürünlerin miktar, kalite ve kıymet tespitine göre sınıflandırılarak, korunup saklandığı gümrüklü

alanlardır. Çoğu işletme kendi bünyesinde antrepo özelliği taşıyan özel depoları olmaması sebebiyle antrepo işlemleri için dış kaynak kullanarak lojistik firmalardan yararlanır. Ayrıca depolama kapsamında cross-docking terminal faaliyetleri, konsolidasyon işlemleri de verilmektedir (Simchi-Levi vd., 2003: 133).

1.2 Pazar Yönelimi ve İlişkili Açıklamalar

Bu başlıkta pazar yönelimi kavramının anlaşılması amacıyla pazar yöneliminin tanımı, temelleri ve boyutları üzerine açıklamalara yer verilmiştir.

1.2.1 Pazar Yönelimi Kavramı

Pazar yönelimi ile ilgili çeşitli yorumlar vardır (Day, 1994; Deshpande, Farlay ve Webster 1993; Kohli ve Jaworski,1990; Narver ve Slater, 1990). Tümü müşteri ve rakiplerle ilgili bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtımı ve alınana davranışsal olarak tepki verebilme kabiliyetiyle ilgili pazar bilgisi işleme faaliyetlerinin operasyonel (ölçüme dayalı) odağına sahiptirler. Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini “mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilginin örgütsel boyutta yaratılması, bu bilginin bölümler arasında yayılması ve buna örgütsel boyutlu tepki verme” olarak tanımlar. Benzer olarak Narver ve Slater (1990) ise pazar yönelimi için, pazar bilgisi işlemenin kritik olduğunu, çünkü etkin bir bilgi elde etme ve yayma programı olmadan, müşteri odaklılığın, rakip odaklılığın ve fonksiyonlar arası koordinasyonun olamayacağını ifade etmişlerdir.

Baker ve Sinkula (1999) ise pazar yönelimini, pazar bilgisi işleme faaliyeti ve bunun stratejik süreçte kullanımı ile ilgili önceliği saptayan örgütsel bir karakter olarak tanımlamaktadır. Dickson (1996)’a göre, pazar yönelimi firmanın öğrenmesini sağlayacak süreçler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle pazar yöneliminin neden olacağı pazar bilgisi işleme faaliyeti adaptif (hatta jeneratif) öğrenmeye neden olabilir ama öğrenme bu sürecin gerekli bir sonucu değildir. Pazar bilgisi işleme

faaliyetinin sonuçları/çıktıları, devam eden sistemin, modellerin ve prosedürlerin bir girdisi olabilir (müşteri tatmini araştırması, satış ve envanter izleme sistemleri, reklam ön test prosedürleri vb.).

Baker ve Sinkula (1999)'ya göre pazar yönelimli firmalar pazara yönelik süreçlerini geliştirebilirler. Day (1994), Slater ve Narver (1995) çok etkin bir pazar yönelimi için, pazar bilgisi işleme yorumu ve hafıza (bellek) fonksiyonlarını gerekli görmektedirler. Bu fonksiyonların başarısı, bilginin seçilmesi ya da reddedilmesi için kullanılan deneysel karar kurallarına, bilgiyi bilinene çevirecek zihinsel modellere ve firmanın yeni bilgisine müşteri ve rakiplerin nasıl tepki vereceği ile ilgili yapılan varsayımlara bağlıdır (Day, 1994). Ancak, her ne kadar pazar yönelimli firmalar, tanım gereğince pazar bilgisini toplayıp, dağıtıp, tepki verseler de, zaman içinde eksik bilgi elde etme, yanlı (biased) yorumlama gibi hatalara düşebilirler. Eksik, bozuk ya da yanlı zihinsel modeller, pazar yönelimli firmaların eyleme geçmelerini engellemez. Bu durumlarda firmalar bu hatalı ve bozuk bilgilerin farkında olamayabilir ve yanlış kararlar alabilirler (Baker ve Sinkula, 1999).

Pazar yönelimi ile ilgili iki önemli operasyonel tanım yapılmıştır. Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar yönelimi tanımı tüketiciler ve rakipler ile ilgili pazar bilgisi işleme sürecine odaklanmıştır. Buna göre, pazar yönelimi, mevcut ve gelecekte olası tüketici ihtiyaçlarıyla ilgili pazar bilgisinin, örgütün tamamında üretilmesi; bu bilginin, örgütün tüm bölümlerine dağıtılması ve bu bilgiye örgüt genelinden uygun tepkinin verilmesidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Herhangi bir işletmede pazar yöneliminin öncülleri, üst yöneticilerin alakası, bölümler arasındaki etmenler ve örgütsel sistemler olarak ifade edilebilmektedir. Sonuçları ise, iş görenin alakası ve örgüt performansı şeklinde meydana çıkabilmektedir.

Narver ve Slater (1990), ise Pazar yönelimini tüketici yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon şeklinde tanımlamıştır. Tüketici yönelimi; hedef alıcılara sürekli olarak daha üstün değerler sunabilmek için onları anlamak olarak, rakip yönelimi; hem mevcut hem de potansiyel en önemli rakiplerin

kısa dönemde güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönemde yetenek ve stratejilerini anlamak olarak ve fonksiyonlar arası koordinasyon ise, hedef tüketicilere daha üstün değerler sunabilmek için işletme kaynaklarının koordineli kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır.

Narver ve Slater (1990)'e göre pazar odaklılık üç esas davranışsal unsurdan ve iki karar kriterinden oluşmaktadır:

- (1) Müşteri odaklılık
- (2) Rakip odaklılık
- (3) Fonksiyonlar arası koordinasyon
- (4) Uzun dönemli odaklanma
- (5) Kar amacı.

Fakat iki karar kriteri uygulamada geçerlilik bulmadığından, daha sonraki araştırmalarda uzun dönemli odaklanma ve kâr amacı pazar odaklılığın ölçülmesinde çok az görülmektedir. Uzun dönemli karı maksimize etmek için işletme sürekli üstün müşteri değeri yaratmalıdır. Sürekli üstün müşteri değeri yaratmak içinse, işletme, müşteri odaklı, rakip odaklı ve koordinasyonlu olmalıdır. Slater ve Narver (1990), müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun her birinin kendi içinde bilgi toplanması, yayılması ve yönetsel karşılığı barındırdığına vurgu yaparak, tanımlarının Kohli ve Jaworski (1990)'nin tanımlarıyla paralellik oluşturduğuna dikkat çekmişler (Ekberov, 2011: 26).

Pazar odaklılığa karar alma perspektifi açısından yaklaşan Shapiro (1998), pazar odaklılığın örgüte nüfuz eden bir felsefe, bir kültür olduğunu belirtmiştir.

Shapiro'ya göre pazar odaklılık, şirketin tüm birimlerini ilgilendiren süreçler setini içermektedir ve müşteriyle yakın olmaktan daha öte bir olgudur. Shapiro'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık aynı olguyu belirtmektedir ve aralarında farklılık bulunmamaktadır. Shapiro pazar odaklılığın işletmenin sağlıklı karar almasındaki kilit rolüne vurgu yapmıştır. Ona göre işletmenin pazar odaklı bir işletme olabilmesi için şu üç temel özelliği yansıtması gerekmektedir (Ekberov, 2011: 27; Eskiler, 2009: 19).

- 1) Tüm önemli satın alma faktörleri ile ilgili bilginin işletme fonksiyonlarına nüfuz etmeli. Farklı özellikler gösteren müşterilerle birebir ilgilenmenin olanaksızlığı dikkati daha çok önemli müşterilerin üzerine yönlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.
- 2) Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası hazırlanmaktadır. Bu ve diğer müşterilerin satın alma kararlarına etki eden unsurlar hakkında bilgi ve bunun, farklı amaçları ve faaliyet metotları olan bölümler arasında hiçbir çelişki yaratmayacak biçimde dağıtılması ve kararlarında koordinasyon pazar odaklı işletmenin yapması gerekenlerdir.
- 3) Doğru bir karar verilmesi için fonksiyon ve birimlerin farklılıklarını anlaması lazım ve bunları çözüme kavuşturmak için ortak çalışmaları ve bağlılık duygusu olması gerekmektedir. Diğer alternatif olan CEO kararı da fonksiyonlar konusundaki bilgi eksikliğinden dolayı yeterli karar olmayabilir. Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümleri arası alınmaktadır. Müşteri odaklı işletme, fonksiyonlar arası çelişkileri gidermek ve farklı bakış açılarını uzlaştırmak için mekanizmalara sahiptir.

1.2.2 Pazar Yöneliminin Temelleri

Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönelimini davranışsal bir süreç olarak görmüştür. Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini; mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki edinilmesi, bu bilginin örgütün birimleri arasında yayılmasını ve işletmelerin bu bilgiye yönelik cevabı şeklinde ifade eden bir pazarlama felsefesi ve kavramının uygulaması şeklinde tanımlanmıştır.

Bu araştırmacılara göre pazar yöneliminin bileşenleri kısaca;

- a) Bilginin edinilmesi,
- b) Bilginin yayılımı,
- c) Bilgiye karşı cevap verilebilirlik olarak tasnif edilmiştir.

Pazarlama alanında çalışan akademisyenler tarafından bu yaklaşım daha yaygın bir biçimde kabul edilmiştir (Jaworski ve Kohli, 1993; Pulendran vd., 2003).

1.2.3 Pazar Yöneliminin Boyutları

Narver ve Slater, pazar yönelimini bir örgüt kültürü olarak görmüştür. Böylelikle pazar yönelimi ile rekabet avantajı yaratma arasında ilişki kurmuştur. Bu nedenle pazar yönelimi rekabet avantajı yaratmak için 3 temel örgüt kültürü parametresi üzerine kurulmalıdır. Bu amaçla müşteri değeri yaratılması için gerekli olan parametreler (Narver ve Slater, 1990);

- Müşteri odaklı olması,

- Rekabet odaklı olması,
- Fonksiyonları arası işbirliğidir.

1.2.3.1 Müşteri Odaklılık

İşletmelerin müşteri istek ve taleplerini öğrenip, karşılanması için gerekli stratejiyi geliştirip uygulanmasına müşteri yönelimi denilmektedir (Appiah- Adu ve Singh 1998; Shaphiro, 1998). Başka bir tanımda da müşteri yönelimi, yüksek değerde mal ve hizmet üretebilmek için müşterilerin daima doğru bir şekilde anlaşılması şeklinde tanımlanmıştır (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995).

Müşteri değeri ve tatmininin günümüz pazarlama anlayışının en önemli iki ilkesidir. Müşteri yönelimi bir işletmenin yüksek müşteri değeri yaratacak şekilde kurum kültürünü oluşturması ve uygulamasıdır. Müşteri değeri de işletmenin ürün ve hizmetlerinden elde ettiği karın müşteriye sunulan harcamayı aştığında sağlanmış olur (Slater ve Narver, 1990). İşletmeler pazar da rakiplerinden önce potansiyel müşteri ihtiyaçlarını anlamak için müşterileriyle yakın ilişki kurmalıdırlar (Narver, 2004; Turock, 2002).

İşletmeler öncelikle müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleyip yerine getirmelidir. Ancak bunu pazardaki rakipleri de belirleyebilir. Bu yüzden rekabet üstünlüğü sağlamak için müşterilerin gizli ihtiyaçlarına yönelmelidirler. Proaktif pazar yöneliminin gücü işletmenin müşterileri için yeni fırsatlar keşfetmesinden gelir.

Müşterilerin gizli ihtiyaçları hakkında derin bilgiye sahip olmak daha fazla müşteri değeri yaratmasını sağlar (Nasution ve Mavondo, 2008). Ancak önemli bir konu daha var ki müşterilerin ürün ve hizmetten aldıkları tatmin kadar, ürünün fiyat ve kalitesidir. Bu yüzden pazardaki müşteriye sunulacak olan mal ve hizmetlerin

fiyatına olacak talep miktarı da hesaba katılmalıdır (Lewit, 1960). Pazar yönelimi müşteriye temel alan, yalnızca müşterinin mevcut ihtiyaçlarını değil aynı zamanda tüm değer zinciri ağıları içindeki parametreleriyle de birlikte dikkate alan bir anlayıştır (Smirnova vd., 2011).

İşletmeler rekabet için performanslarını artırmalı rakipleri karşısında müşteriye alternatif değerler sunmalıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını analiz etmek, iyi bilgi birikimi ve süreç analizine bağlıdır. Bu nedenle firmalar müşteri ihtiyaçlarına iyi odaklanıp cevap vermeye çalışmalıdırlar (Theodosiou vd., 2012).

Müşteri odaklı olmak modern yönetim anlayışının temeli aynı zamanda toplam kalite yönetiminin de birinci ilkesidir. Bu anlamda pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ancak müşteri beklentilerini karşılayıp aşmakla mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama yöneticilerinin her bir müşteri için girdi ve çıktıları analiz edip, pazarlama yatırımı üzerindeki geri dönüşünü sınavarak firmanın kâr ve yararına göre müşterileri daha iyi ayırt etmesini sağlar. Bu yüzden “müşteri- özel olma felsefesi”, müşteriyi örgütün eylemlerinin merkezine koyan bir örgütsel kültür ayrımını tanımlar (Tekcangil, 2009: 58).

1.2.3.2 Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık, pazar yöneliminin ikinci bileşenidir ve işletmelere mevcut ve olası rakiplerine göre durumlarını karşılaştırma imkânı verir (Smirnova vd., 2011).

Narver ve Slater (1990)’e göre işletmelerin rakiplerinin ve sektördeki diğer uzantıların uygulamalarını takip etme, hizmetleri ve ürünleri ile ilgili bilgiler edinme ve rakiplerin gelecek planlarını öngörerek buna uygun stratejiler geliştirmesine dair süreçlerin tamamı rakip odaklılık olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı rakiplerin zayıf ve güçlü yönleri, hedefleri ve stratejileriyle ilgili bilgi toplanmasıyla sağlanabilmektedir. Çünkü bu etkinlikler işletmelerin düzensiz pazar şartlarında güçlü kalmasına ve müşterilerini memnun edecek teknolojiyi güncel tutmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca orta vadede rakibe odaklanmak, örgütsel bir sistem şekli olarak işletmenin muhtemel rakiplerinin kimler olacağını ve ne kadar güçlü olacağını tahmin etmek iken, uzun vadede rakibe odaklanmak, günümüzde ve gelecekteki rakiplerinin pazarlama, üretim ve hizmet gibi süreçlerini değerlendiren örgütsel bir bakış açısı ve işletme kültürüdür (Bulut vd., 2009).

Rakip odaklılık, örgütün hedef pazarları içerisindeki rakipler hakkındaki bilgileri toplayan ve örgüte dağıtan tüm aktiviteleri içerir. Rakip odaklı örgütler, kendi zayıf ve güçlü yanlarını kısa dönemde anlayarak uzun dönemli yetenek ve strateji geliştirmede başarı elde ederler. Müşteri analizlerine paralel olarak şu anki ve potansiyel rakip analizleri, hedef alıcılarının bekledikleri ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve bu ihtiyaçları tatmin eden rakiplerin kullandığı teknolojiyi kendi örgütlerinde kullanmalarını sağlar. Müşteri odağı, üstün müşteri değeri yaratmada stratejik bir anahtar olmasına karşın etkili bir strateji, müşteri merkezli metotlardan daha fazla şeyi gerektirir. Day ve Wensley, örgütün yer aldığı pazar alanındaki rekabetçi durumunu koruması için müşteri ve rakip odaklılık karmasını dengelemesi gerektiğini savunur. Bu teori, Narver ve Slater (1990)'ın “pazar odaklılığın ana bileşenlerinin eşit ağırlığı” teorisi ile uyum göstermektedir. Örgütün rakipleri ve rekabet üzerindeki dengelenmeyen fazla ilgisi, müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmesine neden olabilmektedir. Rakip odaklılık, örgütün rakiplerinin kimler olduğu, bu rakiplerin hangi teknolojileri sundukları ve hedef müşterilere çekici bir alternatif sunup sunmadıklarını anlamaya çalışır. Ana hedef noktası, direkt olarak karşı hedef rakiplerin ölçülmesidir. Rakip odaklı örgütlerin kendi zayıflık ve üstünlüklerini tanımlamaya çalışması örgütlere, kendi pazarlarında ölçülemeyen ya da öngörülemeyen zor durumlarda proaktif davranmalarına yardım eder (Tekcangil, 2009: 61).

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, nihai müşterini elde edilen başlıca ödül olarak görmektedir ve her iki görüşün uygulanması işletmenin genel ve pazarlama amaçlarıyla başlamaktadır. Tüketici ve rakip odaklılık arasında denge kuran işletme gerçek pazar odaklılığa ulaşmış demektir (Ekberov, 2011: 65).

Küreselleşmeyle birlikte rakipler arasındaki yoğunlaşan rekabet ortamında rakiplerin ürün ve hizmetleri hakkında edinilen bilgilerin değeri tüm yöneticiler tarafından firma çalışanlarına aşılanmalıdır (Narver ve Slater, 1990; Lepak ve Snell, 2003).

Rekabetçi davranışın temelinde pazarlama stratejisi ve uygulaması vardır. İşletmelerin rekabet için birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi incelemelidirler. Rekabet pozisyonunu güçlendirmek için kaliteli ürün ve müşteriye farklı avantaj sunmak gerekir (Theodosiou vd., 2012). Rekabet ortamında firmalar hem kendi kalitelerini artırırlar hem de müşteriye kaliteli mal ve hizmet sunarak başarılı olmaya çalışırlar.

1.2.3.3 Fonksiyonlar (Departmanlar) Arası İletişim

Departmanlar arası koordinasyonu, işletmenin değer yaratmak için pazardan rakiplerden ve paydaşlardan gelen bilgilerin kullanılması için birimler arasında koordinasyon sağlanması olarak tanımlamışlardır (Narver ve Slater 1990). Bir başka tanıma göre, işletme tüm çalışanlarının, departman ve firma kaynaklarını müşterileri ve paydaşlarına değer yaratmak için koordineli biçimde çaba gösterip hareket etmesidir (Ward vd., 2006).

Pazardan gelen bilgilerin işletmenin tüm birimleri tarafından etkin bir şekilde kullanılması, firmaya üstün yetenekleri de beraberinde getirecektir (Celuch vd., 2002). Departmanlar arası koordinasyon, müşteri yönelimi ve rakip odaklılık bileşenlerini birbirine bağlar. Amaç değer yaratma işinin sadece pazarlama

bölümünün değil, işletmenin tüm departmanlarında da ortak amacı haline getirmektir.

Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri ve rakip bilgisi üzerine oluşturulan bilgilerin, pazarlama departmanı ve diğer departmanlar arasında müşterilere üstün değer yaratılması için koordine edilmesidir. Örgüt içerisinde etkin bir fonksiyonlar arası koordinasyonun geliştirilmesi için pazarlama ya da diğer departmanlar arasında, tüm departmanların ihtiyaç ve algılarının iyi anlaşılması ve bu algılara ve isteklere karşı cevap vermede duyarlı olmalarını gerektirir.

Damanpour (1991), içsel iletişimler arasındaki pozitif ilişkinin karşı fonksiyonel iletişimlerin, koordinasyonun örgütsel yenilikçiliğin üzerindeki pozitif ilişkisini göstermektedir. Örgüt içerisindeki departmanlar arasında sağlanan bu açık iletişim ve koordinasyon ile birlikte örgütte benimsenecek ya da uygulanacak olan herhangi bir yenilik ya da yenilik sürecinde de etkinlik sağlanmış olacaktır. Argyris (1982), örgüt çalışanlarının belirsizliklerle karşılaştıkları durumlarda daha önceden konulmayan prosedür ve kuralları takip ederek bu durumlarla yenilikler ile baş ettiklerini söyler. Bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişimde açıklık, ayrı birimlerdeki karmaşaları ve güvensizliği önler. Bu durum örgüt içerisinde daha yenilikçi bir çevre sağlar (Tekcangil, 2009: 62).

Departmanlar arası (fonksiyonlar arası) dinamikler örgüt departmanları arasında formel ve enformel etkileşim ve ilişkilerdir. Departmanlar arası dinamikler üç biçimde ortaya çıkmaktadır:

- a) Departmanlar arası çatışma
- b) Departmanlar arası iletişim
- c) Diğer departmanların görüşlerine ilgi.

Departmanlar arası çatışma, her bir departmanın daha güçlü ve önemli olmak isteğinden, ya da departmanların iç tüzüğünden kaynaklanabilir. Çatışma departmanlar arası iletişime zarar vererek bilgi paylaşımını engeller. Dolayısıyla, departmanlar arası çatışma ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar düşük olur. Departmanlar arası iletişim ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar yüksek olur. Departmanlar arası iletişim, farklı departmanların çalışanları arasındaki formel ve informal ilişkilerin derecesidir (Ekberov, 2011:49-50).

1.3 Operasyonel Performans ve İlişkili Açıklamalar

Bu başlık altında operasyonel performans kavramı ve alt boyutları olarak maliyet performansı, kalite performansı, teslimat performansı, esneklik ve inovasyon performansları ortaya konulmuştur.

1.3.1 Performans Kavramı ve Arka Planı

Türk Dil Kurumu (2010) Büyük Türkçe Sözlük'te “başarım” olarak, “başarım” ise “elde edilen bir başarı veya herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerini ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmaktadır (Dilmaç, 2011: 6).

Genel anlamda performans, belli amaçlara ulaşmak için planlı yapılan etkinlikler sonucunda nicel ya da nitel olarak elde edilen sonuçtur (Gençay, 2010: 6). Örgütsel bir sistem olan işletmede ise performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlanabilir (Dilmaç, 2011: 6). Performans, belirlenmiş olan hedeflere ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009: 4). Başka bir ifade ile performans, belirli bir zaman dilimi sonunda işletmenin ürettiği çıktılar veya sonuçlardır (Yıldız, 2010:180). Bir başka tanıma göre de performans, örgütün önceden belirlenmiş olan

hedeflerine, mevcut kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir (Doğan, 2013: 29).

Kaba (2009)'ya göre performans, kapsamı tam olarak açıklanılmakta zorlanılan ve insan kaynakları yönetimi içerisinde sınırlandırılmış bir kavramdır. Performans Kaba (2009)'ya göre; örgütsel açıdan daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda performansın tanımı, belirlenen işin optimum düzeyde olumlulukla yapılması durumu olarak ifade edilmiştir. Çalışanların her birinin performansı, örgütün tamamı için önemlidir ve çalışanların performanslarının güçlü olması, güçlü örgütler oluşturmaktadır.

Sevimler (2010)'e göre performans kavramı; bir işi başarılı bir şekilde uygulamaktır. Söz konusu başarının ölçümünde temel ölçütlerden biri olan performans, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasındaki en önemli etmenlerden biridir (Sevimler, 2010: 79).

1.3.2 Operasyonel Performans

Organizasyon yapısı, amaçları, stratejileri ve çevresi ile yakından ilişki içinde bulunan kavrama operasyonel performans denilmektedir. Khandwalla (1977), ise operasyonel performans kavramını, bir organizasyonun iş aşamalarını bir bütünlük halinde gerçekleştirilmesindeki başarı şeklinde tanımlamıştır. Söz konusu bu performans, birey veya grubun tek başına olan performans ve başarılarını değil, tüm birey ve grupların ortak başarı ve performansını belirtmektedir (Özütürk, 2007:43). Başka bir tanıma göre ise operasyonel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen verilere (çıktı ya da sonuca) göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006:131). Operasyonel performans; süreçlerdeki iş akışlarındaki uygulamaların performansını gösterir. Operasyonel performans boyutu, iç metotların çalışmasını ve verimliliğini gözlemleyip denetler. Planlama sırasında belirtilen standartlarla organizasyonla ilgili

süreçler sonucunda ortaya çıkan olası hataların görülmesini sağlar (Karaman, 2008: 421).

Kaplan ve Norton (2015)'a göre; “Operasyonel performans boyutunun uygulanması sırasında, yöneticilerin, işletmenin, müşteriler ve paydaşlarla ilgili hedeflerine varmasında en gerekli metotları belirlemeleri şarttır. Şirketler, genellikle finansal boyutu ve müşteri boyutuyla bağlantılı hedef ve kriterleri düşündükten sonra operasyonel performansa ilişkin hedef ve kriterleri belirlerler. Bu müşteri ve paydaşlarıyla ilgili hedeflerine kilitlenmelerine yardım eder. Yöneticiler, var olan veya olası müşteri taleplerinin belirlenmesi ve bu taleplerle uyuşan yeni çözümler bulmak için, ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde müşterilere ulaştırılması ve satış sonrasında müşterilerin satın aldığı ürüne artı değer katan hizmetlerle ilgili şirketin iç işleyiş kriterlerini belirlemeleri gerekir.”

Operasyonel performans, ekonomik amaçlara ulaşmanın yanında, işletmenin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama becerisinin göstergesi ve rekabet gücünün devam ettirilmesinde inovasyon başarısıyla da ilişkilidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1366). Bundan dolayı inovasyon performansının, operasyonel performans kriterleri içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Drucker (1954) işletmeler için öncelikli hedef olarak görülen büyüme ve karlılığın devam ettirilebilmesi için yeni müşteri kazanılmasının öneminden bahsederken, modern işletmelerin bu hedeflere ulaşmak için pazarlama ve inovasyon fonksiyonlarının kullanmasının gerekliliğini önceden öngörmüştür (Bulut vd., 2009:516). İnovasyon performansının dışında işletmelerin maliyet ve kalite gibi durumlarını ifade eden performansları ile esneklik ve teslimat gibi genel performansları da işletmelerin operasyonel durumları hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacak performans kriterleridir.

1.3.2.1 Finansal Performansı

İşletmelerin ana hedeflerinden biri finansal performanstır. Operasyonel açıdan bakıldığında ise maliyetlerin düzeyi finansal performansla direkt ilişkilidir. Bu bağlamda işletmeler kaynaklarını operasyonlarında ortaya çıkarttıkları ürün ya da hizmetlere ayırabilecekleri maliyetler ölçüsünde harcamaktadırlar. Ancak maliyet performansı işletme başarısı için tek gösterge değildir. İşletmeler maliyet dışındaki diğer finansal göstergelere de önem vermek zorundadırlar. İşletmenin geçmişte yaptığı faaliyetlerde ekonomik etkilerin anlaşılmasında finansal kriterler oldukça faydalıdır. Maliyetle ilgili performans kriterleri, bir işletmenin strateji ile ilgili uygulamalarının işletmeye katkısının olup olmadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 2015: 33).

Maliyet performansı, işletmeler, kurumlar, ülke ekonomisi ve hatta şahıslar için hayati önem taşımaktadır. Çünkü değişken piyasa şartlarında ve artan rekabette karlı ve başarılı olunması için maliyetlerin kontrol altına alınmasıdır. Maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için yürütülen faaliyetler (Şakrak, 1997: 158):

- Maliyet Planlaması,
- Maliyet Düşürme ve
- Maliyet Kontrolünden ibarettir.

Maliyet performansının yükseltilmesi, etkin bir maliyet yönetimiyle gerçekleşir. Geniş bir perspektife sahip olan maliyet yönetimi ise; yöneticilerin maliyet kontrolü, uzun ve kısa vadeli planlamalarındaki aktivitelerinin hangi düzeyde gerçekleşmiş olduğunu belirten bir kavramdır. Maliyet yönetimi aynı zamanda genel yönetim stratejilerinin çözümlenmesinde de önemli rol üstlenmesi nedeniyle de işletmelere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Etkin bir maliyet yönetimi öncelikle

işletmelerdeki maliyet objelerinin planlama aşamasından başlatılarak analiz edilmesiyle ilişkilidir. İşletmelerde maliyet yönetiminin etkenliğinin artırılması, maliyet sistemleri içindeki yöntemlerin uygulanmasının yanında, aynı zamanda maliyet bilgilerinden, yöneticilerin karar verme aşamasında maksimum düzeyde faydalanmalarına olanak sağlamasına yönelik olarak bazı prensipler öngörölmüştür. Bu prensiplerin işletmelerce uygulanması elbette ki onlara yeni bir bakış açısı da getirmektedir. Maliyet performansına önem verilmesi, işletmelerin, özel finansal hedeflerine ulaşırken stratejik davranışlar göstermesini de gerektirir. Maliyet performansı, her açıdan işletmenin hedef ve stratejileri açısından çok önemlidir. Maliyet konusunda adımlar atılırken, finansal performansta etkisini gösterecek neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurulması gerekmektedir. Uzun vadeli maliyet hedeflerinden başlanarak, bu hedeflere varabilmek amacı ile uygulanan finansal çalışmalar ve yeni metotlar, çalışanlar ve müşteriler de dâhil olabilecek şekilde işletme stratejisi haline getirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2015: 61).

Artan rekabet koşullarında sadece maliyetler düşürölerek kontrol alınmamaktadır. Maliyet kalite ilişkisi de iyi gözetilmelidir. Örneğin; üretim departmanındaki satın alma maliyetlerinin belirli bir sınırın altına düşürölmesi kalitenin de düşürölmesi anlamına gelmektedir. Kalitenin de belirli bir sınırın altına düşmesi satışı ve dolayısıyla da karlılığı etkilemektedir. Nitekim hizmet işletmelerinde de durum aynıdır. Örneğin; bir restoranda satın alma maliyetini düşürmek için daha ucuza et, meyve veya sebze alınması gerekmektedir. Daha ucuza alınacak olan bu yiyecekler çok kalitesiz olabilmekte ve bu da vereceğiniz yemeklerin kalitesini düşürerek müşteri kaçırmaya neden olabilmektedir. Bu durum sadece satın alma veya üretim aşamasında değil, satış aşamasında da aynı şekildedir. Örneğin; bir restoranda maliyetleri kırmak için olması gereken sayıdan daha az garson çalıştırılırsa hizmet kalitesi düşecektir.

Maliyet performansı, hem sektörel duruma hem de işletmenin kendi şartlarına bağlıdır (Bean ve Jarnagin, 2002: 56). İşletmeler operasyonel anlamda maliyet

performanslarını ortaya koyarken kurumsal ve finansal stratejilerini belirgin hale getirmelidir.

1.3.2.2 Kalite Performansı

Kalite kavramının açıklanmasına dair pek çok farklı tanımlama vardır. Bu tanımların değerlendirilmesi ile birlikte bir özet yapılacak olunursa; kalite hizmet ya da ürünlerin kendi sınıfları içerisinde nitelikleri ve maliyetleri açısından tüketicinin gereksinim ve taleplerini karşılama düzeyini belirtmektedir.

Genellikle operasyon ve süreç kalitesi, ürün ve hizmetlerin süreç içindeki kalite durumları ile beraber çalışanların iş yaşamı ile ilgili olan çalışma ortamı ve şartları, çalışma sonucunda elde ettiği kazançlar ve ücretler, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, işlerin yönetim ve organizasyonu, çalışanın iş yaşamından memnuniyeti ve motivasyonu, çalışanın işletmenin tüm işlevlerine katılımı, işletmeden sunulan sosyal adalet ve sosyal güvenlik, işletmenin çalışana sunan sürekli eğitim gibi unsurları birleştiren bir kavramdır. Kalite performansı her işletmeyi direkt ya da dolaylı olarak etkiler (Yetikin, 2011: 9).

1.3.2.3 Teslimat Performansı

Operasyonlarda ürün ya da hizmet üretme ve geliştirme süreçlerinin bir unsuru olarak bu ürün ya da hizmetlerin teslim performansları da kilit konulardan bir tanesidir. Fawcett ve Smith (1993)'e göre operasyonel performansı iyileştirme adına, teslimat konusuna önem verilmelidir. Teknolojideki gelişim ve lojistikteki iyileştirmelerin de öne çıkması ile birlikte operasyonel performans üzerinde çok önemli bir etki ortaya koyulmuştur.

Operasyonel seviyede teslimat performansını ölçmek adına; hizmet ve lojistik maliyetleri ile iletim zamanı, teslimat süresi ve stok bulundurma maliyetleri gibi kriterler ön plana çıkmaktadır (Tyworth-Zeng, 1996).

1.3.2.4 Esneklik Performansı

Esneklik performansı, operasyonel anlamda esnekliğin başarıma düzeyini açıklamakta olan bir olgudur. Esnekliğin başarılmaması adına birtakım özellikler gerekmektedir. Bir işletmenin esnek olabilmesi adına kendisinde barındırması gereken özellikler çeşitli araştırmalarca incelenmiştir. Bu doğrultuda esneklik performansının; çevresel değişimlere hızlı entegre olan, uyum sağlayan ve tepki veren işletmelerde var olduğu görülmektedir. Çevresel ve sektörel belirsizlikler işletme stratejilerini etkilemektedir, bu stratejiler ise esnek olmayı gerektirmektedir. Esneklik ise, operasyonel anlamda yeni ürünlerin giriş frekanslarını, üretim çeşitliliği ve ürünlerin geliştirilmesi süreçlerini zorunlu kılar (Gergin, 1993).

Esnek olmayan işletmeler, katı modeller ile süreçleri yönetirler; bu ise çevresel ve sektörel uyaranlara tepki vermemek ve adapte olmamak anlamına gelmektedir. Esneklik bunun tam karşısıdır. Değişen koşullara operasyonel anlamda uygun ve hızlı yanıtlar verebilen işlemler hem sürdürülebilir hem de bütünleşik olma potansiyeli gösterirler (Tomer, 1995).

Esneklik performansı, işletmelerin içyapıları, değişen sektör ve pazar şartları ile beraber teknoloji ve ekipmanlara da uyumun ölçümü ile anlaşılmaktadır. Esneklik, çalışanların niteliklerinin, becerilerinin ve vizyonlarının geliştirilmesi, üretim ile birlikte yeni hizmet ve ürünlerin tasarım ve proseslerindeki gelişimi ifade ederken, dış esneklik ise organizasyon ve ekipman açısından teknik gelişimi ifade etmektedir (Lund ve Gjerding, 1996).

Bir işletme adına çevresel değişimlerden en önemlisi sektörel ve pazardaki değişimlerdir. Pazardaki ürünlerin gelişmesi ve değişmesinin hızına yetişemeyen işletmeler ürün esnekliği yakalayamamış demektir. Pazara sunulmakta olan ürünlerin sayısında, kalitesinde, müşteri beklentilerini karşılama noktasında yetersiz kalan işletmelerin esneklik performansları da sınıfta kalmaktadır.

1.3.2.5 İnovasyon Performansı

İnovasyon kavramı, Latince yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen “innovore” kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 2007: 213). Tekin ve Durna (2012: 93)’ya göre inovasyon; işletmenin iç ve dış çevresinin incelenip analiz edilmesi sonucunda yönetim şekli, örgüt yapısı, örgüt kültürü, süreçlerin tasarımı ile ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Zerenler vd., (2007:659) ise inovasyonu, bir birey ya da başka bir uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama veya nesne olarak tanımlamışlardır. Ayrıca inovasyonun, değişim, gelişim ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesi olduğunu da ifade etmişlerdir.

İnovasyon performansı, işletmenin varlığını uzun dönem devam ettirebilmesi ve pazarda aktif rol oynayabilmesi için yeniliğin önemli olduğunun teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından genel olarak kabul görmesiyle dikkatleri çekmiştir (Keskin vd., 2016:115).

Teknolojinin ilerlemesi, bilimsel araştırmaların artması, yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı sunuluyor olması, ürünlerin tüketicilerin istediği biçimde ve ekonomik bir şekilde pazara sunulması ve rekabetin çok yüksek düzeyde olması işletmeleri inovasyon yapmaya zorlamaktadır. İnovasyonların kaçınılmaz olduğu, değişimin hızla yaşandığı günümüzdeki küresel rekabet ortamında inovasyon performansının gelişmiş olması işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır. İşletmelerin performansını ve rekabet güçlerini artırması, sağlanan bu faydalardan bazılarıdır (Avcı, 2009:125).

İnovasyon performansının göstergeleri sayısal ve sayısal olmayan ölçekler olup, en çok kullanılan göstergesi ise sayısal olanlardır. İnovasyon performansı göstergesi; satışların ya da yeni ürünlerin başarı oranları, yeni ürünlerin sayısı ve zaman etkinliği gibi sayısal ölçekler ile yeni ürünlerin satış başarısı ve yeni ürünlerin pazarda başarılı olması gibi sayısal olmayan ölçeklerdir (Kayhan, 2005:34). İşletmelerin birçoğu inovasyon performanslarını düzenli olarak ölçüp analizini yapmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de işletmeler tarafından ölçümlerin doğru yapılabilmesi ve analiz edilebilmesidir. Analizler sonucu ortaya çıkan göstergelerin karşılaştırılması ve yorumlanması işletmenin o günkü performans durumunu gösterirken geleceği hakkında da bilgiler verebilmektedir (Şahin, 2015:100).

İnovasyonun operasyonlardaki üretim ve tasarım süreçlerinde performansa verdiği katkı ve bu konuda geliştirilmekte olan yeni metotlar, ilgili işletmelerin pazarda lider oldukları konularla birlikte, elde ettikleri imaj gibi çeşitli göstergelerle ölçülebilmektedir (Akal, 2005: 53-58).

1.4 Müşteri İlişkileri Kalitesi ve İlişkili Açıklamalar

Bu alt başlıkta müşteri ilişkileri, müşteri ilişkileri yönetimi ve ortaya çıkışı ile birlikte müşteri ilişkileri yönetimindeki temel amaçlar değerlendirilmiştir. Bununla birlikte müşteri ilişkileri kalitesi ve müşteri bilgisinin kullanımı açıklanmıştır.

1.4.1 Müşteri İlişkileri

Günümüzde artan rekabet koşulları doğrultusunda aynı ürün veya hizmetlerin çok sayıda üreticisi bulunmaktadır. Artan arzın talebi geçmesi doğrultusunda ise, müşterilerin daha egemen olduğu bir dönem başlamıştır. Müşteri hizmetlerinin mükemmelliği, işletmenin bütününün tutumunu yansıtmakla birlikte, her kademedeki

Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına odaklanmalarını gerektirmektedir (Odabaşı, 2013: 55).

Mkemmел bir müşteri memnuniyeti sağlamak, her işletmenin ve yöneticinin amacı ve de isteğidir. Bu istek ise alınan kararların kurumsal iş süreçlerinin dış müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına yönelmesini sağlamaktadır (Deniz vd., 2002: 15-16).

Bu yaklaşım müşteri ilişkileri ve hizmeti kavramının, işletmenin tüm uygulamalarından sorumlu olan en önemli konusu haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri sürekli gelişme, ilgi ve zen gerektiren dinamik bir süreçtir. Müşterileri memnun etme öyle sanıldığı kadar kolay değildir. Değişime ve gelişime kapalı, sınırlı rekabetten hoşlanan, geçmişe ait başarılarla varlığını sürdüren kuruluşlar için hiç kolay değildir.

Saygınlık oluşturma müşteri ilişkilerindeki en önemli konulardan bir tanesidir. Bilhassa pazarlama ve satış faaliyetlerinin başarılı olması büyük ölçüde bu kavramla ilişkilidir. Dolayısıyla, saygınlığa müşterinin iş görenlere de kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeridir demek yanlış olmayacaktır. Ancak bütün bunlar, işletme tarafından sunulan ürün, hizmet ve ilişkiler çerçevesinde değişim gösterebilmekte ve müşterilerin kuruma güven duymaları ve memnun olmalarında saygınlıklarını arttırabilmektedir. Bu saygınlık da zaman içerisinde müşteri bağlılığını sağlar (Tolon, 2009: 21).

Günümüzde mevcut müşteriyi bankalarda bağlı tutabilme maliyetinin, yeni müşteri bulma maliyetinden yüksek olduğu düşünülürse ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir. Bu kadar önemli bir kavramı tek bir hizmet ya da üründen alabilmesi olanaksızdır. Örneğin; bir bankanın X şubesinden hesap açmak ve tüm finansal ihtiyaçlarını o bankadan karşılamak isteyen bir müşteri, girdiği banko şubesindeki bankodan tutun da, kullanacağı internet şubesi, ağrı Merkezi, ATM cihazlarına kadar bankayla karşı karşıya geldiği her ortamda ihtiyacını sorunsuz

karşılایacak mükemmeliyeti bekler. Bu zincirin bir halkasında oluşacak sorun, kurumsal çabaların tümünü zedeler. Müşteri ilişkisi başarısı, müşteriyle hizmet öncesi, hizmet sırası ve hizmet sonrası beklenti ve istekleri karşılayacak süreç olarak görülmelidir. Kaliteli bir müşteri ilişkisi, müşterilerin ne aldığını anlamayı ve önerilen ürün ya da hizmete başka ne gibi değerlerin katma değer olarak sunulabileceğini belirlemeyi içerir.

Başarılı yönetilen müşteri ilişkileri, uzun dönemli ilişkileri de güvence altına alacaktır. Şöyle ki; çalıştığı bankasından memnun bir müşterinin daha yüksek faiz oranıyla başka bir bankada mevduat açılabilme imkânına rağmen, bankasından vazgeçmemesi bunu açıklayabilecek en güzel örnektir. Çünkü birçok bankacı bu sebeple çoğu zaman hedef müşteriyi ikna edememektedir.

Bankaların mevcut müşterilerini koruyarak hedef müşterileri kazanabilmeleri ve rakiplerinden daha çok tercih edilmeleri, müşteri ihtiyaçlarını iyi bilmeleri ve başarılı hizmet süreçleri sürdürebilmeleri ile mümkündür. Ürün ve hizmeti sunuş ayriyeten teslim ediş sistemini tasarlayan ve uygulayan bankalar rekabette çok büyük üstünlük sağlarlar.

1.4.2 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşteri beğenilerini ve beğenilere bağlı olarak inşa edilen müşteri memnuniyetini kâr maksimizasyonuna dönüştürmek ve istediği müşteriyle, müşterinin isteyebileceği her türlü deneyimi yaşayabilecek kurum felsefesi, hedefe ulaşmak için gerekli insan (çalışanlar), proses (süreç) ve teknoloji birimlerinden oluşan bir yapılanma olarak ifade edilebilir (Erk, 2009: 12). Bu yapılanma içinde insan (çalışanlar), müşterilerinin isteklerini anlayıp yerine getirerek standart prosedürlerin oldukça üstünde çözümler üretirken proses, çalışanların belirttiği müşterilerin isteklerini oldukça hızlı işlem revizyonları ile müşteri merkezli yapı oluşturmaktadır. Teknoloji ise müşteriyle ilgili olan her şeyin tüm noktalarda takip edilmesini ve farklı müşteri taleplerine çözüm üretilmesini

gerçekleştirecek şirket içi otomasyonunu sağlar.

MİY kavramını daha iyi anlayabilmek için MİY’i oluşturan müşteri, ilişki ve yönetim kavramları İncelenmekte yarar vardır (Erk, 2009: 12).

Müşteri, şirketin sahip olduğu kârın artmasının ve gelecekte şirketin büyümesinin tek kaynağıdır. Ancak sınırlı olan mevcut kaynaklarla daha çok kâr sağlayan müşteri daima az bulunur. Bunun nedeni de müşterinin pazarlama kavramı ve ilgili ürünler hakkındaki bilgilerinin az olmasıdır.

İlişki, şirketlerin müşterileri arasında gerçekleşen bağı, sürekli çift yönlü iletişimi ve etkileşimi kapsamaktadır. İlişki kısa ya da uzun vadeli, sürekli ya da geçici, tekrarlı ya da tek seferlik, tutumsal ya da davranışsal olabilir. Müşterilerin, şirkete ve onun ürünlerine doğru pozitif bir benimsemeye sahip olmasına karşın, alım davranışları müşterinin içinde bulunduğu duruma göre değişir. MİY bu ilişkiyi yönetmeyi gerektirir. Hayat boyu müşteri değeri, bu ilişkinin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynar.

MİY sadece pazarlama departmanının içinde yer alan bir etkinlik değildir. Örgütteki kültür ve süreç değişiminin sürekliliğini gerektiren bir kavramdır. Toplanan müşteri bilgilerini, pazar fırsatları ve bilgi avantajlarının sağlandığı etkinliklere götüren şirket bilgilerine dönüştürür.

1.4.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı

Müşteri ilişkilerine yönetiminin pazarlamanın ilk zamanlarından itibaren rastlanmaktadır. Marketlerin günümüzdeki kadar yaygın olmadığı dönemlerde bile işletme sahiplerinin müşterilerini hatırlama, müşterileri ile iletişim kurma ve müşterilerini özelleştirme gibi konulara özen gösterdikleri görülmektedir (Deniz vd., 2002: 16). Ancak sonrasında gelişen kitlesel üretim ve buna bağlı olarak oluşan

kitlesel pazarlama, artan nüfus ve bu nüfusa hizmet sunacak alışveriş mekânların çoğalması müşteriyle kurulan birebir ilişkileri unutturmuş ve zaman içinde alıcı-satıcı arasındaki güven ilişkisi sona ermiştir. Müşteriye değer verme ve müşterilerde işletmeye karşı sadakat oluşturma anlayışı yerini tanınmayan, sıradan müşteriler olarak algılama yanlışlığına bırakmıştır. İndirim kuponları gönderilmiş, reklâmlar, ürün ve imaj konumlandırması yapılmış ve bunların satışta önemli faktörler olduğu kabul edilmiştir. Kişisel hizmet daha az sunulur hale gelmiş, bireysel tanınma ve sadakat kaybolmuştur (Odabaşı, 2013: 11).

İşletmeler arasında sürekli artan rekabet, işletme sahiplerini zor duruma düşürmüş ve müşterilerde sadakat oluşumu için sadece pazarlama karmasının yetmeyeceği düşünölmeye başlanmıştır. Bu amaçla birçok işletme 20. yüzyılın başlarından itibaren müşterilerini sürekli takip edip onlarla olan ilişkilerini incelemeye ve düzenli bir şekilde bunu geliştirmeye yönelmişlerdir. Birçok büyük ve orta ölçekteki işletme, müşteri ilişkileri ile ilgili bölümler kurmaya başlamıştır. Böylece yapılan pazarlama uygulamalarının yapısı değişmiş ve müşteri ile kurulan birebir ilişkiye yönelik yeni pazarlama yaklaşımları oluşmuştur. İşte, bu yaklaşımlardan en önemlisi MİY'dir (Duran, 2006: 1).

MİY kavramının ortaya çıkmasıyla müşteri tatmini ve müşteri sadakat kavramları önem kazanmış, var olan müşterinin değeri anlaşılmış ve her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma gerekliliğı oluşmuştur (Tolon, 2009).

1.4.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Hedefler

Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde şunlar bulunmaktadır (Korkmaz, 2010: 24);

- Müşteriler hakkında mümkün olan en detaylı ve fazla bilginin elde edilmesi

- Müşterilerin ince ayrımlarla, fazla ve ayrıntılı bilgilerini alt segmentlere bölerek bu segmentlerin karlılıklarına göre ayrılması,
- Kar sağlayacak müşteriler için yapılacak ek yatırımların seviyelerinin belirlenmesi,
- Her çeşit müşteri için ayrı ve özgün pazarlama stratejilerinin uygulanması.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı olarak müşterilerle daha çok ilgilenmek suretiyle müşterilerin isteklerini anlamak, stratejiler geliştirmek ve bu vasıta ile işletmenin karlılığını artırmak görülmekle birlikte, işletmelerde kullanılan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının genel amaçları şu şekilde ifade edilebilmektedir (Korkmaz, 2010: 25-26; Aydın, 2006: 13-14);

- **Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek:** Satış ve pazarlama birimlerinin müşteriler ile sürdürülebilir ve karlı ilişkiler kurarak bu ilişkilerini uzun vadede devam ettirmelerini sağlamak.
- **Farklılaşma sağlamak:** Ürün ve hizmetlerin birbirine birçok açıdan benzediği günümüz rekabet ortamında farklılık yaratarak, müşterileri yakından tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.
- **Maliyet minimizasyonu sağlamak:** İyi dizayn edilmiş ve sistem yaklaşımı aracılığıyla yaratılmış bir müşteri ilişkileri yönetimi projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri dönüşünün sağlanması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ek satışlar, müşteriyi elde tutmanın getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve işletme içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alındığında, ayrılan bütçeler kısa bir sürede geri alınabilme olasılığı yüksektir.

- **İşletmenin verimliliğini arttırmak:** İşletmeler her faaliyetlerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda tasarlamaktadırlar. Ancak asıl yapılması gereken, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda tasarımların gerçekleştirilmesi olmalıdır.
- **Veri otomasyonu sağlamak:** Hem geleneksel satış kanallarından sağlanan bilgiler hem de diğer alternatif kanallardan elde edilen bilgiler bütünleştirilerek, yüksek düzeyde müşteri bilgisi ile pazarlama ve satış imkanları sağlanabilmektedir.
- **Müşteri taleplerini karşılamak:** Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları vasıtasıyla tüm kurumun müşteriye tanınması mümkün olmaktadır. Müşterilerden alınan geri bildirimler doğrultusunda, müşterinin beklediği hizmet kalitesinin sağlanması mümkün olmaktadır.
- **Gelir artışını sağlamak:** Yeni ve mevcut müşterilere çapraz satış yapılmasıyla pazardaki payı yükseltmek.
- **Müşteri sadakat ve memnuniyetini artırmak:** Müşteri tecrübelerini memnuniyet verici seviyeye getirerek, başka bir satışta müşterinin sadakatini elde etmek, satıştan önce sağlanan gerçek, tam zamanlı ve konuyla alakalı bilgilerin ilk üretimin hatasız yapılması adına kullanmak, satıştan sonrada müşteri odaklı satış yapmak ve alıcıya fayda ile değer arz etmek ile satış sırasında ve sonrasında alıcıyı takip ederek müşteri tatmin seviyesini ölçülmesini sağlamaktır.

1.4.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

Müşteri merkezilik anlamına da gelen müşteri ilişkileri yönetimi kavramının uygulama sürecinde 4 ana evre bulunmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 1996: 36; Korkmaz, 2010: 31-34; Alabay, 2007: 115; Çoroğlu, 2002: 101).

1.4.5.1 Müşteri Seçimi

Burada temel hedef, en karlı müşterinin kim olduğunu belirlemektir. Bu bağlamda müşteri seçimi; müşteri ve marka planlamaları, yeni ürün lansmanları, konumlandırma, segmentasyon, hedef kitlenin belirlenmesi ve kampanya planları çalışmalarının yapılmasına gerek duymaktadır. Bu evrede yapılabilecek çalışmalar aşağıdaki çalışmalar olabilir:

- Hedef Kitlenin Belirlenmesi
- Segmentasyon
- Konumlandırma
- Kampanya Planları
- Marka ve Müşteri Planlamaları
- Yeni Ürün Lansmanları.

1.4.5.2 Müşteri Edinme

Bu aşamada hedef satışı yapabilmek ve belli bir müşteriye en etkin yoldan nasıl satış yapılabilir sorusunun cevaplanabilmesi adına ihtiyaç analizlerinin meydana getirilmesi, teklif oluşturulması ve kapanış adımlarının gerçekleştirilmesi işlemlerinin yapılması zorunludur(Yereli, 2001: 30-31).

Müşteri edinme çalışmaları aşağıdaki çalışmalar olabilir:

- İhtiyaç Analizleri
- Teklif Oluşturma
- Kapanış Adımları.

1.4.5.3 Müşteri Sadakati

Bu evrede müşterinin şirketin ürün veya hizmet satın alabilmesinin ne kadar zamanda gerçekleşebileceği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmaktadır. Cevap ise, siparişin yönetilmesi, teslimi, taleplerin organizasyonu ve meydana gelebilecek sorunların anında özölebilmesi adına problem yönetimi ve refleks sistemi konularında çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca müşteriyi elde tutmak için yapılan çalışmalarda hedef; müşteriyi işletmeye bağlama, tutma ve ilişkilerin sürdürölebilirliğini sağlamaktır (Selvi, 2007: 20-21):

- Sipariş Yönetimi
- Teslim
- Taleplerin Organizasyonu
- Problem Yönetimi, Refleks Sistemi.

1.4.5.4 Müşteri Derinleştirme

Bu aşama, zaten kazanılmış müşteri karlılık ve sadakatinin uzun vadede korunması ve müşteri harcamalarındaki payın arttırılması adına gerek duyulan müşteri ihtiyaç analizleri ile çapraz satış kampanyaları aşamalarını içermektedir.

Amaç ise sürdürülebilirliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar elde etmektir (Odabaşı, 2013):

- Müşteri İhtiyaç Analizleri
- Çapraz Satış Kampanyaları
- Üst satış çalışmaları
- Referans alma ve ağızdan ağıza pazarlama çalışmaları
- Operasyon ve servis maliyetlerinin düşürülmesi.

1.4.6 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Avantajları

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları neticesinde müşteriler, işletme tarafından güçlü bir biçimde desteklenmekte olduklarını hissetmekte ve düşünmektedirler. İşletmenin verdiği müşteri hizmetlerinin profesyonellik derecesi doğrultusunda, müşterilerin satın aldıkları veya kiraladıkları ürün ve hizmetlere karşı olan güvenleri artmaktadır. Güncel ve eksiksiz olarak oluşturulmuş veri tabanları sayesinde müşteri beklentileri doğru şekilde belirlenerek, en iyi şekilde karşılanabilmektedir. Müşterileri hakkında zengin ve güncel bilgi donanımına sahip olan işletmeler bu sayede sayısız kazanç elde etme potansiyeline de sahip olmaktadır (İTO, 2009: 4-5).

İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri, müşteri ilişkileri ile ilgili birçok süreçteki aksaklıkları gidermektedir. Bu stratejileri destekleyen araçlar, işletme çalışanlarını verimsiz ve gereksiz işlerden kurtarıırken, işletmenin verimliliğini de artıran bir etken olmaktadır. Verilerin kategorilere ayrılması, sınıflandırılması, kolay veri kontrolü, ortak çalışma platformu ve mobil erişim gibi

araçlar sayesinde şirket çalışanları en güncel bilgilere anında erişmekte ve önemli işlere odaklanabilmektedirler. Bu da şirketlerin müşterilerine daha kaliteli hizmet vermelerine olanak sağlamaktadır (Çoroğlu, 2002: 100).

Farklı müşteri kitlelerinin daha iyi algılanabilmesi ve bunun neticesinde bu farklı kitlelere yönelik daha iyi ve verimli ürün geliştirme çabası içerisine girilerek, kâr marjı yükseltilebilmektedir. Farklı müşteri kesimlerinin verimlilik oranları ölçülünerek, elde edilen sonuca göre satış ve satış sonrası hizmet uygulamaları gerçekleştirilebilmektedir. İşletme, belirlediği hedef müşteri kitlesiyle olan ilişkilerini derinleştirebilmekte, yeni müşteriler edinebilmekte ve verimsiz müşterilerin varlığını engelleyebilmektedir (Çoroğlu, 2002: 100).

Karlı müşteri ilişkileri uygulamaları ile yaptıkları işten mutlu olan çalışanlar, kurumsal büyüme ve karlılık hedeflerine ulaşılması açısından en önemli faktörler olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin satış ekiplerinin satış süreçleri de bu hedeflere ulaşıldığında kısalmaktadır. Dolayısıyla satış personelinin cirosu, sipariş kotasının büyüklüğü, müşteri başına ciro gibi performans ölçümlerinde artış görülmektedir. Pazarlama giderleri azalarak bütçeden tasarruf sağlanmış olmakta, iyi tasarlanmış ve topyekûn düşünülmüş müşteri ilişkileri yönetimi projelerine harcanacak para, işletmelerin bilançolarının aktif ve pasifine aynı anda hizmet etmektedir. Böylece müşteri sadakati artarken, müşteri taleplerine karşı çözüm süreci kısalarak maliyetler de azalmakta, müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması sayesinde oluşturulmuş pazarlama kampanyalarının başarıya ulaşma ihtimali yükselmektedir (Çoroğlu, 2002: 100).

1.4.7 Müşteri İlişkileri Kalitesi ve Müşteri Bilgisinin Kullanımı

Müşteri ile temas edilen her noktada müşteri hakkında olabildiğince çok veri toplamayı ve bu verileri analiz ederek müşteri ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan MİY'in doğru anlaşılması için müşteri yaşam döngüsünü açıklamak faydalı olacaktır.

Müşteriler, kendilerini özel hissetmek adına işletmelerle iletişim süreçlerinde kişiselleştirilmiş bir deneyim yaşamayı tercih etmektedirler. Bu doğrultuda işletme ile iletişimlerinin de kaliteli ve net olması gerekmektedir. Özelleştirilmiş müşteri deneyimleri, işletmelerin tercih edilebilirliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte müşteri ilişkileri kalitesi, müşteri sadakatının oluşmasında da en önemli etkenlerden biridir. Müşteri sadakatının oluşması, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi, iletişimin daha yalın ve net bir hale gelmesi ile rekabet şartları zorlaşsa da müşteri sadakatının yaratılması bu konuda işletmeleri rakiplerinin önüne geçirmektedir.

Kaliteli müşteri ilişkileri sunan işletmeler, mevcut ve potansiyel müşterileri ile ilgili veriler toplamak ve bu verileri analiz ederek pazara ve hedef kitleye dair bulgular elde etmek istemektedirler. Elde edilen bulgularla birlikte stratejik hedeflere doğru adımlar atmak, satışların artırılmasına yönelik doğru zamanda doğru ürünlerle kampanyalar düzenlemek ve müşterilere ilişkin destek süreçlerini iyileştirmek müşterilerin işletmeye ilişkin algılarını optimum düzeyde etkilemektedir (<https://www.zoho.com/crm/how-crm-works.html>).

Müşteri deneyimi, müşteri yaşam döngüsü boyunca yaşanan tüm temasların ve deneyimlerin toplamından oluşan bir süreçtir. İyi bir müşteri deneyimi yaratmak için tüm temas noktalarında müşteri beklentileri en üst seviyede karşılanmalıdır.

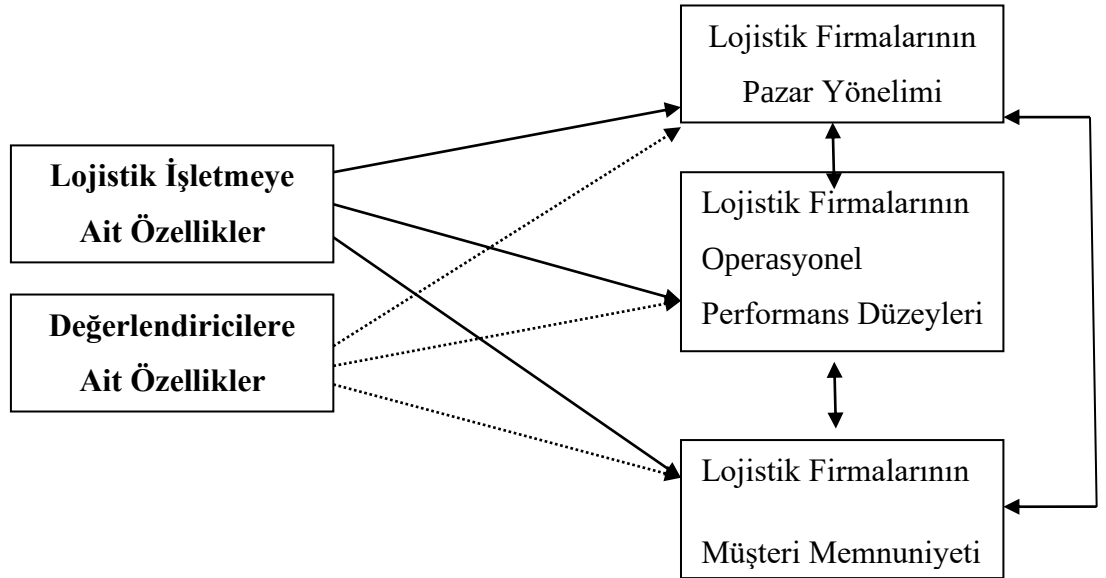
İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli lojistik firma/ve işletmelerin pazar yönelimi, operasyonel performans ve müşteri ilişkileri kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli bir durumu o anki ya da daha önceki halini olduğu biçimiyle tanımlamayı ve betimlemeyi amaç edinen ve durum ya da olay üzerinde bir değişiklik gerçekleştirmeme gayretinin gösterildiği bir modeldir (Karasar, 2005). Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de belirtilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



2.2 Araştırmanın Hipotezlerini Geliştirme

Araştırmanın modeline göz önünde bulundurularak oluşturulmuş hipotezler bu bölümde belirtilmiştir. Bu araştırmanın bağımsız değişkenlerini değerlendirenlerin yaşı, öğrenim durumu, lojistik sektöründe çalışma süreleri, işletmede çalışma süreleri ile değerlendiricilerin çalışmış oldukları firma/işletmelerin çalışan sayısı, faaliyet gösterme yılı ve lojistik faaliyet sahası durumları oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini ise lojistik firmaların / işletmelerin pazar yönelim biçimleri, operasyonel performans düzeyleri ve müşteri ilişkileri kalitesi seviyesi oluşturmaktadır.

2.2.1 Katılımcıları ve Firmaların Özelliklerine Göre Pazar Yönelimi, Müşteri İlişki Kalitesi ve Operasyonel Performans Düzeylerine Ait Hipotezler

Firmaların yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin ve firmaların özelliklerinin operasyonel performans, müşteri ilişki düzeyleri ve pazar yönelimi davranışlarının farklılaşma durumları aşağıda yer alan hipotezlerle tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.2.1.1 Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi kavramı literatürde iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bazı çalışmalarda pazar yönelimi, müşteri yönelimi ve rekabet yönelimi alt boyutlarından oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008; Bulut vd., 2009; Scott, Haozhe ve Patricia, 2009; Newman ve Prajogo, 2016). Bazı çalışmalarda ise pazar yönelimi, tek bir boyutta ancak, müşteri yönelimi ve rekabet yönelimi ile ilgili yargılardan oluşmaktadır (Zhou vd., 2005; Laforet, 2007; Koçak ve Karaca, 2013; Eskiler vd., 2011).

Zhang ve Duan (2010), çalışmasında pazar yöneliminin yenilik yönelimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Buna ek olarak yenilik yönelimi değişkeninin de yeni hizmet ve ürün performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu açıklamıştır.

Ergün ve Kuşçu (2013) yaptığı araştırmada; proaktif pazar yönelimi, yenilik yönelimi, e-bağlılık ve e-tatmin seviyesi ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma bulgularına göre, firmanın proaktif pazar yönelimi ve yenilik yönelimi bulunuyorsa, tüketicinin yapmış olduğu alışverişten tatmin olma ve bağlılık seviyesi artmaktadır.

Vikash (2010) Çin’de üretim yapan KOBİ’ler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada pazar yönelimi değişkeninin pazarlama inovasyonu üzerindeki etkisini analiz etmiş, nitekim pazar yöneliminin pazarlama inovasyonunu anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

Laforet (2009) çalışmasında Güney Yorkshire’da yüksek teknolojili olmayan 60 KOBİ üzerinde yaptığı araştırma sonucunda pazar yöneliminin etkilerini incelemiştir. Scott, Haozhe ve Patricia (2009) çalışmasında, pazar yönelimi ve performans arasındaki anlamlı ve pozitif etkiyi yapısal eşitlik modeli yardım ile tespit etmiştir. Jaworski ve Kohli (1996) ise çalışmasında inovasyonun pazar yöneliminin bir çıktısı olduğunu kabul etmiştir. Vazquez, Santos ve Alvarez (2001) çalışmasında pazar yönelimi ve rekabetçi stratejiler değişkenlerini ele almış ve birbirleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptığı analizler sonucunda pazar yönelimi değişkeninin inovasyon değişkenini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

Eskiler, Özmen ve Uzkurt (2011) Eskişehir’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren toplam 22 adet firmada 213 çalışandan elde ettikleri verilerle pazar yönelimli yaklaşımın pazarlama üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, pazar yöneliminin pazarlama inovasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisine ulaşılmıştır.

Newman ve Prajogo (2016) Avustralya’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 228 firma üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmasında müşteri yönelimi ve rekabet yönelimi değişkenlerinin ilişkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak müşteri yönelimi ve rekabet yönelimi değişkenlerinin anlamlı ve pozitif ilişkisine ulaşılmıştır.

Carmen ve Jose (2008) çalışmasını 135’i İspanyol, 141’i Fransız müzelerinden elde ettiği verilere dayanarak oluşturmuştur. Elde edilen bulgular neticesinde pazar yönelimi yaklaşımının firma performansına olan olumlu etkisini tespit etmiştir.

Mahmoud, Blankson, Frimpong, Nwankwo ve Trang (2016) çalışmasında pazar yönelimi ve inovasyon değişkenleri yer almaktadır. Çalışmaya, Gana’daki 28 banka yöneticisi katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre pazar yönelimi değişkeninin inovasyonla ilişkisi tespit edilmiştir.

Zhang, Jiang ve Zhu (2015) çalışmasında pazar yönelimi, yenilik yönelimi ve firma performansı değişkenlerini ele alarak işletme boyutuna göre değerlendirmiştir. Çalışma Çin’deki 281 adet KOBİ ve 222 adet büyük boyutlu işletme üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre pazar yönelimi değişkeni ve yenilik yönelimi değişkeni işletme büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Pazar odaklı ve yenilik odaklı yaklaşımın inovasyon üzerine, inovasyonun da firma performansı üzerine anlamlı ve pozitif etkileri tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Sundström, Ahmadi ve Hyder (2016) çalışmasında, pazar ve yenilik yönelimi değişkenlerinin tipolojisi hakkında açıklamalarda bulunmuş ve ek olarak pazar odaklılığın yüksek olması durumunda yenilik odaklılığın da yüksek olacağını ifade etmiştir.

Pazar odaklılığın yeni ürün inovasyonu ve hizmet performansına katkısı bazı akademisyenler tarafından incelenmiştir (Agarwal vd., 2003; Manzano vd., 2005; Zhou ve Nalata, 2007). Elde edilen bulgulara göre pazar odaklı yaklaşımın yeni ürün inovasyonunu, yeni ürün inovasyonunun da hizmet performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Zhou ve Nalata (2007) çalışmasında, pazar yönelimi, inovasyon ve performans ilişkisinin varlığı kabul edilmiştir. Bu çalışmada da sırasıyla pazar yönelimi, inovasyon ve firma performansı değişkenleri bir modelde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre pazar odaklılığın inovasyon üzerinde, inovasyonun da firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

Bazı çalışmalarda da pazar yönelimi firma performansı ilişkisi incelenmiştir (Bulut, Alpkan ve Yılmaz, 2009; Polat ve Mutlu, 2013; Akman, Coşkun ve Eriş, 2008). Bu çalışmalarda pazar yönelimi değişkeninin firma performansı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir.

Küçük ve Kocaman (2014), tarafından yürütülen çalışma kapsamında Ağrı il merkezinde faaliyet gösteren, turizm belgesi bulunan işletmelerin inovasyon içeren etkinlikleri ile yeniliklere dair yönelimleri ve müşterilere yönelik yönelimleri ve işletmenin sergilemekte olduğu performans arasında ortaya çıkan ilişki analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz neticesinde yeniliklere yönelim değişkeni ile işletmenin performansı arasında ve pazara dair ortaya çıkan yönelim ile işletmenin performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

Manzanares ve Perez (2016), İspanya'daki KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, yenilik yönelimi değişkeninin pazar performansı değişkenine pozitif ve anlamlı bir etkisini tespit etmiştir.

Zhou vd. (2005) tarafından ise faaliyetlerini Çin'de sürdürmekte olan 180 işletmede görev yapan 2754 iş gören üzerinden bir çalışma yürütülmüştür. Çalışma kapsamında stratejik odaklı olma halinin al boyutları içerisinde yer alan müşteri

odaklı olma ve yenilik odaklı olmanın işletmenin ilerleyen dönemlerde sergileyeceği performans üzerindeki kararlılık, iş memnuniyeti ve işçi sözleşmesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır.

Chen, Tsou ve Huang (2009), Desphande, Farley ve Webster (1993), Manu (1992), Zhou, Gao, Yang ve Zhou (2005), Jaakkola, Parvinen ve Möller (2007) ve Human ve Naude (2009) çalışmalarında yenilik odaklılığın performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalarda elde edilen bulgulara göre, yenilik odaklılığın performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

Ionescu ve Ionescu (2013) tarafından yürütülen çalışma doğrultusunda Romanya’da faaliyet göstermekte olan 106 firma üzerinden elde edilen verileri kullanmak sureti ile firma performansı ve yenilik yönelimi arasında gelişen ilişki değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde pozitif ve anlamlı bir etkinin ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Benzer bir çalışma yürüten Altındağ, Zehir ve Acar (2011) ise yenilik yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisini incelemişler, anlamlı ve pozitif sonuçlara ulaşmışlardır.

Morgan ve arkadaşları (2006) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde etkilerini belirlemek amacıyla 108 işletmeye elektronik posta yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada, pazar odaklılığın ölçülmesi amacıyla, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Performans ölçütü olarak da karlılık ve pazar etkililik baz alınmıştır. Çalışma sonucunda ise, pazar yönelimi ve işletme performansı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak ve Kara (2004) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Çin Halk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren 179 işletmeye uygulanmıştır. Pazar odaklılığın ölçülmesinde Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı finansal göstergeler bazında

yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarında ise, pazar yönelimi ve işletme performansı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

ABD’de Terry (2000) tarafından konuyla ilgili bir tez hazırlanmıştır. Bu tez çalışmasında pazar yönelimi ve finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma Florida’da ve Teksas’ta faaliyet gösteren 165 hastanede yapılmıştır. Tez sonucunda hastanelerin pazar odaklılığıyla, işletme performansı arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Pitt, Caruana, Berthon (1996) tarafından, gelişmiş bir ülke olan İngiltere’de 161 ve gelişmekte olan bir ülke olan Malta’da 193 hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeye, pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla elektronik posta aracılığıyla anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada Kohli, Jaworski ve Kumar (1993), tarafından geliştirilen ölçek baz alınmıştır. İşletme performansı finansal göstergeler bazında yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, her iki ülkede de pazar odaklılığın işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından yapılan çalışmada, Pazar Odaklı Bilgi Toplama, Pazar Odaklı Bilgi Yayma ve Cevap Verme Yeteneği (Pazar Tepkilerini İzleme ve Pazar Tepkilerine Karşılık Verme) bölümleri altında, toplam 32 soruluk bir formla işletmelerin pazar odaklılığı ölçülmüştür. 230 pazarlama yöneticisine, elektronik posta yoluyla, anket uyguladıkları bu çalışmada pazar odaklı olan ve olmayan işletmelere ilişkin bulgular tartışılmaktadır. Bu çalışma yukarıda bahsedilen diğer birçok pazar odaklılığın ölçüldüğü çalışmaya kaynak teşkil etmiştir. Ayrıca Kohli, Jaworski ve Kumar tarafından oluşturulan, pazar odaklılığın ölçülmesini sağlayan bu gösterge, bu tez çalışmasında da hastanelerde pazar yönelimi ölçümünün yapıldığı göstergesidir.

Jaworski ve Kohli (1993) tarafından yapılan ilk çalışma, pazar odaklılığın ölçümü ile ilgili olarak toplam 16 bölüm ve 105 sorudan oluşan bir çalışmadır. Bu çalışmada, Pazar Odaklı Bilgi Toplama, Pazar Odaklı Bilgi Yayma, Pazar Tepkilerini İzleme, Pazar Tepkilerine Karşılık Verme, Üst Yönetimin Önemi, Üst Düzey Yönetimin Risklere Karşı Tutumu, Departmanlar arası Çatışma, Departmanlar arası Bağlılık, Biçimsellik, Merkeziyetçilik, Ödüllendirme Sistemine Uyum, Örgütsel Bağlılık, Takım Ruhu, Pazardaki Değişimler, Rekabet Yoğunluğu ve Teknolojik Değişimler başlıkları altında toplam 16 bölümde 105 soruyla pazar odaklılığın ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca performans ölçümü için çalışmada bir bölüm ayrılarak, 2 soru ile işletmelerden kendilerinin genel performanslarını ve rakip işletmelerle karşılaştırıldığında genel performanslarının ne olduğunu belirlemeye çalışılmıştır. Genel performans değerlendirmesi için de diğer pazar yönelimi sorularında da olduğu gibi, 5'li Likert kullanılarak işletmelerden performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Toplam 222 işletmeye anket uygulanan bu çalışmada pazar yönelimi ve işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Raju, Lonial ve Gupta (1995) tarafından pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin baz alındığı çalışmada, ABD'de faaliyet gösteren 176 hastaneye anket uygulaması yapılmıştır. Finansal performans göstergeleri kullanılarak yapılan çalışmada, pazar yönelimiyle operasyonel performansı arasında açık bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Pazar yönelimi değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına doğru ve hızlı yanıt verebilirlik ve rakiplerin hareketlerini göz önünde alarak strateji belirleme açılarından önem arz etmektedir. Bu şekilde işletmenin rekabette öne geçmesine neden olmaktadır. Pazar yönelimi ile işletmenin performansı arasında kuramsal olarak ilişki kuran ve bunu araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Han, Kim, Srivastava, 1998; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007; Bulut, Yılmaz, Alpkan,

2009). Bu araştırmalardan bazıları pazar odaklılığın işletme performansını arttırdığını gösterir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; 2000; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007: 1192). Bununla birlikte bazı araştırmacılar ise pazar yönelimi ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir (Han, Kim, Srivastava, 1998; Haugland, Myrtveit ve Nygaard, 2007: 1192).

Hurley, Hult (1998)’a göre pazar yönelimi inovatifliğın ncllerindendir. Ancak çalışmada inovasyon kapasitesi ve inovasyon performansı incelenmiştir. Biri inovasyon niyeti biride inovasyon sonuçlarını baz almaktadır. Biz mevcut inovasyon yeteneğine odaklanmaktayız. Ngo ve O’Cass (2012); Huhtala (2013); Han, Kim, Srivastava (2008), çalışmalarında pazar odaklılığın inovasyon yeteneğini kolaylaştırdığını ve pazar yönelimiyle işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu bununla inovasyon yeteneğinin aracı etkisiyle gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Gonzalez-Benito ve diğerleri (2009) girişimciliğın pazar yönelimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Matsuno, Mentzer, zsmer (2002) ve Baker ve Sinkula (2009) girişim odaklılığın pazar odaklılığa ve pazar yönelimi vasıtasıyla işletme performansına etki ettiğini çalışmalarında göstermişlerdir. Girişimciliğın risk alma ve pazar değişkenlerine hızlı cevap verme anlamına geldiği ve bu iki unsurun pazar odaklı işletme kültüründe müşteri ve rakip analizleri için ve pazar odaklılığın pazara yanıt verme boyutuna faydalı olacağını ifade edebiliriz. Jaworski ve Kohli (1993), pazar odaklılığın öncüllerinden birinin “risk almaya açık olma” olduğuna işaret ederek bu çıkarımı destekleyecek bir bulguyu dile getirmişlerdir.

Santos-Vijande (2005), organizasyonel öğrenme odaklılığının pazar odaklılığı olumlu yönde etkilediğini ve pazar odaklılığın performansa olan etkisiyle işletme performansına yansıdığını belirtmiştir. Kohli ve Jaworski (1990)’nin belirttiği gibi pazar odaklılığın bileşenlerinden ilkinin pazar bilgisi olduğunu hatırlarsak pazar

odaklı bir işletme olmak için müşteri ve rakiplerden pazar bilgisi elde etmek için öğrenme yeteneğinin ne derece önemli olduğu ortaya çıkacaktır.

Pazar odaklılığın son yıllarda konu olduğu birkaç çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Mengüç ve diğerleri (2007) ile Beverland ve Lindgreen (2007) pazar odaklı olabilmek için üst yönetimin aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini ve çalışanlara bu konuda destek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra Martin ve diğerleri pazar odaklılığı benimseyen yöneticiler ile benimsemeyen yöneticilerinin, işletme yönetiminde benimsedikleri hareket tarzları arasında önemli bilişsel farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Panigyrakis ve Theodoridis (2007) ile Silva ve diğerleri (2009) pazar odaklılığın işletmelere üstün performans sağladığını ve pazar yönelimi ile performans arasında doğru yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu vurgularken, Lonial ve diğerleri' de pazar yönelimi ile yeni ürün geliştirme ve finansal performans arasında doğru yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Ellinger ve diğerleri (2008) ile Chen ve Quester (2009), müşteriye üstün değer sunabilmek için pazar odaklılığın gerekliliğini vurgulamışlardır. Pazar yönelimi pazara dayalı değer yaratmanın yanı sıra hangi değerlere yatırım yapılması gerektiği konusunda yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Bu açıdan kalite, fiyat, maliyet, üstün hizmet ve yenilik yapmak gibi pazara dayalı değerler, müşteri değeri yaratarak rekabetçi avantajı ele geçirmenin temelini oluşturmaktadır.

Armario ve diğerleri (2008), pazar yönelimi ile ihracat performansı arasında doğru yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Song ve Parry (2009), işletmelerdeki pazar yönelimi seviyesinin pazarın değişim hızı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik değişimle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir işletmenin pazar yönelimi seviyesi müşteri tercihlerindeki ve rakip işletme faaliyetlerindeki hızlı ve beklenmedik değişimlere tepki verilmesi açısından önemlidir.

Kırca ve diğerleri (2009), ulusal kültürün pazar odaklılığa etkilerini araştırmışlardır ve ulusal kültürdeki olumlu değişikliklerin pazar odaklılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Buna göre lojistik firmalarının pazar yönelimi ile ilgili hazırlanmış olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin demografik özelliklerine göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 1a: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin yaşa göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 1b: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin eğitim durumuna göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 1c: Lojistik firmalarının yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 1d: Lojistik firmalarının yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 2: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin firmanın/işletmenin özelliklerine göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları

puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 2a: Lojistik firmalarının yöneticilerin yönetici olarak görev yaptıkları lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 2b: Lojistik firmalarının sektörde yer alma süresine göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 2c: Lojistik firmalarının lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre lojistik işletme/firmalarının pazar yönelimi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

2.2.1.2 Operasyonel Performans

Chow vd. (1994), lojistik performansının ölçülmesi ve belirlenmesi sürecinin performans tanımı doğrultusunda farklı şekillerde ölçülmesinin mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun temel nedeni ortaya çıkan performansın farklı boyutlar üzerinden ele alınabilmesidir. Firmalar kendi stratejileri ve hedefleri çerçevesinde performans tanımı geliştirecek ve bu doğrultuda performans ölçüm sistemi ile birlikte kriterlerini oluşturacaktır.

Bu alanda yürütülen çalışma kapsamında faktör analizinden yararlanılmış ve işletme yöneticilerinin performans değerlendirme süreçlerine katılmaları talep edilmiştir. Ortaya koyulan sert-yumuşak performans ölçüleri ayrımı doğrultusunda ulaşılan sonuçlar doğrultusunda optimal performans ölçüleri grubunun kapsamında iki gruba ait ölçütler yer almaktadır ve nihayetinde en önemli faktör, müşteri memnuniyeti olarak değerlendirilmektedir.

Cabanis (1995) tarafından ABD’de gerçekleştirilen anket çalışmasında imalat sektörü içerisinde yer alanların yerel-uluslararası nakliye çalışanlarının performansları yedi unsur üzerinden karşılaştırılmıştır. Bu unsurlar ise; değer, finans,

insan, büyüme potansiyeli, promosyon, kırtasiyecilik ve ticari zararın karşılanması olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlerden finans, promosyon, insan ve değer alanlarında çoğunlukla yerel düzeyde distribütörlere yönelimin olduğu görülmekte iken büyüme potansiyeli unsuru üzerinden bakıldığında uluslararası düzeydeki dağıtıcıların ön plana çıktığı görülmektedir.

Zeng ve Tyworth (1996), lojistik hizmeti ve maliyetine yönelik nakliyeciler ile iletişim zamanı performansının etkilerini öngörebilmek adına bir model geliştirmişlerdir. Yaptıkları bu çalışma doğrultusunda; stok bulundurma maliyeti, sevkiyat ve temin süresi gibi kriterler dikkat çekmektedir.

Hill (1996) tarafından lojistik performansının artırılması noktasında talebin doğru tahmin edilmesinin oldukça önemli olduğu ifade edilmekle birlikte, tahminin doğruluk payının düşük olması halinde güvenlik stoğunun belirlenmesi ve stok seviyesinin optimize edilmesi noktasında sıkıntı yaşanacağı öne sürülmüştür.

Bu alanda çalışmalar yürüten McMullan (1996), Asya Pasifik bölgesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan 43 firma üzerinden elde etti veriler ile Tedarik Zinciri Uygulamalarını değerlendirmiştir. Zamanında teslimat, geri gelen siparişler, sevk edilen malların dolar cinsinden tutarı, teslimat sürecinde ortaya çıkan hatalar, doluluk oranları, stokların doğruluk oranı, müşterilerden gelen şikayetler, depo çevrim süresi, birim sevkiyat başında taşınan malların ağırlığı vb. ölçütler inceleme sürecinde performans kriteri olarak belirlenmiştir.

Amerika genelinde çalışmalar yapmış olan Minahan (1997) lojistik sektöründe profesyonel olarak hizmet sunmakta olan firmaların üzerinde durduğu kriterleri belirlemiştir. Bu kriterler ise; sevkiyatın zamanında gerçekleşmesi (%70), stokların doğru olması (%62), sevkiyat sürecinde meydana gelen hatalar (%58), müşterilerin şikayetleri (%55), sevkiyatı gerçekleştirilen malların \$ tutarı (%52), birim sevkiyat başına taşınan malların ağırlığı (%49), geri dönen siparişler (%45),

sipariş çevrim zamanının toplamı (%43), doluluk oranları (%41), stokların bulundurulmaması (%40) ve depo çevrim zamanı (%39) olarak sıralanmaktadır.

Cohen vd. (1997) tarafından yürütülen çalışma doğrultusunda bilgisayar sektöründen faaliyet gösteren 14 firma üzerinden hareket edilmiştir. Çalışma neticesinde sergilenen hizmet performansının öne çıkan temel ölçüsü olarak müşteri memnuniyeti belirlenmiştir. Buna ek olarak doğru zamanda hizmet ile birlikte doluluk oranının da önem arz ettiği ifade edilmektedir.

Stainer (1997) ise yürütmüş olduğu çalışmada paketleme, depolama, bilgi sistemleri, tedarik, elleçleme ve nakliye sistemlerini temel lojistik süreçleri olarak değerlendirmiş ve uzun vadede toplam verimlilik, esneklik, kapasite kullanımı, operasyon kalitesi, operasyon hızı vb. hedefler belirleyerek toplam verimlilik formülü ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu noktada performansın temel göstergesi olarak ise hizmet kalitesi indeksi/toplam maliyet indeksi tercih edilmiştir.

Traichal ve Stank (1988), senesinde Meksika'da faaliyetlerini sürdürmekte olan imalatçı işletmeler üzerinden yürüttükleri çalışma kapsamında söz konusu işletmelerin geliştirmiş oldukları lojistik stratejileri, stratejileri desteklemekte olan organizasyon unsurları ve bunlar neticesinde gelişen performans arasındaki ilişkileri ampirik bir yaklaşımla test edilmiş ve organizasyon unsurlarının dizaynının performansı doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.

Brooks (1999), Kuzey Amerikalı nakliyecilere ait performans değerlendirmesini ortaya koyabilmek amacıyla ABD ve Kanada merkezli 480 lojistik firması ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda belirlenen; teslimatın zamanında gerçekleştirilmesi, faturalandırmanın doğru yapılması, zamanında toplamının gerçekleştirilmesi, dokümantasyonun doğruluğu, temiz ekipman kullanımı, doğru ekipmanın tercih edilmesi ve çevrim zamanı kriterleri arasında ABD ve Kanada'da faturalandırmanın doğru yapılması ve zamanında teslimat kriterleri öne çıkmıştır.

Bhatnagar vd. (1999) tarafından performans kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Singapur'da faaliyetlerini sürdürmekte olan firmalar arasından 100 tanesi belirli bir kriter olmaksızın tercih edilmiş ve ankete katılan 126 firma üzerinden elde edilen veriler neticesinde, teslimatın zamanında gerçekleştirilmesi, stokların doğru olması, teslimat sürecinde yaşanan aksaklıklar ve müşterilerin şikayetlerinin firmalar açısından önemli performans kriterleri arasında yer aldığı anlaşılmıştır. Bunlara ek olarak, sevkiyatı gerçekleştirilen malların tutarı, sevkiyat başına ağırlık miktarı, geri gelen siparişler, doluluk oranları, toplam sipariş çevrim zamanı, depo çevrim zamanı ve stok bulundurmama diğer performans kriterleri olarak gösterilmektedir.

Ezziane (2000) ise dağıtım merkezleri ile lojistik depolarının müşteri hizmetleri alanında sergilemekte olduğu performans ilişkisine dair bir çalışma yürütmüştür. Yürütülen bu çalışma neticesinde müşteri hizmetlerinin düzeyi, doğru zamanda teslimat, siparişlerin alınması ve teslim edilmesi arasında geçen zaman, siparişlerin sayısı ve teslimat indeksi gibi veriler üzerinden müşteri hizmetlerinin düzeyi ölçü olarak tespit edilmiştir.

Gunasekaran vd. (2001) tarafından yürütülen çalışma kapsamında ise operasyonel, stratejik ve taktiksel açıdan tedarik zincirinin performansı belirleyebilme amacı ile anahtar ölçüm unsurlarından oluşan bir liste ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda özellikle teslimat sürecinde sergilenen performans, stok ve lojistik maliyetleri ve müşteri hizmetleri gibi ölçütlerin üzerinde durulmuştur.

Lehtonen (2008) tarafından yürütülen çalışma kapsamında inşaat sektöründe lojistik hizmetlerin performansı üzerinden hareket edilmiştir. Sektör içerisinde sınırlı bir lojistik kontrolünün olduğu tespit edilmiş ve bu çerçevede bir örnekleme geliştirilmiştir. Netice itibari ile; teslimat için geçen süre ve günlük olarak hazırlanmakta olan fatura sayısı başlıca ölçütler olarak belirlenmiştir.

Van Hoek (2011) tarafından ek hizmetler ile tedarik zinciri entegrasyonu arasında meydana gelen ilişki üzerinden üçüncü parti lojistik ve performans ölçüm kontrolü çerçevesinde bir inceleme gerçekleştirebilme amacı ile çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda 270 lojistik firması ile birlikte nakliye firmasına anket uygulaması yapılmıştır. Bu firmalardan 78'i anketleri yanıtladığını ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından sunulmakta olan hizmetler mevcut durum ve 3 yıllık sonraki öngörüler üzerinden mukayese edilmiştir. Bu noktada destek hizmetlerinin sunumu aşamasında kullanılmakta olan yönetim kontrol sisteminin önem arz ettiğinin altı çizilmektedir. Yapılan değerlendirmeler firma bünyesinde iş süreçlerine destek verecek software araçları kullanmakta olan bir birim oluşturmanın etkili bir çözüm olabileceğini göstermektedir. Bir diğer ifade ile kontrol sürecin online olarak işletilmesinin daha faydalı olacağı öngörülmektedir. Sonuç olarak lojistik sektörü içerisinde yatay üçüncü parti ittifaklarının sıklıkla tercih edilmediği, buna karşılık 3 yıllık süreç içerisinde çok daha sık kullanımına rastlanacağı ifade edilmiştir.

Lai vd. (2012), nakliye lojistiği kapsamında tedarik zincirinin sergilemekte olduğu performansa dair bir ölçüm sisteminin geliştirilmesi amacı ile çalışmalar yapılmıştır.

Chen (2012) tarafından Tayvan'da gerçekleştirdiği çalışma kapsamında lojistik dağıtım birimlerinin performansına yönelik değerlendirmelerin yapılmasında bulanık kümeler teorisi üzerinden hareket edilmiştir. Çalışma çerçevesinde sunulmakta olan alternatif dağıtım merkezleri arasından bulanık kümeler teorisi doğrultusunda fuzzy Delphi metodu, faktör analizi vb. yöntemlerden ideal olanın tercih edilmesi yönünde bir örnekleme gerçekleştirilmiştir.

Stank vd. (2014) tarafından tedarik zinciri içerisinde operasyonel performans kazanımları ile birlikte lojistik entegrasyon süreçleri değerlendirilmiştir. Netice itibari ile lojistik firmalarının yüksek düzeyde müşteri memnuniyetini sağlaması, ürün standartlarını geliştirmesi, hızlı teslimat hizmetleri, uyumluluk düzeyi, sipariş

esnekliği ile birlikte teslimat esnekliğinin sağlanması vb. konularda iyileştirme yapılmak istenmesi durumunda müşteri entegrasyonunu üzerinde, düşük düzeyde lojistik maliyeti, teslimat güvenliğinin yüksek olması, siparişleri yetiştirme becerisi gibi gelişim süreçlerinin sağlanabilmesi adına dışsal entegrasyona yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Buna göre lojistik firmalarının operasyonel performansına yönelik tutumlara ait hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin demografik özelliklerine o göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 3a: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin yaşa göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 3b: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin eğitim durumuna göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 3c: Lojistik firmalarının yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 3d: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 4: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin firmanın/işletmenin özelliklerine o göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 4a: Lojistik firmalarının yöneticilerin yönetici olarak görev

yaptıkları lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 4b: Lojistik firmalarının sektörde yer alma süresine göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 4c: Lojistik firmalarının lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre lojistik işletme/firmalarının operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 5: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin demografik özelliklerine o göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 5a: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin yaşa göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 5b: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin eğitim durumuna göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 5c: Lojistik firmalarının yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 5d: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

2.2.1.3 Müşteri İlişkileri Kalitesi

Shankar vd. (2003) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde lojistik sektörü içerisinde hazırlanan online ortamın müşteri ilişki kalitesine etkisi ile ilgili kavramsal içerikli bir model geliştirmişlerdir. Yürütülen çalışmanın sonucunda online ortam içerisinde seçilmiş olan bir hizmet için müşteri memnuniyeti düzeylerinin çevrimdışı seçilmesi durumunda aynı kalmasına karşılık, online modelin tercih edilmesi durumunda hizmet sağlayıcılara yönelik olarak gelişen sadakat düzeyinin artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak elde edilen bulgular, memnuniyet ve sadakat arasında karşılıklılık içeren bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin online ortamlarda daha güçlü gerçekleştiğini göstermektedir.

Verhoef (2003), tarafından yürütülen çalışma doğrultusunda müşteri ilişkilerinden doğan algıların ve ilişkisel olarak geliştirilen pazarlama unsurlarının müşterilerin elde tutulması ve zaman içerisinde müşteri payının geliştirilmesi üzerindeki farklı etkilerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında, müşteri ilişkilerine yönelik algıların üç boyutu (memnuniyet, duygusal bağlılık ve ödeme eşitliği) ve ilişkisel pazarlama unsurlarına (sadakat programları ve doğrudan postalar) yönelik testler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında finansal destekleri sağlamakta olan sadakat programları ile duygusal olarak ortaya çıkan bağlılığın, müşterilerin elde tutulması ve müşteri payının geliştirilmesi noktasında olumlu etkilere sahip olduğu görülmekte iken doğrudan postaların yalnızca müşteri payı geliştirme noktasında etkili olduğu görülmektedir.

Limayem ve Lawson-Body (2004), tarafından yürütülen araştırma doğrultusunda web sitelerinin özelliklerinin müşteri ilişkilerinin yönetim süreci ile müşteri sadakatının sağlanması arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Kanada'da faaliyetlerini sürdürmekte olan 170 bilişim teknolojileri firması üzerinden veriler toplanmıştır. Veriler incelendiğinde ise web sitelerinin özelliklerinin müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ile müşteri sadakatının sağlanması üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifade ile

bilişim teknolojileri sektörü içerisinde müşteri ilişkileri yönetim süreçlerinin desteklenebilmesi adına internet kullanımının etkin bir şekilde sağlanmasının müşteri sadakatinin sağlanmasını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Mithas ve arkadaşları (2005) tarafından yürütülen çalışma kapsamında müşteri memnuniyeti üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının etkisi belirlenmek istenmiştir. Bu süreç içerisinde ara bir değişken olarak müşteri bilgisinin rolü ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının kullanılması aşamasında tedarik zinciri uyum sürecinin ılımlı etkisi araştırılmıştır. Lojistik sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar tedarik zinciri içerisinde yer alan ortaklarıyla çok daha etkili bilgi paylaşımı gerçekleştirme eğilimi içerisinde olduklarında, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşterilere dair bilgilerin iyileştirilmesine katkı sağladığı belirlenmiştir. Buna ek olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında söz konusu etkileşim süreci içerisinde müşteri bilgilerinin iyileştirilmesinin aracılık yapma özelliğine sahip olduğu görülmektedir.

Shen ve Khalifa (2005), tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde müşteri kazanma ve müşteri sadakatini sağlama aşamaları, müşteri ilişkileri yönetimi öncesi, sırası ve sonrası olmak üzere üç kategorisi ve müşteri memnuniyeti arasında ortaya çıkan ilişkinin anlaşılması amacı ile modelleme gerçekleştirilmiş ve söz konusu model teste tabi tutulmuştur. Söz konusu çalışma neticesinde müşterinin edinilmesi basamağında alım öncesi E-MİY online müşteri memnuniyetinin öne çıkan kontrol aşamasını meydana getirmekte iken müşteri sadakatinin sağlanması aşamasında, satış sonrasında E-MİY'in yargılayıcı bir özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Müşteri edinme sürecinde, alımın gerçekleşmesinden evvel E-MİY'in önem düzeyinin makul düzeylerde ifade edilmesi, söz konusu aşamada potansiyele sahip müşteri grubunun işletmenin müşterileri arasında yer alıp almaması kararları ile ilgili olarak endişelenmeleri ve henüz kendi kararlarını değerlendirme süreci içerisinde bulunmalarıdır. Bu nedenle, müşteriler adına risk düzeyinin düşürülmesini ve müşteri güveninin kazanılmasını amaçlayan ön alım E-MİY'in sahip olduğu özellikler çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Fakat, yeniden satın

almaları ile alım öncesi ve sırası E-MİY etkinlikleri çok daha standart ve bilinen bir özelliğe sahip olmaktadır. Bu doğrultuda, müşteri sadakatının sağlanması amacıyla satış sonrası E-MİY etkinlikleri müşteri memnuniyeti noktasında çok daha fazla önem arz etmektedir.

Oly Ndubisi vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen “tedarikçi-müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri sadakati” adını verdikleri çalışma kapsamında yetkinlik, bağlılık düzeyi, sorun çözümü ve iletişim olarak ifade edilen ilişkisel pazarlama süreçlerinin temellerinin müşteri sadakatine yönelik etkilerine ek olarak ilişki ve güven kalitesinin aracılık düzeyinin ortaya koyduğu etki değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında bağlılık, iletişim ve sorun çözülmesinin güven unsuru üzerinden müşteri sadakati ile direkt bir ilişkisinin olmamasına karşılık, yetkinlik ya da sadakat ve güven ilişkisinde aracılık ettiği görülmemektedir. Buna ek olarak söz konusu neticeler, sorun çözümü ve bağlılık ilişki düzeyi üzerinden müşteri sadakati ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun haricinde, söz konusu ilişkinin ortaya çıkan kalitesi; iletişim, yetkinlik ve müşteri sadakati ilişkisinde aracı olmamaktadır.

Bodet (2008) tarafından ise müşteri memnuniyeti ve sadakati arasında ortaya çıkan ilişkinin test edilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda literatür kapsamında çoğu zaman ayrı olarak incelenmekte olan dört yapı (genel memnuniyet, davranışsal sadakat, işlemsel memnuniyet ve tutumsal sadakat) üzerinden incelemeler yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen neticelere bakıldığında ise; genel memnuniyet üzerinde işlemsel memnuniyetin etkiliği olduğu, tutumsal sadakatin ise genel memnuniyetten etkilendiğini göstermektedir. Fakat, müşteri tutumsal sadakati ve müşteri memnuniyeti davranışsal sadakat üzerinde etkili olmamaktadır.

Fard ve Şarlak (2009) ise yapmış oldukları çalışmalar doğrultusunda müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Qom şehrinde bulunan Ziraat Bankası’nın 384 müşterisi üzerinden

birtakım veriler elde edilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar, müşteri memnuniyet ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında oldukça önemli bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Öyle ki araştırmaya katılım gösteren bireyler, bankanın sunmakta olduğu hizmetlerin kalite düzeyi ve sunulmakta olan hizmetlere erişimi gösteren MİY faktörlerin memnuniyet düzeyini etkilediğini yansıtmaktadır. Müşteri şikayetlerinin incelenmesinin ise memnuniyet düzeyi üzerinde herhangi bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Gilaninia vd. (2011) tarafından ise Fard ve Sarlak tarafından geliştirilen kavramsal modeli kullanmak sureti ile Gilan'da bulunan kredi kuruluşları ile özel finans kuruluşlarında MİY'in müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yürütülen çalışma neticesinde MİY'in müşteri memnuniyeti üzerinde daha çok etkili olan faktörlerine bakıldığında; hizmet kalitesi, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, müşteri hizmetlerine erişimin sağlanması ve kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulması olarak sıralandığı görülmektedir.

Du Plessis ve Roberts-Lombard (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma çerçevesinde, firmaların başarılı bir şekilde müşteri ilişkilerini sürdürmesi durumunda müşteri sadakatının artacağı öngörülmektedir. Söz konusu araştırma adına birincil veriler Güney Afrika'daki sigortacılık sektörü tarafından sunulmakta olan hayat sigortası hizmetlerinden yararlanmakta olan bireyler üzerinden elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında hayat sigortası sunmakta olanların taahhütleri, güven vermeleri, iletişim süreçlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi ve sorun çözme becerilerinin gelişmiş olması halinde müşteri sadakatini geliştirebildikleri görülmektedir.

Pawar ve Ahadmotlaghi (2012) tarafından yürütülen çalışma kapsamında Hindistan merkezli havayolu firmalarını kullanmakta olan 900 yolcu üzerinden incelemeler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında MİY ile yüksek yolcu sadakatının elde edildiği ve yolcuların firmadan uzaklaşması noktasında bariyer olma özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulması,

firmaların iletişim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik gayret göstermesi, müşteriler tarafından firmaya güven duyulması ve genel hizmet kalitesinin yüksek olmasının müşteri sadakati ve memnuniyetinin sağlanmasını etkileyen faktörler olarak gösterilebileceği ifade edilmektedir.

Toker ve Zeynep Ata (2012) tarafından ise B2B piyasalar içerisinde MİY uygulamalarının firmaların performansı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması amacı ile çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında söz konusu piyasalarda MİY uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması ve firma performansının artırılması noktasında oldukça pozitif bir etkinin elde edildiği görülmektedir. Buna ek olarak çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar, müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi ile birlikte firma performans düzeyinin de arttığını göstermektedir. Bunlara ek olarak firma çevresinin dinamik özellikleri ve oluşan rekabet ortamı, firma performansı ve müşteri memnuniyeti ile birlikte firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.

Long vd. (2013) tarafından yürütülen çalışmalar kapsamında ise müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde ortaya çıkan faktörlerin müşteri sadakati ve memnuniyeti üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmalar neticesinde MİY'e ait dört temel unsur ölçülmüştür. Bu unsurlar ise; çalışanların yaklaşımları ve davranışları, sunulmakta olan hizmetlerin kalitesi, ilişkisel temelli bağların gelişimi ve etkileşim yönetimi olarak sıralanabilmektedir. Çalışma kapsamında veriler Tahran'da bulunan bir mağazanın müşterilerine anket uygulanarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bulgulara bakıldığında çalışanların davranışları ve ilişkisel bağların gelişiminin müşteri memnuniyetini çok daha fazla etkilediğini göstermektedir. Buna ek olarak, çalışanlar tarafından sergilenmekte olan davranışların müşteri sadakatinin geliştirilmesi noktasında da etkili olduğunu göstermektedir.

Nazir vd. (2014) tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde de MİY'in müşteri memnuniyetine yönelik etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. İslamabad şehrinde bulunan farklı otellerin müşterileri arasında rastgele 130 katılımcı

belirlenmiş ve uygulanan anketler neticesinde veriler elde edilmiştir. Söz konusu çalışma doğrultusunda MİY kapsamında yer alan üç temel değişkene yönelik testler uygulanmıştır. Bu değişkenler ise; özelleştirilmiş hizmetlerin sunulması, sunulmakta olan hizmetlerin kalitesi ve müşterilerin hizmete erişimlerinin sağlanmasıdır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, her değişkenin müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında farklı bir olumlu etkiye sahip olduğunu ve MİY üzerinde yeterince durmayan işletmelerin başarılı müşteri ilişkileri geliştiremediklerini göstermektedir.

Azzam (2014), tarafından yürütülen araştırma doğrultusunda da benzer bir şekilde MİY'in müşteri memnuniyetine yönelik etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada veriler, Amman şehrinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bankaların müşterilerinden elde edilmiştir. İlgili bankaların müşterileri arasında 528 katılımcı uygun örnekleme yöntemi kullanmak sureti ile belirlenmiş ve anket uygulamaları yapılmıştır. Bulgulara bakıldığında MİY'i oluşturan unsurlardan; sunulmakta olan hizmetin kalitesi, çalışanlar tarafından sergilenmekte olan davranışlar, müşterilere ait veri tabanları, müşterilerin yaşamakta oldukları sorunlara çözüm üretilmesi, fiziksel çevre ve sosyal ağlarda ortaya çıkan etkileşimin müşteri memnuniyetini oldukça güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Buna göre lojistik firmalarının müşteri ilişkileri kalitesini öğrenmeye yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 6: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin firmanın/işletmenin özelliklerine o göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 6a: Lojistik firmalarının yöneticilerin yönetici olarak görev yaptıkları lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 6b: Lojistik firmalarının sektörde yer alma süresine göre lojistik

işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

Hipotez 6c: Lojistik firmalarının lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre lojistik işletme/firmalarının müşteri ilişkisi kalitesi ölçeğinden aldıkları puanlar farklılaşmaktadır.

2.2.2 Pazar Yöneliminin Müşteri İlişki Kalitesi ve Operasyonel Performans ile İlişkisine Ait Hipotezler

Literatürde yer alan çalışmalarda firmaların pazar yönelim stratejilerinin onların müşterileri üzerinde olan yetkinliklerine dair çıkarımları incelenmiştir. Pazar yönelimi ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalar genellikle gelişmiş ülkelerde yapılmış olsada, takip eden yıllarda farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarla pazar yönelimi ile operasyonel performans ve müşteri ilişki kalitesi arasındaki ilişkinin evrenselliği test edilmeye çalışılmıştır (Greenley, 1995; Atuahene-Gima, 1995; Caruana vd., 1995; Appiah-Adu, 1997; Bhuian, 1997; Harrison-Walker, 2001; Shoham ve Rose, 2001). Yapılan araştırmalarda pazar yönelimi, müşteri ilişki kalitesi ve operasyonel performans arasında genellikle güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Solmaz, 2012: 63).

Literatürde pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma vardır (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Gatignon ve Xuereb, 1997; Pelham, 1997; Kumar vd., 1998; Pelham, 1999; Pelham, 2000; Voss ve Voss, 2000; Arnold ve Tapp, 2001; Padanyi, 2001; Gainer ve Padanyi, 2002; Sorjonen ve Uusitalo, 2005; Shoham vd., 2006; Camarero ve Garrido, 2007; Izquierdo ve Samaniego, 2007; Camarero ve Garrido, 2008; Turbide ve Laurin, 2009; Polo Pena vd., 2011). Pazar yönelimi ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda, pazar yöneliminin işletmenin kendi çevresini ve müşterilerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayarak müşteri ilişki kalitesini artırdığı ve bunun sonucu olarak pazar yönelimi ile operasyonel performans arasında

olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Kaya, 2013). Yapılan çalışmaların bazılarında ise (Narver ve Slater, 1990; Narver vd., 1993; Deshpande vd., 1993; Deng ve Dart, 1994; Gray vd., 1998; Becker ve Homburg, 1999; Karahan ve Varinli, 2002; Leonidou vd., 2002; Ural vd., 2002; Brooksbank vd., 2003; Örs ve Ural, 2009) pazar yönelimi ile müşteri ilişkileri ve operasyonel performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bunun sonucunda, pazar odaklı işletmelerin uzun dönemli ve karlılık odaklı hareket ederek yüksek rekabet gücü elde edebilecekleri ve müşteri ilişkilerini geliştirecekleri belirtilmektedir (Karamustafa vd., 2010). Firmaların pazar yönelimi hizmet kalitesinin üst seviyede bulunduğu, müşteri memnuniyetinin yerine sağlandığı ve henüz giderilmemiş müşteri gereksinimlerine olan önceliğin artırıldığı bir anlayışı kazandırmaktadır. Bu nedenle pazar yönelimini önemseyen firmalar içinde yer aldıkları sektörün pazarı ile ilgili algılarını güçlendirme, rakip ve müşteriler ile alakalı bilgileri edinme ve müşterilerin gereksinimlerini bilerek onlarla çeşitli iyi ilişkiler geliştirme yetisi kazanabilirler (Day, 1994: 38). Han ve arkadaşlarının (1998:38-40) pazara olan yönelimlerinin müşteri-firma arasındaki etkileşimde etkisinin olduğuna dair bulguları firmaların müşteri odaklı yaklaşımlar sergilemesinde bir yönelim olarak yer almaktadır. Yine pazar odaklı bir yaklaşım sergileyen firmaların müşteri takip kabiliyetleri sayesinde bir taraftan müşterilerin halihazırdaki gereksinimlerini giderirken diğer taraftan da onların gelecekteki gereksinim ve beklentileri için daha isabetli tahminlerde bulunabilmektedirler. Bu durumda bir firmanın hedef kitle içerisinde yer alan müşterilerin beklenti ve gereksinimleri giderebilmek adına pazar yöneliminde müşteri odaklı bir yaklaşım da sergilemelidirler (Pelham, 1997: 57). Firmaların pazar yöneliminde doğru adımlar attıkları takdirde etkilerinin müşteri ilişkileri üzerinde bir etkisinin olacağı ve bu sayede pazarda öncül bir işletmeye dönüşeceği (Hooley ve ark. 2005) düşünülmektedir.

Pazar yönelimi anlayışının dayandığı görüş, firmanın sürdürülebilir bir rekabet ortamını oluşturabilmesi için, piyasada hali hazırda bulunan müşterilerin gereksinimlerinin tespit edilmesi ve gelen verileri bünyesinde bulunan bütün organlarına dağıtarak gereksinimlerin rakip firmalardan daha efektif bir biçimde

karşılanmasıdır (Kotler ve ark., 1999). Buna göre pazar yönelimi unsurları ve müşteri ilişki kalitesi düzeyi için aşağıdaki hipotezler hazırlanmıştır. Ayrıca devamlı olarak pazardan gelen müşteri bilgileri, firmanın mal ve hizmet geliştirme faaliyetlerini, müşterilerle olan ilişkilerini ve sonuç olarak firmanın genel performansına etkide bulunabilmektedir (Hanvanich ve ark., 2003: 133).

Operasyonel performans; pazar payı, karlılık, finansal performans, satış artışı, yatırımların geri dönüşü, yeni ürün başarısı, büyüme hızı, işletme büyüklüğü gibi objektif kriterlerle ölçülebileceği gibi (Chakravarthy, 1986; Cronin ve Page, 1988), yöneticilerin ve çalışanların performans konusundaki algılamaları gibi subjektif kriterlerle de ölçülebilmektedir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994; Deshpande vd., 1993; Kohli vd., 1993; Pelham ve Wilson, 1996; Kumar vd., 1998; Polo Pena vd., 2011). Yapılan bazı çalışmalarda ise hem objektif hem de subjektif ölçümlerin birlikte kullanıldığı görülmektedir (Pelham,1999; Voss ve Voss, 2000; Shoham vd., 2006; Camarero ve Garrido, 2007). Bazı çalışmalarda karlılık ve pazar payı gibi kriterler yöneticilerin rakip işletmelerle kendi işletmelerini kıyaslamasına dayanan subjektif ölçümlerle yapılmıştır (Deshpande vd., 1993). Kişilerin değerlendirmesine dayanan subjektif ölçümler yanlılığa neden olma ihtimaline sebep olsa da pazarlama araştırmalarında en çok uygulanan performans değerlendirmesi şeklidir. Ayrıca yeni işletmeler ve ürünler için objektif veriler elde etmek mümkün olmayabilmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997:82). Bunun dışında bazı işletmeler finansal verilerini paylaşmak istememektedirler. Dess ve Robinson (1984) objektif verilerin elde edilemediği durumlarda subjektif ölçümlerin kullanılmasının uygun olacağını belirtmektedir.

Pazar yönelimi ile operasyonel performans ve müşteri ilişki kalitesi arasında olumlu ve pozitif yönde ilişkiler ortaya koyan yukarıda bahsedilen çalışmaların dışında bazı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ise pazar yönelimi ile operasyonel performans arasında doğrudan veya olumlu bir ilişki olmadığını göstermektedir. Slater ve Narver (1994), rekabet ortamının pazar yönelimi ile operasyonel performans arasındaki ilişkiye çok az bir etkisi olduğunu ifade

etmişlerdir. Liyun vd. (2008:36), pazar yöneliminin operasyonel performans üzerinde doğrudan değil, müşteri ilişkileri ve müşteri bilgi yönetimi yoluyla bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu açıklamalara göre firmanın pazar yönelimi davranışları, müşteri ilişki kalitesi düzeyleri ve operasyonel performans ölçümleri incelenerek aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmış ve aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 7a: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin müşteri odaklılık düzeyi ile müşteri ilişkileri düzeylerinin alt boyutları ve operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7b: Lojistik firmalarının değerlendiricilerin rakip odaklılık düzeyleri ile müşteri ilişkileri düzeylerinin alt boyutları ve operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7c: Lojistik firmaların işlevsel koordinasyon düzeyleri ile müşteri ilişkileri düzeylerinin alt boyutları ve operasyonel performans algısı anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7d: Lojistik firmaların müşteri ilişki düzeyleri ile operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7e: Lojistik firmaların sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu ile operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7f: Lojistik firmaların işletmeye özel yatırımlar durumu ile operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7g: Lojistik firmaların sözleşme esnekliği ile operasyonel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de deniz, kara, demiryolu ve karma taşımacılığı yöntemi ile faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli lojistik işletmelerinde aktif olarak çalışmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de deniz, kara ve demiryolu ya da taşımacılığı yöntemi ile faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli lojistik işletmelerinde aktif olarak çalışmakta olan 96 yönetici oluşturmaktadır. Bu araştırmada uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Araştırma örneklemini belirlerken araştırma konusunun yapısına da uygun olarak yeterli veriye ulaşabilmek için amaca yönelik basit amaçlı örnekleme yolu seçilmiştir. Bu tekniğe göre araştırmacı çalışması için gerekli olan hacimdeki örnekleme sağlamak için en kolay ulaşılabilir olan uygun profildeki denekler ile görüşerek veri toplamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirtilen örneklem hacmi kıstasları dikkate alındığında göre $p=0.5$ ve $q=0.5$ olasılıklarında, ± 0.10 örnekleme hatası çerçevesinde $\alpha=0.05$ güven aralığında 25000’in üzerinde kişiden oluşan bir evrende en az 96 kişilik bir örneklem ile çalışılması gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında hedeflenen örnekleme sağlıklı veriler ile sağlamak amacıyla 110 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilecektir. Her firmada üst ve orta düzey olmak üzere iki yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

2.4 Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için toplanan verileri toplama yöntemi olarak nicel yöntem kullanılmış olup, veri toplama metodu olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Türkiye’de bulunan çeşitli lojistik firmalarının koordinatörleri ile görüşme sağlanarak her lojistik firması/işletmesinden yönetici pozisyonunda toplamda 110 kişiden mail yolu ile bu bölümde detayları verilen ifadelerin cevapları ve düşünceleri alınmıştır. Anket toplamda dört adet bölümden oluşmakta olup, bu bölümler ve kullanılan ölçekler sırası ile açıklanmıştır:

1. Kişisel ve İşletmeye Ait Bilgiler Formu (EK 1)
2. Pazar Yönelimi Ölçeği (EK 2)
3. Operasyonel Performans Ölçeği (EK 3)
4. Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği (EK 4)

2.4.1 Kişisel ve İşletmeye Ait Bilgiler Formu

Çalışmanın Kişisel Bilgiler ve İşletmeye Ait Bilgiler formunda lojistik firması yöneticilerinin (işletme/firma değerlendircilerinin) yaş, öğrenim durumu, sektörde ve firmada çalışma sürelerinin öğrenilmesine dair sorular ile işletmenin personel sayısı, faaliyet sahası ve yılı hakkında bilgi edinilmesi için yöneltilecek toplamda 7 (yedi) adet ifade bulunmaktadır.

2.4.2 Pazar Yönelimi Ölçeği

Pazar Yönelimi Ölçeği ilk olarak Narver ve Slater (1990) tarafından 15 madde ve üç boyut olacak şekilde geliştirilmiş olup, Zhang v.d. (2014) tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları tekrardan yapılarak, ölçek 3 boyut ve 12 ifade şeklinde sadeleştirilmiştir. Ölçeğin Zhang vd. (2014)'nın çalışmasındaki alt boyutları, madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Pazar Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları	Orijinal Ölçek Cronbach Alpha	Bu çalışmadaki Cronbach Alpha
Müşteri Odaklılık	1-2-3-4-5-6	0,906	0,832
Rakip Odaklılık	7-8-9	0,867	0,715

İşlevsel Koordinasyon	10-11-12	0,845	0,710
Pazar Yönelimi Ölçeği	12 madde	0,722	0,832

Ölçekte ters kodlama yapılacak olan madde bulunmamaktadır. Ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş olup, müşteri odaklık alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (6,00-10,79)”, “Katılmıyorum (10,80-15,59)”, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum (15,60-20,39)”, “Katılıyorum (20,40-25,19)” ve “Tamamen katılıyorum (25,20-30,00)” olarak; rakip odaklık alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (3,00-5,39)”, “Katılmıyorum (5,40-7,79)”, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum (7,80-10,19)”, “Katılıyorum (10,20-12,59)” ve “Tamamen katılıyorum (12,60-15,00)” olarak; ölçeğin geneli için Kesinlikle Katılmıyorum (12,00-21,59)”, “Katılmıyorum (21,60-31,19)”, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum (31,20-40,79)”, “Katılıyorum (40,80-50,39)” ve “Tamamen katılıyorum (50,40-60,00)” olarak düzenlenmiştir (Zhang vd.,2014). Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından alınan puanların yüksek olması lojistik firma/işletmelerinin pazar yönelim düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

2.4.3 Operasyonel Performans Ölçeği

Chu ve ark. (2016) tarafından lojistik işletmelerinde müşteri yönelimi ve performans üzerine yapılan bir çalışmada Hue ve ark. (2008)'nin çalışmasından uyarlanan likert tipi bir ölçektir. Ölçek toplamda 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri “Çok kötü (9,00-16,19)”, “Kötü(16,20-23,39)”, “orta (23,40-30,59)”, “iyi (30,60-37,79)” ve “çok iyi (37,80-45,00)” olarak düzenlenmiştir (Hue ve ark. 2008). Ölçeğin amacı katılımcıların ölçekte yer alan ifadeleri yöneticisi oldukları lojistik firma/işletmeleri, ana rakipleriyle karşılaştırmalarının yapılmasıdır. Chu ve ark.(2016) çalışmasında ölçeğin iç tutarlık cronbach alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuş olup, çalışmamızda 0,91 olarak tespit edilmiştir.

2.4.4 Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği

Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği, firmaların işletmelerin müşterileri olan diğer kurumlar ile arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla ilişki kalitesi, sözleşmelerin resmileştirilmesi, işletmeye özel yatırımlar, güven ve sözleşme esnekliği boyutları çerçevesinde Sözüer ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin maddelerinin hazırlanmasında literatürdeki bazı diğer çalışmalardan faydalanılmıştır. Fierro & Redondo (2011) tarafından yapılan çalışmadan beş madde; Leonidou ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadan (2013) dört madde; Chinomona tarafından yapılan çalışmadan (2013) iki madde ve Kang ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadan (2013) bir madde ölçeğe dahil edilmiştir. Sözleşme resmileştirilmesi boyutu Cannon ve Perreault (1999) tarafından geliştirilen üç maddelik ölçeğin uyarlanması ile işlemeye özel yatırımlar Nyaga & Whipple (2011) tarafından yapılan çalışmada yer alan iki madde ve bir adet Kang ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen maddeler ile ölçülmektedir. Sözleşme esnekliği, Kang ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan ilişkisel normlar ölçeğinden üç madde kullanılarak ölçülmektedir. Sözüer ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan yapısal çalışmada ölçek alt boyutlarının soru dağılımı ilişki kalitesi 5, sözleşmelerin resmileştirilmesi 2, işletmeye özel yatırımlar 2 ve sözleşme esnekliği 2 madde olarak son halini almıştır. Ölçeğin Sözüer ve ark. (2015)'nin çalışmasındaki alt boyutları, madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları	Sözüer ve ark. (2015)'in çalışması Cronbach Alpha	Çalışmadaki Cronbach Alpha
İlişki Kalitesi	1-2-3-4-5	0,88	0,76
Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi	6-7	0,70	0,81
İşletmeye Özel Yatırımlar	8-9	0,64	0,86

Sözleşme Esnekliği	10-11	0,63	0,79
Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği	11 madde	0,85	0,83

Ölçekte ters kodlama yapılmış madde bulunmamaktadır. Ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş; ilişki kalitesi alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (5,00-8,99)”, “ Katılmıyorum (9,00-12,99)”, “Kararsızım (13,00-16,99)”, “Katılıyorum (17,00-20,99)” ve “Tamamen katılıyorum (21,00-25,00)” olarak; sözleşmenin resmileştirilmesi alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (2,00-3,59)”, “ Katılmıyorum (3,60-5,19)”, “Kararsızım (5,20-6,79)”, “Katılıyorum (6,80-8,39)” ve “Tamamen katılıyorum (8,40-10,00)” olarak; işletmeye özel yatırımlar alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (2,00-3,59)”, “ Katılmıyorum (3,60-5,19)”, “Kararsızım (5,20-6,79)”, “Katılıyorum (6,80-8,39)” ve “Tamamen katılıyorum (8,40-10,00)” olarak; sözleşme esnekliği alt boyutu için “Kesinlikle Katılmıyorum (2,00-3,59)”, “ Katılmıyorum (3,60-5,19)”, “Kararsızım (5,20-6,79)”, “Katılıyorum (6,80-8,39)” ve “Tamamen katılıyorum (8,40-10,00)” olarak; ölçeğin geneli için “Kesinlikle Katılmıyorum (11,00-19,79)”, “ Katılmıyorum (19,80-28,59)”, “Kararsızım (28,60-37,39)”, “Katılıyorum (37,40-46,19)” ve “Tamamen katılıyorum (46,20-55,00)” olarak düzenlenmiştir (Sözuer ve ark.,2015). Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından alınan puanların yüksek lojistik firmalarını/işletmelerinin müşteri ilişki kalite düzeyinin yüksek olduğu şeklinde anlamına gelmektedir.

2.5 Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Bu çalışmada toplanan verilerin nicel analizi IBM SPSS 20 programı ile yapılmış ve lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin ve işletmelerin özelliklerinin dağılımı frekans analizi ile yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyon Performans Ölçeğinden elde edilen değerlerin dağılımların normal dağılım gösterme durumları Kolmogorov-Smirnov testi ile araştırılmış olup, bütün ölçeklerin ve alt boyutların puanları dağılımı normal dağılım göstermediği

saptanmıştır. Bu sebeple ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan puanların çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde ve Kruskal-Wallis H testine başvurulmuştur. Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespitinde parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn's testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyon Performans Ölçeğinden güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının güvenilirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısı kullanılmış olup, alt boyutları puanlarının birbiri arasındaki korelasyonlarının boyutları aşağıda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

<u>r</u>	<u>iliski</u>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyon Performans Ölçeği değerlendirmelerine ait puanlamaların analizi yer almaktadır.

3.1 Lojistik Firması/İşletmesi Yöneticilerine ve Lojistik Firma/İşletmelerine Ait Özelliklerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Lojistik firma/işletmelerin yöneticilerinin özelliklerine ait bulguların dağılımları yüzde ve frekans olarak Tablo 3.1'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Lojistik Firma/işletmelerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Yaş	26-33 yaş	25	22,7
	34-41 yaş	25	22,7
	42-49 yaş	42	38,2
	50 yaş ve üzeri	18	16,4
Öğrenim Durumu	Lise	19	17,3
	Lisans	73	66,4
	Lisansüstü ve üstü	18	16,4

Lojistik Sektöründe Çalışma Süresi	1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 13 yıl ve üzeri	15 12 14 25 44	13,6 10,9 12,7 22,7 40,0
Şu anki Lojistik Firması/ İşletmesindeki Çalışma Süresi	1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 13 yıl ve üzeri	26 25 20 18 21	23,6 22,7 18,2 16,4 19,1

Lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin yaş durumuna göre dağılımları incelendiğinde %38,2'sinin (42 kişi) 42-49 yaş arasında, %22,7'sinin (25 kişi) 26-33 yaş arasında, %22,7'sinin (25 kişi) 34-41 yaş arasında ve %16,4'ünün (18 kişi) 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde %66,4'ünün (73 kişi) lisans, %17,3'ünün (19 kişi) lise ve %16,4'ünün (18 kişi) lisansüstü ve üstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin lojistik sektöründe çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde %40,0'ının (44 kişi) 13 yıl ve üzeri yıldır, %22,7'sinin (25 kişi) 10-12 yıldır, %13,6'sının (15 kişi) 1-3 yıldır, %12,7'sinin (14 kişi) 7-9 yıldır ve %10,9'unun (12 kişi) 4-6 yıldır lojistik sektörde çalıştığı belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin şu anki lojistik firma / işletmesinde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde %23,6'sının (26 kişi) 1-3 yıldır, %22,7'sinin (4-6 yıldır, %19,1'inin (21 kişi) 13 yıl ve üzeri yıldır, %18,2'sinin (20 kişi) 7-9 yıldır ve % 16,4'ünün (18 kişi) 10-12 yıldır halihazırdaki firma / işletmelerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

Lojistik firma/işletmelerin özelliklerine ait bulguların dağılımları yüzde ve frekans olarak Tablo 3.2'de belirtilmiştir.

Tablo 3.2: Lojistik Firma/İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
İşletmedeki Çalışan Sayısı	49 kişi ve altı	29	26,4
	50-249 kişi	53	48,2
	250 kişi ve üstü	28	25,5
Firma / İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Süre	6-9 yıl	10	9,1
	10-13 yıl	17	15,5
	14-17 yıl	31	28,2
	18 yıl ve üzeri	52	47,3
Firma / İşletmenin Taşımacılık Sahası Durumu	Kara	69	62,7
	Deniz	7	6,4
	Karma	34	30,9

Lojistik firması / işletmelerin personel sayısına göre dağılımları incelendiğinde %48,2'sinin (53 işletme) 50-249 personele, %26,4'ünün (29 işletme) 49 kişi ve altında personele ve %25,5'inin (28 işletme) 250 kişi ve üstünde personele sahip olduğu belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmelerin faaliyet gösterdiği süreye göre dağılımları incelendiğinde %47,3'ünün (52 işletme) 18 yıl ve üzeri yıldan, %28,2'sinin (31 işletme) 14-17 yıldan, %15,5'inin (17 işletme) 10-13 yıldan ve % 9,1'inin (10 işletme) 6-9 yıldan bu yana faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmelerin taşımacılık sahasına göre dağılımları incelendiğinde %62,7'sinin (69 işletme) kara, %30,9'unun (34 işletme) ve % 6,4'ünün (7 işletme) deniz sahasında faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

3.2 Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

Bu bölümde lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği alt boyutlarından, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği alt boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımına ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.2.1 Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği alt boyutu puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 3.3'te belirtilmiştir.

Tablo 3.3: Pazar Yönelimi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	0,169	110	0,000
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	0,141	110	0,000
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	0,158	110	0,000

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği alt boyutu puanlarının normal dağılıma uyup uymadıklarının belirlenmesi için yapılan Kolmogorov- Smirnov testi sonucuna göre Pazar Yönelimi Ölçeği alt boyutu puanları normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$). Bu sonuca göre

değerlendiricilerin Ölçeğin alt boyutlardan almış oldukları puanların lojistik firma / işletmesi yöneticilerinin ve firma / işletmelerin özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği alt aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.4'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.4: Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Pazar Yönelimi Ölçeği
Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Alınabilecek En Yüksek ve En Düşük Puanlar
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	110	23,65	2,97	16,00	30,00	6-30
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	110	11,30	1,54	7,00	14,00	3-15
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	110	11,14	1,77	6,00	15,00	3-15

Lojistik firma / işletmesinde yönetici pozisyonundaki değerlendiricilerin Müşteri Odaklılık Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=23,65$ ($ss=2,97$; katılıyorum), Rakip Odaklılık Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=11,30$ ($ss=1,54$; katılıyorum) ve İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutuna vermiş puanların ortalaması $X=11,14$ ($ss=1,77$; katılıyorum) olarak saptanmıştır.

3.2.2 Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği alt boyutu puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 3.5'te belirtilmiştir.

Tablo 3.5: Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	sd	p
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	0,125	110	0,000
Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi Alt Boyutu	0,215	110	0,000
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	0,222	110	0,000
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	0,160	110	0,000

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği alt boyutu puanlarının normal dağılıma uyup uymadıklarının belirlenmesi için yapılan Kolmogorov- Smirnov testi sonucuna göre Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği alt boyutu puanları normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$). Bu sonuca göre değerlendiricilerin ölçeğin alt boyutlardan almış oldukları puanların lojistik firma / işletmesi yöneticilerinin ve firma / işletmelerin özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği alt aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.6'da belirtilmiştir.

Tablo 3.6: Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Alınabilecek En Yüksek ve En Düşük Puanlar
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	110	20,96	2,34	12,00	25,00	5-25
Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi Alt Boyutu	110	8,20	1,62	4,00	10,00	2-10

İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	110	6,72	1,81	3,00	10,00	2-10
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	110	6,72	1,59	3,00	10,00	2-10

Lojistik firma / işletmesinde yönetici pozisyonundaki değerlendiricilerin İlişki Kalitesi Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=20,96$ ($ss=2,34$; katılıyorum), Sözleşmelerin Resmileştirilmesi Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=8,20$ ($ss=1,62$; katılıyorum), İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=6,72$ ($ss=1,81$; kararsızım) ve Sözleşme Esnekliği Alt Boyutuna vermiş oldukları puanların ortalaması $X=6,72$ ($ss=1,59$; kararsızım) olarak saptanmıştır.

3.2.3 Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Operasyonel Performans Ölçeği Puanlarının Dağılımına İlişkin Bulgular

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Operasyonel Performans Ölçeği değerlendirmelerinin normal dağılım sonuçları Tablo 3.7'de belirtilmiştir.

Tablo 3.7: Operasyonel Performans Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Normal Dağılım Testi

	İstatistik	sd	p
Operasyonel Performans Ölçeği	0,100	110	0,008

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Operasyonel Performans Ölçeği puanlarının normal dağılıma uyup uymadıklarının belirlenmesi için yapılan Kolmogorov- Smirnov testi sonucuna göre Operasyonel Performans Ölçeği puanları normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$). Bu sonuca göre değerlendiricilerin ölçeğin alt boyutlardan almış oldukları puanların lojistik firma / işletmesi yöneticilerinin ve firma / işletmelerin özelliklerine göre farklılaşma durumlarının

incelenmesinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

Lojistik firması / işletmelerinin yöneticilerinin Operasyonel Performans Ölçeği puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.8'de belirtilmiştir.

Tablo 3.8. Lojistik Firma / İşletmelerin Yöneticilerinin Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Alınabilecek En Yüksek ve En Düşük Puanlar
Operasyonel Performans Ölçeği	110	35,51	5,06	17,00	45,00	9-45

Lojistik firma / işletmesinde yönetici pozisyonundaki değerlendiricilerin Operasyonel Performans Ölçeği ifadelerine vermiş oldukları puanların ortalaması $X=35,51$ ($ss=5,06$;katılıyorum) olarak saptanmıştır.

3.3 Lojistik Firma / İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Yönelimi Ölçeği, Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeği ve Operasyonel Performans Ölçeği Puanlarının Değerlendiricilerin ve Firma / İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde lojistik firmaları yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi ölçeklerin alt boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden aldıkları puanların çeşitli parametrelere göre farklılaşma durumları incelenmiştir.

3.3.1 Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Değerlendiricilerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılaşma durumları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Yaş Durumu	N	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	50,84	4,677	0,197	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	52,24			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	54,01			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	69,97			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	50,18	2,057	0,561	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	55,28			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	55,17			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	63,97			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	49,86	1,397	0,706	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	55,06			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	56,89			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	60,69			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	58,48	0,773	0,856	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	57,56			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	52,27			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	56,03			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	56,66	0,323	0,357	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	64,24			

Alt Boyutu	42-49 yaş ⁽³⁾	42	50,67			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	53,03			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	59,08	1,228	0,746	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	51,12			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	54,20			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	59,64			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	61,62	7,246	0,064	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	55,82			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	46,44			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	67,69			
Operasyonel Performans Ölçeği	26-33 yaş ⁽¹⁾	25	47,72	8,395	0,059	
	34-41 yaş ⁽²⁾	25	48,54			
	42-49 yaş ⁽³⁾	42	56,64			
	50 yaş ve üzeri ⁽⁴⁾	18	63,31			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu yaşa göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı şeklinde belirlenmiştir ($p>0,05$).

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların öğrenim durumuna göre farklılaşma durumları Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	53,24	8,733	0,013	1-3 2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	51,14			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	75,56			
Rakip Odaklılık	Lise ⁽¹⁾	19	52,66	5,515	0,063	

Alt Boyutu	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	52,34			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	71,31			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	56,74	7,245	0,027	1-3 2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	50,87			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	72,97			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	54,47	7,137	0,028	1-3 2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	50,73			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	72,78			
Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	49,37	7,402	0,025	1-3 2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	52,72			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	73,25			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	59,89	6,385	0,041	1-3 2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	50,66			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	70,50			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	Lise ⁽¹⁾	19	65,39	4,368	0,113	
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	55,77			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	43,97			
Operasyonel Performans Ölçeği	Lise ⁽¹⁾	19	60,76	15,462	0,000	2-3
	Önlisans / Lisans ⁽²⁾	73	48,03			
	Lisansüstü ve üstü ⁽³⁾	18	80,25			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların değerlendiricilerin eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu eğitim durumuna göre Müşteri Odaklılık, İşlevsel Koordinasyon, İlişki Kalitesi, Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi, İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutları ile Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir ($X^2=8,733$ $p<0,05$; $X^2=7,245$ $p<0,05$; $X^2=7,137$ $p<0,05$; $X^2=7,402$ $p<0,05$; $X^2=6,385$ $p<0,05$; $X^2=15,462$ $p<0,05$). Müşteri Odaklılık, İşlevsel Koordinasyon, İlişki Kalitesi, Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi, İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutları ile Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Dunn's testi sonucuna göre eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=75,56) olan yöneticilerin Müşteri Odaklılık alt boyutu puanları eğitim durumu lise (Mean

Rank=53,24) ve önlisans / lisans (Mean Rank=51,14) olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=72,97) olan yöneticilerin İşlevsel Koordinasyon alt boyutu puanları eğitim durumu lise (Mean Rank=56,74) ve önlisans / lisans (Mean Rank=50,87) olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=72,78) olan yöneticilerin İlişki Kalitesi alt boyutu puanları eğitim durumu lise (Mean Rank=54,47) ve önlisans / lisans (Mean Rank=50,73) olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=73,25) olan yöneticilerin Sözleşmelerin Resmileştirilmesi alt boyutu puanları eğitim durumu lise (Mean Rank=49,37) ve önlisans / lisans (Mean Rank=52,72) olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=70,50) olan yöneticilerin İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutu puanları eğitim durumu lise (Mean Rank=65,39) ve önlisans / lisans (Mean Rank=55,77) olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü (Mean Rank=72,97) olan yöneticilerin operasyonel performans ölçeği puanları eğitim durumu önlisans / lisans (Mean Rank=50,73) olanlardan daha yüksek olarak belirlenmiştir. Rakip Odaklılık ve Sözleşme Esnekliği alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik sektöründe çalışma süresine göre farklılaşma durumları Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Sektöründe Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları

	Lojistik Sektöründe Çalışma Süresi	N	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	57,23	12,924	0,072	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	66,42			

	7-9 yıl ⁽³⁾	14	51,54			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	49,44			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	63,00			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	55,53	8,317	0,102	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	64,33			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	54,23			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	53,40			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	64,16			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	47,93	3,599	0,099	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	57,75			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	45,68			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	49,52			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	67,17			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	58,73	5,605	0,204	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	75,92			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	54,71			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	54,94			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	61,44			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	61,37	8,579	0,073	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	68,33			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	38,54			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	49,18			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	58,99			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	62,83	6,022	0,319	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	69,17			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	60,25			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	57,46			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	61,88			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	65,30	6,348	0,175	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	69,75			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	43,64			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	53,72			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	53,06			
Operasyonel Performans Ölçeği	1- 3 yıl ⁽¹⁾	15	52,30	7,051	0,212	
	4-6 yıl ⁽²⁾	12	60,63			
	7-9 yıl ⁽³⁾	14	58,43			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	25	60,00			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	44	66,93			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı şeklinde belirlenmiştir ($p>0,05$).

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların şu andaki lojistik firma / işletmesinde çalışma süresine göre farklılaşma durumları Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Şu Andaki Lojistik Firma / İşletmesinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları

	Lojistik Sektöründe Çalışma Süresi	N	Mean Rank	X²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	49,77	5,167	0,271	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	56,54			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	54,20			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	48,83			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	68,31			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	52,35	2,751	0,600	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	55,70			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	53,95			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	50,39			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	65,02			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	48,79	2,994	0,559	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	55,0			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	63,20			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	52,33			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	59,79			

İlişki Kalitesi Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	58,83	1,069	0,899	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	57,84			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	53,08			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	50,11			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	55,52			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	60,12	1,493	0,828	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	55,24			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	51,50			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	58,50			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	51,33			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	57,44	1,578	0,813	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	54,70			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	48,78			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	60,72			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	55,98			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	52,10	6,381	0,172	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	61,90			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	42,58			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	55,86			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	64,10			
Operasyonel Performans Ölçeği	1- 3 yıl ⁽¹⁾	26	55,00	4,539	0,338	
	4-6 yıl ⁽²⁾	25	51,40			
	7-9 yıl ⁽³⁾	20	47,55			
	10-12 yıl ⁽⁴⁾	18	57,17			
	13 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	21	67,14			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı şeklinde belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3.2 Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Lojistik Firma /İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firma / işletmelerdeki personel sayısına göre farklılaşma durumları Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firma / İşletmesindeki Personel Sayısına Göre Farklılaşma Durumları

	Personel Sayısı	N	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	36,67	17,794	0,000	1-2
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	57,25			1-3
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	71,68			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	33,78	25,653	0,000	1-2
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	56,80			1-3
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	75,54			2-3
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	38,91	11,348	0,003	1-2
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	60,11			2-3
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	63,95			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	41,95	8,743	0,013	1-3
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	57,25			
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	66,23			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	35,93	18,757	0,000	1-2
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	58,44			2-3
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	70,20			
İşletmeye Özel	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	39,66	12,445	0,002	1-2

Yatırımlar Alt Boyutu	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	57,51			2-3
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	68,11			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	52,93	4,030	0,133	
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	51,53			
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	65,68			
Operasyonel Performans Ölçeği	49 kişi ve daha az ⁽¹⁾	29	34,14	26,718	0,000	1-2 1-3 2-3
	50-249 kişi arasında ⁽²⁾	53	55,47			
	250 kişi ve daha fazla ⁽³⁾	28	77,68			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yönetici olarak görev yaptıkları lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu, lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, İşlevsel Koordinasyon, İlişki Kalitesi, Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi, İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutları ile Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir ($X^2=17,794$ $p<0,05$; $X^2=25,653$ $p<0,05$; $X^2=11,348$ $p<0,05$; $X^2=8,743$ $p<0,05$; $X^2=18,757$ $p<0,05$; $X^2=12,445$ $p<0,05$; $X^2=26,718$ $p<0,05$). Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, İşlevsel Koordinasyon, İlişki Kalitesi, Sözleşmelerinin Resmileştirilmesi, İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutları ile Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Dunn's testi sonucuna göre personel sayısı 49'dan daha az olan (Mean Rank=36,67) lojistik firmaların Müşteri Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla (Mean Rank=71,68) ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=57,25) olanlardan daha düşük; personel sayısı 250'den fazla olan (Mean Rank=75,54) lojistik firmaların Rakip Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 49 kişiden az (Mean Rank=33,78) ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=56,80) olanlardan, personel sayısı ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=56,80) olan lojistik firmaların Rakip Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 49 kişiden az (Mean Rank=33,78) olanlardan daha yüksek; personel sayısı 49'dan daha az olan (Mean Rank=38,91) lojistik firmaların İşlevsel Koordinasyon alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla (Mean Rank=63,95) ve 50-249 kişi arasında (Mean

Rank=60,11) olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan (Mean Rank=41,95) lojistik firmaların İlişki Kalitesi alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla (Mean Rank=71,68) olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan (Mean Rank=35,93) lojistik firmaların Sözleşmelerin Resmîleştirilmesi alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla (Mean Rank=70,20) ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=58,44) olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan (Mean Rank=39,66) lojistik firmaların İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla (Mean Rank=68,11) ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=57,51) olanlardan daha düşük; personel sayısı 250'den fazla olan (Mean Rank=77,68) lojistik firmaların Operasyonel Performans Ölçeği puanları personel sayısı 49 kişiden az (Mean Rank=34,14) ve 50-249 kişi arasında (Mean Rank=55,47) olanlardan, personel sayısı 50-249 kişi arasında (Mean Rank=55,47) olan lojistik firmaların Operasyonel Performans Ölçeği puanları personel sayısı 49 kişiden az (Mean Rank=34,14) olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Sözleşme Esnekliği alt boyutu puanlarının lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firma / işletmenin sektörde bulunma süresine göre farklılaşma durumları Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firmasının / İşletmesinin Sektörde Bulunma Süresine Göre Farklılaşma Durumları

	Firmanın / İşletmenin Sektörde Bulunma Süresi	N	Mean Rank	X²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	53,50	9,973	0,119	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	46,53			

	14-17 yıl ⁽³⁾	31	54,71			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	65,25			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	47,10	6,058	0,109	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	49,18			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	48,73			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	63,22			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	48,55	6,672	0,083	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	49,91			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	47,24			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	63,59			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	46,85	13,731	0,093	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	60,24			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	49,65			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	65,07			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	59,30	7,605	0,055	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	41,94			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	49,50			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	62,78			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	56,25	14,677	0,102	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	57,65			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	38,16			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	64,99			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	59,45	0,330	0,954	
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	52,47			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	56,03			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	55,41			
Operasyonel Performans Ölçeği	6-9 yıl ⁽¹⁾	10	53,30	24,718	0,000	2-4 3-4
	10-13 yıl ⁽²⁾	17	40,68			
	14-17 yıl ⁽³⁾	31	38,55			
	18 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	52	70,88			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firması / işletmesinin sektörde yer alma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu, lojistik firması / işletmesinin sektörde yer alma süresine göre Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılığı istatistiksel olarak %95 güven

düzeyinde anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir ($X^2=24,718$ $p<0,05$). Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Dunn's testi sonucuna göre sektörde faaliyette bulunma süresi 18 yıl ve üstü olanların (Mean Rank=70,88) operasyonel performans ölçeği puanları sektörde 10-13 yıl (Mean Rank=40,68) ve 14-17 yıl (Mean Rank=38,55)'dan bu yana faaliyet gösterenlerden daha yüksek bulunmuştur. Diğer alt boyutu puanlarının lojistik firması / işletmesinin sektörde yer alma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firma / işletmenin taşımacılık sahasına göre farklılaşma durumları Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanların Lojistik Firmasının / İşletmesinin Taşımacılık Sahasına Göre Farklılaşma Durumları

	Firma /İşletmenin Taşımacılık Sahası	N	Mean Rank	X²	p	Dunn's Test
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	48,77	8,467	0,014	1-3
	Deniz ⁽²⁾	7	64,00			
	Karma ⁽³⁾	34	67,41			
Rakip Odaklılık Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	50,43	4,885	0,087	
	Deniz ⁽²⁾	7	63,79			
	Karma ⁽³⁾	34	64,09			
İşlevsel Koordinasyon Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	54,64	0,323	0,851	
	Deniz ⁽²⁾	7	52,36			
	Karma ⁽³⁾	34	57,90			
İlişki Kalitesi Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	56,38	1,282	0,527	
	Deniz ⁽²⁾	7	42,43			
	Karma ⁽³⁾	34	56,40			
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi Alt	Kara ⁽¹⁾	69	51,80	3,481	0,175	
	Deniz ⁽²⁾	7	52,36			

Boyutu	Karma ⁽³⁾	34	63,65			
İşletmeye Özel Yatırımlar Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	52,51	2,018	0,365	
	Deniz ⁽²⁾	7	66,29			
	Karma ⁽³⁾	34	59,35			
Sözleşme Esnekliği Alt Boyutu	Kara ⁽¹⁾	69	54,46	0,450	0,799	
	Deniz ⁽²⁾	7	62,57			
	Karma ⁽³⁾	34	56,16			
Operasyonel Performans Ölçeği	Kara ⁽¹⁾	69	49,41	7,332	0,026	1-3
	Deniz ⁽²⁾	7	57,79			
	Karma ⁽³⁾	34	67,40			

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu, lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre Müşteri Odaklılık Alt Boyutu ve Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir ($X^2=8,467$ $p<0,05$; $X^2=7,332$ $p<0,05$). Müşteri Odaklılık Alt Boyutu ve Operasyonel Performans ölçeği puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Dunn's testi sonucuna göre faaliyet alanı karma (Mean Rank=67,41) olan lojistik firmalarının müşteri odaklılık alt boyutu puanları faaliyet alanı kara (Mean Rank=48,77) olanlardan daha yüksek; faaliyet alanı karma (Mean Rank=67,40) olan lojistik firmalarının operasyonel performans puanları faaliyet alanı kara (Mean Rank=49,41) olanlardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Diğer alt boyutu puanlarının lojistik firması / işletmelerinin faaliyet alanına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.3.3 Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeği puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Lojistik Firmaları Yöneticilerinin Pazar Yönelimi ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Ölçeklerinin Alt Boyutlarından ve Operasyonel Performans Ölçeğinden Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişkisi

Alt Boyutlar		Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	İşlevsel Koordinasyon	İlişki Kalitesi	Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi	İşletmeye Özel Yatırımlar	Sözleşme Esnekliği	Operasyonel Performans
Müşteri Odaklılık	r	1,000	0,615	0,580	0,580	0,418	0,583	0,299	0,647
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Rakip Odaklılık	r		1,000	0,511	0,640	0,492	0,475	0,353	0,586
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İşlevsel Koordinasyon	r			1,000	0,557	0,452	0,503	0,154	0,582
	p				0,000	0,000	0,000	0,108	0,000
İlişki Kalitesi	r				1,000	0,553	0,687	0,213	0,673
	p					0,000	0,000	0,026	0,000
Sözleşmelerinin Resmîleştirilmesi	r					1,000	0,640	0,063	0,573
	p						0,000	0,514	0,000
İşletmeye Özel Yatırımlar	r						1,000	0,207	0,700
	p							0,030	0,000
Sözleşme Esnekliği	r							1,000	0,176
	p								0,062
Operasyonel	r								1,000

Performans	p								
------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile rakip odaklılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,615$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile işlevsel koordinasyon düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,580$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile ilişki kalitesi seviyeleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,580$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,418$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile işletmeye özel yatırım durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,583$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile sözleşme esnekliği durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,299$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri odaklılık düzeyleri ile operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,647$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile işlevsel koordinasyon düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,511$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile

müşteri ilişki kalitesi düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,640$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,492$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile işletmeye özel yatırım durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,475$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile sözleşme esnekliği durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,353$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,586$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile ilişki kalitesi düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,557$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,452$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile işletmeye özel yatırımlar durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,503$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile sözleşme esnekliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,552$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri ilişki kalitesi seviyesi ile sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,553$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri ilişki kalitesi seviyesi ile işletmeye özel yatırımlar durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,687$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri ilişki kalitesi seviyesi ile sözleşme esnekliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,213$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri ilişki kalitesi seviyesi ile operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,673$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşmelerinin resmileştirilmesi durumu ile işletmeye özel yatırımlar durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,640$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşmelerinin resmileştirilmesi durumu ile sözleşme esnekliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşmelerinin resmileştirilmesi durumu ile operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,573$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işletmeye özel yatırımlar

durumu ile sözleşme esnekliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,573$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işletmeye özel yatırımlar durumu ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,700$ $p<0,05$).

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşme esnekliği ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).



SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmaların piyasa koşullarında etkin rekabet gücünü koruyabilmeleri adına atılması gereken adımlar konusunda bilgi edinmek için söz konusu firmaların üst düzey yöneticileri ile (her firmadan bir ya da iki) yüz yüze görüşülerek görev yaptıkları firma adına firmanın pazar yönelimi davranışları, müşterilerle olan ilişkilerin kalitesi ve firmalarının operasyonel sahadaki performanslarını ölçen ifadeleri cevaplamaları istenmiştir. Bu kapsamda öncelikle görüşme yapılan yöneticilere ait özelliklerin ve firmalara ait özelliklerin dağılımları tespit edilmiştir.

Lojistik firması / işletmesi yöneticilerinin %38,2'sinin (42 kişi) 42-49 yaş arasında olduğu, %66,4'ünün (73 kişi) lisans mezunu olduğu, %40,0'ının (44 kişi) 13 yıl ve üzeri yıldır lojistik sektöründe çalıştığı, %23,6'sının (26 kişi) 1-3 yıldır, %22,7'sinin 4-6 yıldır, %19,1'inin (21 kişi) 13 yıl ve üzeri yıldır, %18,2'sinin (20 kişi) 7-9 yıldır ve %16,4'ünün (18 kişi) 10-12 yıldır hâlihazırdaki firma / işletmelerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

Lojistik firması / işletmelerin %48,2'sinin (53 işletme) 50-249 personele sahip olduğu, %47,3'ünün (52 işletme) 18 yıl ve üzeri yıldan bu yana faaliyet gösterdiği, %62,7'sinin (69 işletme) kara taşımacılığında faaliyet alanını yürüttüğü saptanmıştır.

Lojistik firma / işletmesinde yönetici pozisyonundaki değerlendiricilerin firmalarının müşteri odaklı olduğunu, diğer yandan sektörde yer alan rakiplerin de yakından takibini yaptıkları ve bu iki unsuru koordine edebildiklerini belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin müşteri ilişkileri hakkındaki görüşleri ilişkinin kaliteli olduğuna dair inançlarının olduğu ve sözleşmeleri resmileştirerek karşılıklı güvenin sağlanabildiğini ifade etmelerine rağmen, müşterilerle yapılan sözleşmelerin esnekliği hususuna ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi adına işletmeye yatırım yapılması konusunda kararsız oldukları belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin kendi firmalarının operasyonel performans düzeylerinin iyi düzeyde olduğuna dair düşüncelerini belirttikleri söylenebilir.

Rakip odaklı bir strateji yöneltmek rakip firmaların stratejilerinin takip edilmesi ve onların etkinlikleri ile ilgili bilgi sağlanmasını gerektirmektedir. Piyasada hangi şekilde bir tepkinin oluşacağına dair saptamaların yapılması, rakip firmaların zayıf güçlü taraflarının bilinmesinde ve işletmelerin takip etmeleri lazım gelen en uygun stratejiyi belirleyebilmeleri için gereksinim hissedilen verilerin elde edilmesinde rakip odaklılık önemli pozisyonudur (Narver ve Slater, 1994).

Tablo 4.9'da lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak olmadığı belirlenmiştir. Buna göre Hipotez 1a, Hipotez 3a ve Hipotez 5a ret edilmiştir. Lojistik firması yöneticilerinin bulundukları yaşın işletmenin pazar yönelimi stratejilerini, işletmenin operasyonel performansını ve müşterilerle ilişkinin kalitesi üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiş olup, firmalarda yönetici pozisyonunda olmanın yaş ile değil başka kriterlerle belirlendiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların değerlendiricilerin eğitim durumuna göre farklılığı anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin Müşteri Odaklılık alt boyutu puanları eğitim durumu lise ve önlisans / lisans olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin İşlevsel Koordinasyon alt boyutu puanları eğitim durumu lise ve önlisans / lisans olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin İlişki Kalitesi alt boyutu puanları eğitim durumu lise ve önlisans / lisans olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin Sözleşmelerin Resmileştirilmesi alt boyutu puanları eğitim durumu ve önlisans / lisans olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutu puanları eğitim durumu lise ve önlisans / lisans olanlardan daha yüksek; eğitim durumu lisans üstü ve üstü olan yöneticilerin operasyonel performans ölçeği puanları eğitim durumu önlisans / lisans olanlardan daha yüksek olarak belirlenmiştir. Hipotez 1b, Hipotez 3b ve Hipotez 5b kabul edilmiştir. Buna göre

lojistik firması yöneticilerinin eğitim durumu lisansüstü ve üstünde olması onları müşteri odaklı olmaya teşvik etmekte ve işlevsel koordinasyonu sağlamalarında etken olmaktadır. Yine lisansüstü ve daha üstünde eğitim düzeyinde olan yöneticilerin müşterileri taleplerini göz önünde bulundurmaları gerektiği algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca lisansüstü ve üstünde eğitim düzeyine sahip olanların kendi firmaları operasyonel performans düzeylerine göre değerlendirmeleri daha yüksek çıkmış bu durum eğitim durumunun operasyonel performans üzerinde etkisinin olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.11'de lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yöneticilerin lojistik sektöründe çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin sektörde bulunma sürelerine göre ölçümü yapılan durumların farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Hipotez 1c, Hipotez 3c ve Hipotez 5c ret edilmiştir. Bu durumun gerekçesi olarak lojistik sektörünün kendine has yönetim şekli tarzlarının olduğu ve sektörde geçirilen yıla bağlı olarak üzerlerine yeni yaklaşımların eklenmediği yorumu ifade edilebilir.

Tablo 4.12'de lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yöneticilerin şu andaki lojistik firma/işletmelerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Hipotez 1d, Hipotez 3d ve Hipotez 5d ret edilmiştir. Yöneticilerin lojistik sektöründe geçirdikleri süre ile ölçümü yapılan durumlar arasında farklılaşma olmadığı gibi şu anki firmada çalışma sürelerine göre de farklılaşma bulunamamıştır. Bu durumun gerekçesi olarak lojistik sektörünün kendi dinamiklerinin olduğu ve kişiye göre değişmediği şeklinde belirtilmiştir.

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların yönetici olarak görev yaptıkları lojistik firması / işletmesinin personel sayısına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir.

Buna personel sayısı 49'dan daha az olan lojistik firmaların Müşteri Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla ve 50-249 kişi arasında olanlardan daha düşük; personel sayısı 250'den fazla olan lojistik firmaların Rakip Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 49 kişiden az ve 50-249 kişi arasında olanlardan, personel sayısı ve 50-249 kişi arasında olan lojistik firmaların Rakip Odaklılık alt boyutu puanları personel sayısı 49 kişiden az olanlardan daha yüksek; personel sayısı 49'dan daha az olan lojistik firmaların İşlevsel Koordinasyon alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla ve 50-249 kişi arasında olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan lojistik firmaların İlişki Kalitesi alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan lojistik firmaların Sözleşmelerin Resmileştirilmesi alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla ve 50-249 kişi arasında olanlardan daha düşük; personel sayısı 49'dan daha az olan lojistik firmaların İşletmeye Özel Yatırımlar alt boyutu puanları personel sayısı 250 kişiden fazla ve 50-249 kişi arasında olanlardan daha düşük; personel sayısı 250'den fazla olan lojistik firmaların Operasyonel Performans Ölçeği puanları personel sayısı 49 kişiden az ve 50-249 kişi arasında olanlardan, personel sayısı 50-249 kişi arasında olan lojistik firmaların Operasyonel Performans Ölçeği puanları personel sayısı 49 kişiden az olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Hipotez 2a, 4a ve 6a kabul edilmiştir. Lojistik firmalarının personel sayıları ile onların müşteri odaklılık, rakip odaklılık, işlevsel koordinasyon, müşteri ilişki kalitesi düzeyi, müşterilerle yapılan sözleşmelerin resmileştirilmesi, müşteriler için özel yatırımların yapılması durumlarına yüksek personel sayısına sahip olan lojistik firmalarında daha çok önem verildiği belirlenmiştir. Bu durumda müşteri ilişki kalitesi ve pazar yönelimi düzeylerinin iyileştirilmesi lojistik firmalarının kapsamlarının ve iş güçlerinin artmasına ve işletmenin başarısının yükseltmesine etken olduğu belirtilebilir.

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firması / işletmesinin sektörde yer alma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir. Buna lojistik sektöründe faaliyette bulunma süresi 18 yıl ve üstü olanların operasyonel performans ölçeği

puanları sektörde 10-13 yıl ve 14-17 yıldan bu yana faaliyet gösterenlerden daha yüksek bulunmuştur. Hipotez 2b ve 4b ret, 6b kabul edilmiştir. Bu durumda sektörde uzun süredir yer alan firmaların sektörde barınabilmesi ve kendini idame edebilmesinin sebebi olarak operasyonel performanslarının diğerlerine göre daha üst düzeyde olmaları şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Lojistik firmaları yöneticilerinin pazar yönelimi ve müşteri ilişkileri kalitesi ölçeklerinin alt boyutlarından ve operasyonel performans ölçeğinden aldıkları puanların lojistik firması / işletmesinin faaliyet alanına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde belirlenmiştir. Buna göre faaliyet alanı karma olan lojistik firmalarının müşteri odaklılık alt boyutu puanları faaliyet alanı kara olanlardan daha yüksek; faaliyet alanı karma olan lojistik firmalarının operasyonel performans puanları faaliyet alanı kara olanlardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Hipotez 2c ve 6c kabul, Hipotez 4c ret edilmiştir. Buna göre karma taşımacılık sahasında faaliyet gösteren lojistik firmaların söz konusu süreci yönetebilmeleri için operasyonel performanslarının kara taşımacılığı yapan firmalardan daha iyi olması anlaşılabilir bir durumdur.

Araştırmamıza dahil ettiğimiz lojistik sektörü firmalarının pazar yönelimi boyutlarından olan müşteri odaklılık düzeyleri ile, müşteri ilişki kalitesi seviyeleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede; sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; işletmeye özel yatırım durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede; sözleşme esnekliği durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Akdoğanlar (2012)'ın çalışmasında müşteri odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hipotez 7a kabul edilmiştir. Lojistik firması işletmelerinin müşteri odaklı olmaları onların müşteri ilişkileri kalitesi ile doğru orantılı gerçekleşmekte olup, bu durumun operasyonel performanslarına etki ettiği söylenebilir.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin rakip odaklılık düzeyleri ile,

müşteri ilişki kalitesi düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede; sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; işletmeye özel yatırım durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; işletmeye özel yatırım durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Akdoğanlar (2012)'ın çalışmasında rakip odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hipotez 7b kabul edilmiştir. Lojistik firması işletmelerinin rakip odaklı olmaları onların müşteri ilişkileri düzeyleri ile doğru orantılı olarak iyileşme sağladığı ve bu durumun operasyonel performansı kısmen etkilediği belirtilebilir.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işlevsel koordinasyon düzeyi ile, ilişki kalitesi düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede; sözleşmelerin resmileştirilmesi durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede; işletmeye özel yatırımlar durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede; operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 7c kabul edilmiştir. Lojistik sektörü firmalarının işlevsel koordinasyon düzeyleri ile müşteri ilişkileri düzeyi doğru orantılıdır. Keskin ve ark. (2016)'nın çalışmasında çeşitli sektörlerde bulunan işletmelerin firma performansı ile pazar yönelimi değişkenlerinin birbiri ile ilişki halinde olduğu belirlenmiştir. Ge ve Ding (2005)'in çalışmasında pazar yönelimi ile operasyonel performans arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durumda işletmenin bütün süreçlerinin koordineli olarak yürütülmesi ve bu seviyenin yüksek düzeyde olması müşteri ilişkilerindeki doğru orantıyı açıklayabilmektedir. Ayrıca lojistik sektörü firmalarının işletmenin bütün lojistik süreçleri koordine etme düzeyleri ile onların operasyonel performans arasında doğru orantı olacak şekilde bir ilişki kurulmuştur.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin müşteri ilişki kalitesi seviyesi ile operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif

yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 7d kabul edilmiştir. Lojistik firması işletmelerinin müşteri ilişki kalitesi ile operasyonel performans arasında bulunan bu pozitif korelasyon ilişkisi birbirine pozitif yönde katkı yaptığına dair izlenim vermektedir.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşmelerinin resmileştirilmesi durumu ile operasyonel performans seviyesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 7e kabul edilmiştir. Buna göre lojistik sektörü firmalarının müşterileri ile gerçekleştirmiş oldukları taşıma ve operasyon sözleşmelerinin açık, anlaşılır olması ve bu anlayışın korunmasının operasyonel performans düzeyleri ile de doğru orantılı ilişki halindedir.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin işletmeye özel yatırımlar durumu ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Hipotez 7f kabul edilmiştir. Lojistik firmaların müşterisi olan firmalara yönelik yapılan yatırımlar ile firmanın operasyonel performans arasındaki pozitif yönlü ilişki müşterilerle kurulan bağların performans düzeyine de yansıyabileceği çıkarımı yaptırmaktadır.

Lojistik sektöründe yer alan firma / işletmelerin sözleşme esnekliği ile operasyonel performans düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Lojistik firmalarının müşterileri ile yapmış oldukları sözleşmelerde esneklik sağlanmış durumları oluşturma ile operasyonel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hipotez 7g ret edilmiştir. Bu durumda sözleşmede esneklik sağlanması operasyonel performansta bir ilişki oluşturmamaktadır.

Türkiye'de bulunan lojistik sektörü işletmeleri / firmalarından lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanların diğer mezuniyet derecelerine sahip olan yöneticilere göre pazar yönelimi düzeyleri ve müşteri ilişkileri daha iyi seviyede olduğundan lojistik firması işletmelerinde yöneticilerin eğitim seviyelerinin en az yüksek lisans olacak şekilde seçiminin yapılması ya da yöneticilere kendilerini

geliştirmelerinde teşvik edilmektedir.

Ayrıca lojistik şşletmelerinin mşşteri ve rakip odaklı olması onların operasyonel performans seviyeleri ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğundan lojistik firmalarının daima mşşterilerine yşnelik faydalı çalışmalar yapmaları ve rakiplerine yşnelik olarak da rekabetçi ve sert tavırlardan kaçınmaları tavsiye edilmektedir. Bu araştırmanın sonucu olarak mşşteri ilişki kalitesi ile operasyonel performans arasında olumlu yşnde ilişki tespit edildiğinden Tşrkiye'deki lojistik firmalarına mşşteri-firma ilişkisinin sıkı olması, mşşteri ve firma arasındaki anlaşmaların net, anlaşılır ve kolayına hazırlanması, mşşterilere şzel yatırımların gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Bunun yanı sıra lojistik şşletmelerinin bu çalışmadaki operasyonel performans ve mşşteri ilişkileri kalitesi şleklerinin sadece yşneticilerle sınırlandırılmayıp, firmaların mşşterilerini de kapsam dahiline alarak sektşrdeki eksikler ve yapılması gerekenler hakkında daha doğru bilgilere sahip olmaları tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z.: 2015 **“İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri”**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar.
- Akdoğanlar, S.: 2012 **“Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkiye beş güç modelinin moderatör etkisi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Alabay, M. N.: 2007 **“Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Appiah-Adu, K.: 1998 **“Market Orientation and Performance: Empirical Test in a Transition Economy”**, **Journal of Strategic Marketing**, 25-45.
- Avcı, U.: 2009 **“Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir Uygulama”**, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(5), 121-138.
- Aydın, S. Z.: 2006 **“İşletmelerin Stratejileri Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Olarak Ülke İmajı”**, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi**, Erzurum.
- Baker, W.ve Sinkula, J.: 1999 **“Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extended Models of Organizational Performance”**, **Journal of Market Focused Management**, 295-308.

- Baki, B.: 2004 “**Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**”. Volkan matbaacılık.
- Baser, S. Ö.: 2004 “Türkiye’nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifesiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi”, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.
- Bean, L.ve Jarnagin, B. D.:2002 “New cost priorities: Using a balanced scorecard approach in financial reports”, **Journal of Corporate Accounting & Finance**, 13(3), 55-62.
- Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C.: 2009 “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 513-538.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V.: 2002 “The Effects Of Peceived Market And Learning Orientation On Assessed Organizational Capabilities”, **Industrial Marketing Management**, 31, 545-554.
- Chu, Z., Wang, Q. ve Lado, A. A.: 2016 “Customer orientation, relationship quality, and performance: the third-party logistics provider’s perspective” **The International Journal of Logistics Management**, 27(3), 738-754.
- Closs, D., Bowersox, D. J. ve Goldsby, T. J.: 1996 “**Logistical management: the integrated supply chain process**”. New York, NY: McGraw-Hill
- Çakırlar, H.: 2009 “İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Edirne.

- Çancı M. ve Erdal E.: 2003 “Lojistik Yönetimi”, **Freight Forwarder El Kitabı**, İstanbul.
- Çoroğlu, C.: 2002 “**Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**”, Alfa Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Day, G.: 1994 “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. ve Nedungadi, P.: 1994 Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Deniz, R. B.: 2002 “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar”, **Pazarlama Dünyası**, 6, 16-21.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster Jr., F.E.: 1993 “Corporate Culture Customer Orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”, **Journal of Marketing**, 57, 23-37.
- Dickson, P.R.: 1996 “The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory”, **Journal of Marketing**, 60, 102-106.
- Dilmaç, E.: 2011 “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Doğan, İ.Ç.: 2013 “Katılım Bankaları Performans Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Drucker, P.F.: 1954 “**The Practice of Management**”. Harper-Row: New York.
- Duran, M.: 2001 “**CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram**”, (Çevrimiçi), <http://danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/>
- Ekberov, Ş.: 2011 “Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erk, Ç.: 2009 “Müşteri için değer yaratma, müşteri sadakati oluşum süreci ve şirket performansına etkileri üzerine araştırma”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eskiler, E.: 2009 “Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ge, G. L. ve Ding, D. Z.: 2005 “Market orientation, competitive strategy and firm performance: An empirical study of chinese firms.” **Journal of Global Marketing**, 18(3/4), 115-142.
- Gençay, C.: 2010 “Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans

- Karnesi Oluşturmasına Yönelik Model Önerisi”,
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Doktora Tezi.
- Gerwin, D.: 1993 “Manufacturing Flexibility: a Strategic perspective”, **Management Science**, 39(4), 395-410
- Güner, M. F.: 2008 “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(1), 247-265.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.: 2014 “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M.: 2003 “Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?”, **Research Policy**, 32, 1365-1379.
- Han, J. K., Kim, N.
Srivastava, R.K.:1998 "Market orientation and organizational ve performance: Is innovation a missing link?", **Journal of Marketing**, 62(4), 30-45.
- Hanvanich, S., Droge, C.
ve Calantone, R. :2003 "Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge", **Journal of Knowledge Management**, 7(4), 124-135.
- Hergülü, İ.: 2009 “Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı-3PL Lojistik”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Hooley, G., Greenley, G.E.,
Cadogan, J. W. ve Fahy, J.:2005 The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, 58(1), 18-27.

- İTO.: 2009 “CRM- Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İTO Yayınları, İstanbul, Türkiye, (Çevrimiçi), <http://www.ito.org.tr/>
- Jaworski, B.J. ve Kohli A.K.: 1993 “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**.
- Kaba, M.: 2009 “İşletmelerde Performans Ölçme Ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kalaycı, Ş.: 2006 “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 116.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P.: 2015 “Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”. İstanbul: Aura Kitapları.
- Karaçay, G.: 2005 “Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 317-332
- Karaman, R.: 2008 “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.
- Karasar, N.: 2005 “Bilimsel Araştırma Yöntemi”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayhan, T.: 2005 “Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Keskin, H., Zehir, S.
ve Ayar, H.: 2016 “Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**,17(1), 111-127.
- Keskin, M. H.: 2008 “**Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi**”, Nobel Yayınevi: Ankara
- Koban, E. ve Keser Y.H.: 2010 “**Dış Ticarete Lojistik**”. Ekin Kitap Evi: Bursa.
- Kohli, A.K. ve
Jaworski, B.J.: 1990 “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. **Journal of Marketing**, 54, 1-18.
- Konuk, B.: 2011 “Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Doktora Tezi. İstanbul.
- Kotler, P., Armstrong, G.,
Sounders, J. ve Wony, V.: 1999 “**Principles of Marketing**” (2nd ed.). Europe: Prentice-Hall.
- Korkmaz, Ö.: 2010 “Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) Önemi: Bir Hastane Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye
- Lambert, D. M., Stock, J. R.
ve Ellram, L. M.: 1998 “**Fundamentals of Logistics Management**”, McGraw-Hill/Irwin
- Langley, C. J., Coyle, J. J.,
Gibson, B. J., F. Novak, R. A.
ve Bardi, E. J. (2009). “**Managing Supply Chains A Logistics Approach**”, United Kingdom: South-Western.
- Lewitt, T.: 1960 “Marketing Myopia”, **Harvard Business Review**, 45-56

- Lund R. ve Gjerding, A.N.:1996 “The Flexible Company Innovation, Work organisation and Hrm”, **Druid Working Paper**, 96-1
- Naktiyok, A.: 2007 “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 211-230.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F.: 1990 “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 54, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. and MacLachlan, D.L.: 2004 “Responsive And Proactive Market Orientation And New-Product Success”, **Journal of Product Innovation Management**, 21, 334-347
- Nasution, H.N. and Mavondo, F.T.: 2008 “Customer Value in the Hotel Industry: What Managers Believe They Deliver and What Customer Experience”, **International Journal of Hospitality Management**, 27(2), 204-213
- Odabaşı, Y.: 2013 “**Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Türkiye.
- Özdamar, K.: 2004 “**Paket Programlar ile İstatistiksel Veri analizi**”, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özer, M. A: 2009 “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, 73, 3-29.
- Özütürk, M.: 2007 “Pazarlama Stratejileri Karmaşı ve Pazar Odaklılık ile Firma Performansı İlişkisi: Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama”,

Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pelham, A. M.: 1997

Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.

Pulendran, S., Speed, R.
ve Widing, R. E.: 2003

“Marketing Planning, Market Orientation And Business Performance”, **European Journal Of Marketing**, 37, 476-497

Razzaque, M.A.: 1997

“Challenges to Logistics Development: The Case of a Third World Country-Bangladesh”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 27(1), 19

Sevimler, S.: 2010

“Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.

Shaphiro, B.P.: 1998

“What The Hell Is Market Oriented?”, **Harward Business Review**, 66, 119-125.

Siguaw, J. ve
Diamantopoulos, A.: 1995

“Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater’s Three-Component Scale”, **Journal of Strategic Marketing**, 3, 77-88.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P.
ve Levi, S.E.: 2003

“**Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies**”. Aurora: McGraw-Hill.

Smirnova, M., Peter, N. P.,

“The Impact Of Market Orientation On The

- Henneberg, S.C., Mouzas S. ve Kouchtch S. P.: 2011
Development Of Relational Capabilities And Performance Outcomes: The Case Of Russian Industrial Firms”, **Industrial Marketing Management**, 40 (1), 44-53
- Şahin, Ö.: 2015
“Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şakrak, M.: 1997
“Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar”, Yasa Yayınları, İstanbul.
- Tanyaş M.: 2009
“Akademi Lojistik, Lojistik Kavram Ve Terimler Rehber Kitabı”. Mersin: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası.
- Tekcangil, R.: 2009
“Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Tekin, Y. ve Durna, U.: 2012
“Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(3), 93
- Theodosiou, M. Kehagias, J. Ve Katsikea, E.: 2012
“Strategic Orientations, Marketing Capabilities And Firm Performance: An Empirical Investigation In The Context Of Frontline Managers In Service Organizations”, **Industrial Marketing Management**, 41, 1058-1070

- Tomer, J.G.: 1995 “Strategy and Structure in the Human Film: Beyond Hierarchy, Toward Flexibility and Intergration”, **The Journal of Socio-Economics**, 24(3), 411
- Turock, A.: 2002 “Know Your Members Needs”, **Association Management**, 54(2), 9-55
- Turunç, Ö.: 2006 “Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Isparta.
- Tyworth, J.E. ve Zeng, A.Z.:1998 “Estimating the Effects of Carrier Transit-Time Performance on Logistics Cost and Service”, **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, 32(2), 89-97.
- Uslu, Ş. ve Akçadağ, M.: 2012 “İlaç Sektöründe Tersine Lojistik ve Dağıtımın Rolü: Bir Uygulama”, **Niğde Üniversitesi İİBF. Dergisi**, 1, 149-158
- Ward S., Girardi, A. ve Lewandowska, A.: 2006 “A Cross-National Validation Of The Narver And Slater Market Orientation Scale”, **Journal Of Marketing Theory And Practice**, 14(2),155-167
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.: 2004 “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Ankara: Detay Yayıncılık, 49-50.
- Yetişen, M. S.: 2011 “Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yıldız, S.: 2010 “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Erciyes**

**Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi, (36), 179-193.**

Zeithaml, V.A.
ve Bitner, M.J.: 1996

“Services Marketing”, McGraw-Hill, London,
UK.

Zerenler, M., Türker, N.
ve Şahin, E.: 2007

**“Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-
GE) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 653-
667.**

Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R.
ve Duan, Y.: 2014

**“How Perceived Institutional Pressures Impact
Market Orientation” Asia Pacific Journal of
Marketing and Logistics, 27 (2), 267-293.**

Zoho.com

“How CRM Works”, (Çevrimiçi),
<https://www.zoho.com/crm/how-crm-works.html>

EKLER

EK-1

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “Lojistik İşletmelerinde, Pazar Yönelimi, Operasyonel Performans ve Müşteri İlişkileri Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar ışığında kullanılacaktır. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yasemin Zeynep Özçelik

1. Yaşınız:

() 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri

2. Öğrenim Durumunuz:

() Lise () Önlisans () Lisans () Lisans üstü

3. Lojistik Sektöründe Çalışma Süreniz:

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13 yıl ve üzeri

4. Şuanki İşletmede Çalışma Süreniz:

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13 yıl ve üzeri

5. İşletmede Çalışan sayısı:

() 49 kişi ve altında () 50-250 kişi () 251 kişi ve üzeri

6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

() 1 yıl ve altında () 2-5 yıl arası () 6-9 yıl arası () 10-13 yıl arası () 14-17 yıl arası () 18 ve üzeri

7. İşletmenizin taşımacılık sahası nedir?

() Kara () Deniz () Hava () Demiryolu () Karma

EK-2

PAZAR YÖNELİMİ ÖLÇEĞİ		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş hedeflerimiz, öncelikli olarak tarafımızdan hizmet alan işletmelerin memnuniyetine odaklıdır.					
2	Firmamız, tarafımızdan hizmet alan işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kararlılık ve bağlılık düzeyimizi sürekli olarak izlemekteyiz.					
3	Rekabet üstünlüğü stratejimiz, tarafımızdan hizmet alan işletmelerin ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır.					
4	İş stratejilerimize tarafımızdan hizmet alan işletmelerin için nasıl daha fazla değer yaratabileceğimiz fikri yön vermektedir.					
5	Firmamız tarafımızdan hizmet alan işletmelerin memnuniyetini sık sık ve sistematik olarak ölçmektedir.					
6	Hizmet kalitesinin devamlılığına çok önem vermekteyiz.					
7	İşlerimizin sürekliliği için tehdit oluşturan rekabetçi eylemlere, hızlı bir şekilde karşılık veririz.					
8	Üst yönetim, rakiplerin güçlü yönlerini ve stratejilerini düzenli olarak tartışılmaktadır.					
9	Rekabet üstünlüğü fırsatımız olan müşterileri hedeflemekteyiz.					
10	Hizmet sunduğumuz işletmelerle aramızda gelişen ticari faaliyetlerimizde yaşadığımız başarılı ya da başarısız deneyimleri açıkça birbirimize iletiriz.					
11	İş fonksiyonlarımızın tamamı hedef pazarlarımızın					

	ihtiyaçlarına hizmet etmek için entegre edilmiştir.					
12	Tüm yöneticilerimiz, işletmemizdeki herkesin müşteri değeri yaratmaya nasıl katkıda bulunabileceğini bilmektedirler.					



EK-3

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ ÖLÇEĞİ		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genel olarak, müşterilerimizle olan ilişkimiz tatmin edicidir.					
2	Müşterilerimiz ile iş yapmak için iyi bir kurum olduğumuzu düşünüyoruz.					
3	Müşteri ile doğrudan ya da dolaylı bilgi alışverişi yaparız.					
4	Müşterimizle olan potansiyel problemleri işbirliğine dayalı olarak çözeriz.					
5	Müşterilerimizle olan ilişkimizde çok kararlıyız.					
6	Müşterimizle, her iki tarafın yükümlülüklerini açıkça belirten detaylı anlaşmalar yapıyoruz.					
7	Beklenmedik durumları çözmek için müşterilerimizle sözleşme imzalamış bulunmaktayız.					
8	Müşterilerimize özel personel yatırımı yaptık.					
9	Müşterimize özel ekipman veya destek sistemlerine özel yatırımlar yaptık.					
10	Müşterimizin herhangi bir zorluk çekmesi durumunda sözleşme metninin değiştirilmesi konusunda esnek davranırız.					
11	Müşterimizin herhangi bir zorluk çekmesi durumunda sözleşmeyi müşterilerimizle yeniden düzenleyebiliriz.					

EK-4

OPERASYONEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ		Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
1	Müşteri hizmetleri					
2	Müşteri desteği					
3	Müşterinin isteğine zamanında yanıt verilmesi					
4	Müşterinin şikayetlerini zamanında işleme					
5	Teslimat hızı					
6	Teslimat güvenilirliği					
7	Sipariş yerine getirme doğruluğu					
8	Taşıma kapasitesi esnekliği					
9	Taşıma imkanları esnekliği					