



PAZAR YÖNELİMLİ FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINDA STRATEJİK SEÇİMLERİN ARACI ROLÜ: ULUSLARARASI LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE INTERMEDIATE ROLE OF STRATEGIC CHOICES IN THE EXPORT PERFORMANCE OF MARKET-ORIENTED COMPANIES: A RESEARCH ON INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANIES

Öğr. Gör. Dr. Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü
saniyeyildirim58@gmail.com
ORCID No: 0000-0001-6199-3999

ÖZET

ABSTRACT

Geliş Tarihi:

30.01.2021

Kabul Tarihi:

23.10.2021

Yayın Tarihi:

30.12.2021

Anahtar Kelimeler

Pazar Yönelimi
Uluslararası Lojistik Firmaları
İhracat Performansı
Stratejik Seçim

Keywords

Market Orientation
International Logistics
Companies
Export Performance
Strategic Choice

Bu çalışma, Türk lojistik sektöründe uluslararası faaliyet gösteren firmaların, pazar yöneliminin ve stratejik seçimlerinin ihracat performansına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, özellikle günümüz uluslararası firmaları için en gerekli olan pazar yönelimin, ihracat performansı üzerindeki etkisi özelinde stratejik seçimin aracı (mediator) rolünün varlığı ile değişkenler arası etkileşimin nasıl olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın evreni, Türk lojistik sektöründe faaliyet gösteren Yabancı ve Türk menşeli Uluslararası Lojistik ve Hizmet Üretenler Derneği'ne kayıtlı 460 firma olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme, tesadüf örnekleme yöntemi uygulanarak araştırmaya katılmayı kabul eden 256 firma ve her bir firmadan bir üst düzey yönetici seçilerek belirlenmiştir. Amaçlanan çalışma için bir araştırma modeli oluşturularak, bu modele bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma için oluşturulan anket formları tüm yöneticiler ile yüz yüze görüşme yöntemi ile dağıtılmış ve uygulanan anket verileri bu şekilde toplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılarak analizler yapılmıştır. Pazar yönelimi-ihracat performansı arasındaki ilişkilerin analizinde, stratejik seçimin dolaylı etkide bulunarak tam aracı ilişkisi gösterdiği belirlenmiştir. Sonuçta, Türk lojistik sektöründeki uluslararası firmaların stratejik seçimlerinin ne kadar önemli olduğu ve ihracat performansının artırılmasında çok önemli bir tamamlayıcı olduğu belirlenmiştir.

The aim of this study is to examine the effect of market orientation and strategic choices of companies operating internationally in the Turkish logistics sector on their export performance. In the study, the existence of the mediator role of strategic choice in the context of the effect of market orientation, which is indispensable for today's international companies, on export performance and the interaction between variables were investigated. The universe of the research was determined as 460 foreign and Turkish origin companies registered with the International Logistics and Service Providers Association operating in the Turkish logistics sector. The sample of the research was determined by using the random sampling method by choosing 256 companies that agreed to participate in the study and one top manager from each company. A research model was created for the intended study, and hypotheses based on this model were developed. The questionnaire forms for research were distributed and applied to the face-to-face interview method with all managers and the survey data are collected in this way. The data obtained were analyzed by using Structural Equation Modeling. In the analysis of the relationships between market orientation and export performance, it was determined that the strategic choice had an indirect effect and showed a full mediation relationship. As a result, it was determined how important the strategic choices of international companies in the Turkish logistics sector are, and that they are a very important complement in increasing export performance.

<https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.871004>

Özmutlu, S. Y. (2021). Pazar Yönelimli Firmaların İhracat Performansında Stratejik Seçimlerin Aracı Rolü: Uluslararası Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2063-2079.

GİRİŞ

Günümüzde lojistik hizmet sektörünün gelişimi olgunlaşma evresine erişerek sektörün önemi her geçen gün artmaya devam etmektedir. Bu sektörde, uluslararası hizmet alanların sayısında artışın olmasının yanısıra hizmet sağlayan firmaların sayısında da artış durumu söz konusudur. Bu artışa özellikle ülkeler arasındaki ticari ilişkilerin gelişmesi, ticari ilişkilerin gelişimine ivme kazandıran daha esnek uluslararası ticari anlaşmaların varlık göstermesi, yazılım ve donanım kullanımında üst teknolojinin varlığı gibi daha birçok unsur katkı sağlamaktadır. 1990'lı yıllar küresel ekonomiye doğru eğilimin arttığı yıllardır. Bu yıllarda firmaların ve ülkelerin, ulusal ticaret açıklarını iyileştirmeye odaklanmanın bir sonucu olarak (Katsikeas vd., 1996) uluslararası ticarete yönelmeye başladıkları görülmüştür. Firmalar, daha düşük maliyetlerle, daha az riskle ve yeni pazarların keşfedilmesiyle üretim faydalarını elde etmek için uluslararasılaşmaya yönelmiştir (Czinkota ve Ronkainen, 2003). Uluslararasılaşmayla ticaretin yaygınlaşmaya ve ticaret olgusunun değişmeye başlamasıyla birlikte 2000 yılı ve sonrasında lojistik sektörü tüm dünya çapında büyük bir gelişim göstermeye başlamıştır. Küresel ürünlerin üretimi ve üretim odaklı ticarin yoğunlaşması; hizmetin içeriğinin genişlemesine, hizmet sektöründe uluslararası hareketin artmasına yol açmaktadır. Artan ticaret, ürün ve hizmetlerin küreselleşmesinin yanı sıra, firmaların uluslararasılaşması, ihracat performansının önemini istikrarlı bir şekilde vurgulamaktadır (Rose ve Shoham, 2002). Burada ürünleri ve hizmetleri entegre etmek büyük yönetimsel zorluk teşkil etse de, pazar yönelimi, bir kuruluşun müşteri ve rakip odağını değerlendirmenin bir yolunu sağlamaktadır. Pazar yönelimli firmalar, rekabet ortamlarında küresel değişiklikleri ve fırsatları daha iyi tanıyıp, dış pazarlar hakkında zengin ve yararlı bilgiler edinip pazara yanıt verebilir hale gelmektedir.

Cadogan, vd. (2001), bir firmanın yerel ortamda pazar yönelimli olması, bu firmanın ihracat pazarlarında da aynı davranışı göstereceği anlamına gelmediğini belirtmiştir. Bunun için firmaların yerel pazarında sergiledikleri davranışlar ile ihracat pazarındaki sergilediği davranışlar pazar yöneliminin seviyesini belirleyecektir. Firmaların yerel veya ihracat operasyonlarını göz önünde bulundurup bulundurmadığı, öncüllerini belirleyip belirlemediğine göre pazar yönelim düzeyi farklılık göstermektedir. Buna karşılık, Cadogan vd. (1999), bir firmanın denizaşırı pazar operasyonlarına yönelimini tasvir etmek için bir "ihracat pazarı yönelimi" önermektedir. Önerilen üç davranış bileşeni şu şekildedir: (1) ihracat bilgisinin toplanması, (2) ihracat bilgisinin yayılması ve (3) bilginin uygulanması. Cadogan ve Cui (2004), ihracat pazarı odaklı firmaları; düzenli olarak ihracat pazarı bilgisi oluşturulması ve edindikleri bilgileri ihracat pazarlarının seçilmesine yardımcı olması, bu ihracat pazarlarındaki müşterilerin neye değer verdiğini belirlemek ve bu değeri onlara sunmak olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, yüksek ihracat pazar yönelimli firmalar, rakiplerinin davranışları, müşteri ihtiyaç ve istekleri dâhil olmak üzere ihracat pazarları hakkında daha fazla pazar bilgisi üretebilmekte ve pazar değişikliklerine daha hızlı cevap verebilmektedir (Akyol ve Akehurst, 2003).

Cadogan vd. (2001; 2003) uluslararası firmaları incelendiğinde, ihracat pazarına yönelmenin, ihracat performansını etkileyen kilit bir faktör olduğunu belirtmiştir. İhracat pazarına yönelme, ihracat pazarlarında müşteriler tarafından değerli görülen mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve satılması için firmaların müşterilerini, rakiplerini ve pazar ortamlarını sürekli izlemesini şart koşmaktadır. Özellikle, firmalar ihracat pazar yönelimini etkileyen ve ihracat performansını artıran faktörlere dair yeni bir anlayışa ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası lojistik firmalarının pazar yöneliminin ve üç bileşeninin (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası) ihracat performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bunu yaparken de bu etkide stratejik seçimlerin aracılık rolüne odaklanılmıştır. Yapılan çalışma ile ilk olarak, uluslararası lojistik firmalarının pazar yönelimi ile ihracat performansı arasındaki bağlantıya odaklanarak; ikincisinde, stratejik seçimlerin aracılık etkisini inceleyerek; üçüncüsünde, pazar yöneliminin boyutlarının sonuçlarını değerlendirerek; dördüncüsünde, stratejik seçimlerden hangisine/hangilerine odaklanıldığının sonuçlarını değerlendirerek, bu dört farklı tipteki ilişkinin açığa çıkarılacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile Türkiye'de uluslararası faaliyette bulunan lojistik firmalarının pazar yöneliminin ihracat performansına nasıl katkıda bulunduğu ve stratejik seçimlerin aracılık etkisinin rolü incelenerek, ihracat pazar yönelimine ve strateji literatürüne katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Ayrıca karar vericilerin hangi stratejik seçim(ler) ile ihracat işlerini büyütebileceklerine ve bunun için pazar yönelimli davranışlarını nasıl yönetmeleri gerektiğine dair görüşlerde bulunulmuştur. Sonuç olarak, bu çalışma, uluslararası lojistik firmalarında yöneticilik rolü

üstlenen karar vericiler için yeni bir bakış açısı sunmakta ve firmaların ihracat operasyonlarında pazar yöneliminin potansiyel avantajları hakkında tavsiyelerde bulunmaktadır.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1.1. Pazar Yönelimi

Gelişmiş bilgi teknolojisi küresel pazarda hızla yoğunlaşan bir rekabet yaratmıştır. Rekabetin yoğunlaşması nedeniyle, pazar yönelimi uluslararası ticaret ve ticaretle uğraşan firmalar için önemli hale gelmiştir (Racela ve Thoumrungroje, 2014). Bu nedenle, pazar yönelimi ile ilgili çalışmalar önemli ölçüde artmıştır. Pazar yönelimi ile ilgili, farklı bakış açılarına dayalı olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990), pazar yöneliminin kavramsallaştırılmasını ve kavramın ölçümlenebilecek bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunan ilk araştırmacılar olarak görülmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimi için "bilgiye dayalı bir bakış açısı", Narver ve Slater (1990) "kültürel bir bakış açısı" benimsemişlerdir. Narver ve Slater (1990), pazar yönelimini "Müşteriler için üstün değer yaratmak ve dolayısıyla işletme için sürekli üstün performans yaratmak adına gerekli davranışları en etkin ve verimli bir şekilde sağlayan organizasyon kültürü" olarak ifade etmektedir. Bu tanım, pazar yönelimini bir kültür olarak kavramsallaştırmıştır. Strateji literatürü pazar yönelimini, kritik bir pazarlama yeteneği, potansiyel olarak firmalara konumsal avantaj sağlayan ve firmaların iş başarısını arttıran kilit bir stratejik kaynak olarak tanımlar (Hult ve Ketchen, 2001). Pazar yönelimli bakış açısı, pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kendini geliştiren ve değişen koşulları öngören firmaların ortalamasının üzerinde getiri ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabileceği görüşünü desteklemektedir (Day, 1994). Pazar yönelimi, hem yerel hem de ihracat pazarlarında iş performansını arttırmadaki yararlılığı nedeniyle çok fazla sayıda araştırmacının ilgisini çekmiştir (Murray vd., 2011).

Pazar yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinde, Cadogan vd. (1999) ile Cadogan vd. (2009) ihracat pazarı yönelimini; pazar yönelimi kavramını ve faaliyetlerini, ihracat faaliyetlerine dâhil etmiştir. Bu çalışmada, Narver ve Slater'ın (1990) pazar yönelimi yaklaşımıyla uyumlu "Müşteri, Rakip ve Fonksiyonlar arası koordinasyon" boyutları ele alınmıştır. Yapılan bu çalışmanın lojistik hizmet sektörü üzerine odaklı olması dolayısı ile kültürel bakış açısını ortaya atan Narver ve Slater (1990) tarafından belirlenmiş pazar yöneliminin benimsenmesi, sektörel açıdan fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada, uluslararası faaliyet gösteren lojistik firmalarının ne kadar pazar yönelimli oldukları ve bu durumun ihracat performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide stratejik seçimlerin aracılık rolü araştırılmıştır.

1.2. İhracat Performansı

İhracat, firmaların pazar tabanını genişletmesine, yeni müşteriler kazanmasına ve firma performansını arttırmasına olanak sağladığı için önemli bir stratejidir (Sousa, 2004). Performans, hedeflerin gerçekleştirilmesi için planlanan tüm çabaların ve sonuçların niteliksel veya niceliksel olarak değerlendirilmesidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu çalışmada, performans kriterlerinin değerlendirilebilmesi için ihracat performansı kullanılmıştır. İhracat, yerel ekonominin durumunu dünyaya yansıtır çünkü uluslararası pazarları, yerel pazara getirir ve yerel pazarı uluslararası pazarlara sunar (Putniņš, 2013). Özellikle yerel pazarlarda bir durgunluk gerçekleştiğinde ihracat performansı firmaların başarısının değerlendirilmesi için önemlidir. İhracat performansı, firmaların ihracatındaki başarısının göstergesidir. İhracat artırımının en yaygın şekli uluslararası ticarete katılım ile mümkündür (Leonidou, 1995). Üstün ihracat başarısına giden yol, bir pazar yöneliminin benimsenmesi ile ilgilidir (Hooley ve Newcomb, 1983). Yüksek ihracat performansı, firmanın uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlama açısından firmalar için değerlidir (Diamantopoulos, 1999). İhracat performansı araştırma alanında, pazar yönelimi ihracat başarısının potansiyel bir belirleyicisi olarak görülmüştür (Sousa vd., 2008). Pazar yönelimi ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar, ihracat faaliyetlerinde pazar yönelimli davranış sergileyen firmaların, daha az pazar yönelimli davranış sergileyen firmalara göre, çok daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir (Greenley ve Foxall, 1998; Cadogan vd., 1999; Kwon ve Hu, 2000; Rose ve Shoham, 2002; Murray, vd., 2007; Cadogan vd., 2009). Bu çalışmalardan çıkarılacak sonuç, ihracat performanslarını iyileştirmek isteyen firmaların ihracat faaliyetlerinde pazar odaklı davranışlarını arttırmalarıdır.

1.3. Pazar Yönelimi-Stratejik Seçim-İhracat Performansı

Gelişmekte olan pazarlardaki firmalar pazar yönelimini, rekabet avantajı ve daha iyi performans elde edebilmek için değerlendirmektedirler (Murray vd., 2011; Song vd., 2015). Lancaster ve Massingham'ın (2011) belirttiği gibi; bir pazar yönelimi geliştirmek müşterilere, rakiplere, değişen ortama ve firma kültürüne odaklanmayı gerektirir. Bunu başarmak pahalı ve zaman alıcı olabilir, ancak belirsizlikler altında mücadele edebilmek ve modern ticarete daha fazla rekabet gücü edinebilmek için pazar yönelimli olmak son derece önemlidir. Pek çok araştırmacı, pazar yönelimin etkin kullanımının iş performansını iyileştirmeye veya rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olduğunu savunmuştur (Armario vd., 2008). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, pazar yönelimin özellikle ihracat performansı üzerinde önemli etkiler yarattığı sonuçlarını ortaya koymaktadır. Çünkü pazar yönelimi, firmaların dış pazar hakkında bilgi edinmesi ve pazar talebine daha iyi uyacak şekilde strateji ve hizmetleri ayarlaması noktasında yardımcı olmaktadır (Chung, 2012; Dong vd., 2013). Bugün, rakiplerinde pazar yönelimli hale gelmesi ya da gelecek olması durumunda, rekabet avantajının nasıl sürdürüleceği, firmaların iç ve dış ortamlara nasıl uyum sağlayacağı özellikle uluslararası firmalar için bir zorluk haline gelmiştir (Kumar vd., 2011; He vd., 2018). Bu araştırma, bu zorluğun üstesinden gelmeyi amaçlamakta olup firmaların bu zorluklar karşısında nasıl bir strateji seçmeleri veya benimsemeleri gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır. Bu yol gösterici stratejiler Venkatraman'ın (1989a) stratejik uyum olarak ifade ettiği altı boyutlu strateji tipolojisidir. Bu stratejik tipolojiler, hem rekabet avantajı hem de sürdürülebilirliği sağlamak için temeldir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Pazar yönelimi konusu, mevcudiyetinden bu yana stratejik yönetim literatüründe önemli bir yapı olarak görülmüştür. Konseptinin ihracat operasyonlarına da genişletilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Pazar yönelimin tersine, ihracat pazarı yönelimi ile ilgili ampirik çalışmalar nispeten sınırlıdır ve çalışmaların çoğu ihracat pazarı yönelimi ile performans arasındaki doğrudan nedensel ilişkiye odaklanma eğilimindedir.

Pazar yönelimi, sürekli olarak üstün müşteri değeri elde etmek ve temel yetkinlikleri oluşturmak ve sürdürmek için büyük bir gerekliliktir (Slater ve Narver, 1994). Murray vd. (2011), uluslararası pazarlarda firmaların hayatta kalmasının ve başarısının büyük ölçüde ihracat pazarı yöneliminin uygulanmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda ihracat pazarında pazar yönelimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önemli sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalar (Cadogan vd., 1999; Grewal ve Tansuhaj, 2001; Cadogan ve vd., 2002; Rose ve Shoham, 2002; Akyol ve Akehurst, 2003; Hennart, 2007; Kafouros vd., 2008; Murray vd., 2007; Hyvönen ve Tuominen, 2007; Ahimbisibwe vd., 2013) ihracata yönelen firmaların pazar odaklı davranışı ile ihracat performansları arasında doğrudan ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan bu araştırmalar, pazar yönelimi ile ihracat performansı arasında olumlu bir ilişkili olduğuna dair kanıt sağlamışlardır. Bu doğrultuda aşağıdaki varsayım yapılmıştır:

H₁: Pazar yönelimi ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

Firmalar sadece dış ortama değil, işletme içi ortama da odaklı olmalıdır. Literatür, dış ortamın yanı sıra iç ortamın pazar yönelimli olmayı şekillendirmede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Hizmet sektöründe müşteri yönelimi, ihracatçı firmaların müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurarak, müşterilerine daha yüksek değer sunmayı amaçlayarak pazar değişikliklerini mümkün olan en kısa sürede tespit etmeye ve yeni ürünler/hizmetler üretmeye çalışırlar (Wang vd., 2015). Rakip yönelimli olmak, rakiplerin eylemlerini tahmin etmek ve analiz etmek pazardaki rekabetçi pozisyonun korunmasına, sürdürülmesine ve uzun vadeli stratejilerin aranmasına olanak tanımaktadır. Bu durum uzun vadede daha yüksek başarı elde edilmesini sağlamak ve performansın iyileştirilmesinin temelini oluşturmaktadır (Acosta vd., 2018). Fonksiyonlar arası yönelimli olmak, firmanın çalışanlarının tamamını ve kaynaklarını organize ederek müşterileri için değer yaratmaya çalışmasıdır. Madhavaram

ve Hunt'a (2008) göre, bu durum bir süreçtir ve bu süreçte, firmaların hedef müşterilerini anlamaları ve müşteri ihtiyaçlarını firmanın stratejik pazar yönelimini dönüştürmelerini gerektirir. Bunun için bir organizasyonun iç ortamını, değer geliştirebilecek düzeyde organize edebilmesi önemlidir. Bu bağlamda ihracat pazarında pazar yönelimi bileşenleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önemli sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalar (Rose ve Shoham, 2002; Cadogan vd., 2003; Cadogan vd., 2009; Murray vd., 2007; Kayabasi ve Mtetwa, 2016) ihracata yönelen firmaların pazar yönelimi ile ihracat performansları arasında olumlu bir ilişkili olduğunu ortaya koymuş olup, Bu bağlamda aşağıdaki varsayım yapılmıştır:

H_{1a-c}: Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası) ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

Pazar yönelimli firmalar, uluslararası hedef pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini, rakiplerin ve dış güçlerin stratejilerini anlamada daha başarılı olabilir (He ve Wei, 2011). Mevcut literatür, pazar yönelimi ile stratejik seçimler arasındaki ilişkisini anlamlı olduğuna yönelik sonuçları desteklemektedir (Blankson vd., 2013). Pazar yöneliminin strateji seçimini ve uygulamasını etkilediği, bu durumda kaçınılmaz olarak pazar konumu ve performansın artmasına yol açtığı (Iyer vd., 2019) belirlenmiştir. Bu nedenle, bir organizasyonun pazar yönelimli olması çeşitli stratejileri geliştirmenin öncülü olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda ihracat pazarında pazar yönelimi ile stratejik seçimler arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalar (Wu, 2004; Homburg vd., 2004; Blankson vd., 2013; Hooley vd., 2007; Liu ve Atuahene-Gima, 2018; Iyer vd., 2019) ihracata yönelen firmaların pazar yönelimi ile stratejik seçimleri arasında olumlu bir ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda yapılan varsayım aşağıda ifade edilmiştir:

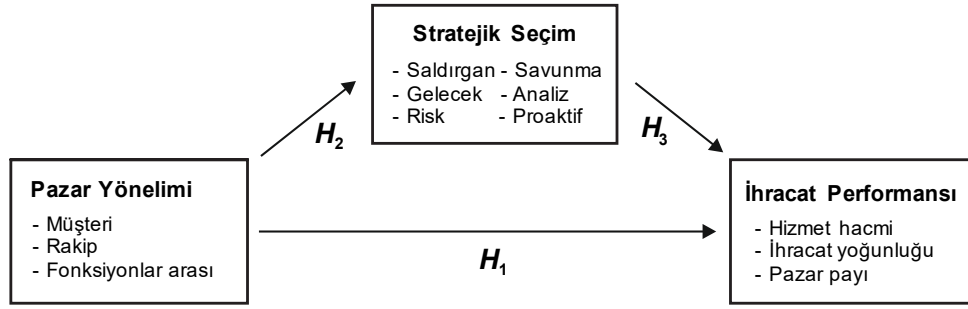
H₂: Pazar yönelimi firmaların stratejik seçimlerini olumlu etkilemektedir.

İhracatçı bir firmanın uluslararası sahnede nasıl bir performans sergilediği önemlidir (Sousa vd., 2008). İhracat pazarlarındaki rekabet yoğunluğu ve ortam değişiklikleri nedeniyle çeşitli stratejiler ihracat performansı açısından önemli bir belirleyici olarak görülmektedir (Akyol ve Akehurst, 2003). İhracat performansı ve ihracat pazar yönelimi literatürlerinde henüz derinlemesine araştırılması gereken konu stratejik seçim, stratejik karar verme ve stratejik esneklik kavramlarıdır (Cadogan vd., 2009). İhracatçı bir firmanın stratejik seçimde bulunması ya da stratejik esnekliğe sahip olması, firmaların uluslararası performansını şekillendirme açısından önemlidir (Buckley ve Casson, 1998; Brouthers vd., 2008). Literatürde ihracat pazarında stratejik seçimler ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalar (Sousa vd., 2008; Cadogan vd., 2009) ihracata yönelen firmaların stratejik seçimleri ile ihracat performansları arasında olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuş olup, Bu kapsamda aşağıdaki varsayım yapılmıştır:

H₃: Stratejik seçimler ihracat performansını olumlu etkilemektedir.

Murray vd. (2007) yapmış oldukları araştırmalar ile ihracatçıların pazar yönelimlerinin ihracat başarısını nasıl etkilediğine yönelik daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunmuştur. Pazar yöneliminin ihracat pazarlarında üstün ihracat performansa yol açabileceğini gösteren kanıtlar olsa da, daha az net olan şey, pazar yöneliminin ihracat performansını doğrudan mı yoksa bazı ara değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak mı etkilediğidir. Lumpkin ve Dess (1996), stratejilerin, firmanın yönelimlerinden etkilenen kurumsal girişimlerin önemli bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Ellis (2007), firmaların performansının pazar yönelim seviyelerine ve stratejik seçimlerin etkilerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Buna göre, stratejiler, pazar yönelimi ile ihracat performansı arasındaki ara değişkenlerdir (Hoang, 2015). Bir diğer anlamda, daha fazla pazar yönelimli firmaların belirli tür stratejiler geliştirmesi muhtemeldir ve bu tür stratejiler farklı performans göstergelerine yol açacaktır. Bu bağlamda bakıldığında ihracat pazarında pazar yöneliminin ihracat performansı üzerindeki etkisinde stratejik seçimlerin aracılık rolü ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma vardır. Yapılan çalışmalar (Matsuno vd., 2002; Wu, 2004; Ge ve Ding, 2005; Zhou vd., 2009; Hoang, 2015; Koo vd., 2016) ihracata yönelen firmaların pazar yönelimi ile ihracat performansları arasındaki ilişkide stratejik seçimin aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkinin varlığını sınamak üzere aşağıdaki varsayım yapılmıştır:

H₄: Stratejik seçim, pazar yönelimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



Aracı ilişki; H₄: Pazar Yönelimi → Stratejik Seçim → İhracat Performansı

Şekil 1: Araştırma modeli ve hipotezleri

Yukarıda ortaya konulan kuramsal çerçeveye bağlı olarak önerilen araştırma hipotezleri ve modeli Şekil 1'de görülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmanın evreni, Türk lojistik sektöründe, Uluslararası Lojistik ve Hizmet Üretenler Derneği'ne (UTİKAD) kayıtlı 460 uluslararası lojistik firmasından oluşmaktadır. Çalışmanın örnekleme yöntemi, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen UTİKAD'a kayıtlı uluslararası lojistik kuruluşlarından 256 firma ve her firmadan bir üst düzey yöneticiye (firma sahibi, genel müdür, vb.) ulaşılarak oluşturulmuştur. Yapılan çalışmada, %95 güven aralığında ve ±5% hata payı seviyesinde örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplama aracına göre, gerekli örneklem büyüklüğümüzün 216'dan fazla olması durumunda normal büyüklükteki varsayımın desteklendiği (Israil, 2013) hesaplanmıştır.

Araştırma anketi, araştırma kapsamındaki lojistik firmalarına, Nisan – Aralık 2019 tarihleri arasında uygulamaya konulmuştur. Rastgele örnekleme yöntemi uygulanarak, her firmadan bir yönetici ile yüz yüze görüşülerek toplam 256 veri toplanmıştır. Araştırmaya ait anketin ilk bölümünde 1 adet soru katılımcı ve 2 adet soru firma hakkındaki temel bilgiler ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde 54 adet soru değişkenlerin maddeleri ile ilgilidir. İkinci bölümünde pazar yönelimi, stratejik seçim ve ihracat performansını değerlendirmek için "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında değişen 5 puanlık Likert ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçek maddeleri lojistik sektörüne uygun terminoloji dikkate alınarak uyarlanmıştır.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Pazar yönelimi literatürünün kapsamlı bir araştırması sonucunda, yapılan çalışmada Narver ve Slater (1990) tarafından üç boyutlu olarak geliştirilen pazar yönelimi ölçeği çalışma için uygun bulunmuştur. Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen "Pazar yönelimi" ölçeği; müşteri (6 madde), rakip (4 madde) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (5 madde) yönelimi boyutlarından oluşmaktadır. Venkatraman (1989b) tarafından geliştirilen "Stratejik seçim" ölçeği; saldırgan (4 madde), savunma (5 madde), gelecek (5 madde), analiz (5 madde), risklilik (4 madde) ve proaktif (5 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Sousa (2004) tarafından geliştirilen "İhracat performans" ölçeğinin göstergeleri nesnel ve öznel ölçütler olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada "İhracat performans" ölçeğinin (11 madde) nesnel göstergeleri çalışma için daha uygun bulunmuştur. İhracat performans ölçeğinin nesnel göstergeleri; ihracat yoğunluğu (3), ihracat satış/hizmet hacmi (5) ve ihracat pazar payı (3) gibi mutlak değerlerden oluşmaktadır.

3.3. Analiz Yöntemi

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

4. ANALİZLER VE BULGULAR

4.1. Firmaların ve Yöneticilerin Betimleyici Bulguları

Betimsel analizlere göre, araştırma kapsamındaki firmalarda yönetici olarak çalışan kişilerin yönetsel deneyimleri incelendiğinde, 6-10 yıl arası (% 37) ve 11-20 yıl arası (% 36) düzeylerde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların kuruluş yılları incelendiğinde, 1980'lerden önce (% 22), 1980'lerden sonra (% 36) ve 2000'lerden sonra (% 42) olduğu görülmektedir. Bulgular, uluslararası lojistik firmalarının kuruluşunun 2000 yılı ve sonrasında hızla artmaya başladığını göstermektedir. Araştırmaya katılan firmaların uluslararasılaşma yılları incelendiğinde, 1980'lerden önce (% 6), 1980'lerden sonra (% 34) ve 2000'lerden sonra (% 60) olduğu görülmektedir. Bulgular, araştırma kapsamındaki lojistik firmalarının özellikle 2000 yılı ve sonrasında uluslararasılaşmasının yoğunluğunun ciddi oranda arttığını göstermektedir.

4.2. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Yapılar arası ilişkileri değerlendirebilmek için bireysel düzeyde korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1 yapılar arası ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.Müşteri	4.56	0.42	(0.85)						
2.Rakip	4.21	0.60	0.48**	(0.77)					
3.Fonksiyonlar arası	4.29	0.53	0.54**	0.50**	(0.84)				
4.Stratejik Seçim	3.98	0.42	0.45**	0.57**	0.49**	(0.88)			
5.Ihracat Hizmet Hacmi	3.89	0.85	0.26**	0.31**	0.36**	0.41**	(0.94)		
6.İhracat Yoğunluğu	4.46	0.54	0.50**	0.40**	0.44**	0.39**	0.40**	(0.86)	
7.Ihracat Pazar Payı	3.84	0.87	0.21**	0.36**	0.22**	0.37**	0.53**	0.26**	(0.90)

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

Tablo 1 de, tüm yapıların pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenler yüksek oranda (örneğin, .60 ve üzerinde korelasyonlu) ilişkilendirilmediğinden, çoklu bağlantı problemleri söz konusu değildir (Leech vd., 2015). Yapıların iç tutarlılığını değerlendirmeye yardımcı olan Cronbach's alpha katsayısı Hair vd. (2019) göre, 0 ile 1 arasında bir güvenilirlik ölçüsü olup, kabul edilebilir alt sınırının 0.60 ile 0.70 arasında değiştiği belirtilmiştir. Bu çalışmadaki yapıların Cronbach's alfa değerlerinin kabul edilen sınır olan 0.70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir.

4.3. Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında toplanan veriler ile pazar yönelimi, stratejik seçim ve ihracat performansı yapılarına ait ölçeklere AMOS istatistik paket programı yardımıyla DFA uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin DFA sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2'de verilen DFA sonuçları, kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Sonuçlar, modelin eldeki veri ile iyi uyumlu olduğunu ve ölçeklerin YEM için uygun bulunduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte araştırma kapsamında, gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öge arasındaki ayırt edici ve yakınsak geçerliliği ölçümlemek için ana yapıların Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenilirlik (CR - Composite Reliability) değerleri hesaplanmıştır (bkz. Tablo 2). AVE'nin yeterlilik düzeyi 0.50 ve üzeri ise yakınsama geçerliliğini gösterir (Kleijnen vd., 2007). Ölçeklerden elde edilen AVE değerlerinin 0.57 ile 0.62 arasında olması ve sonuçların 0.50 ve üzerinde olması ölçeklerin yakınsak ve iraksak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. CR değeri ise ölçülen tüm değişkenlerin güvenilirliğinin toplamını gösterir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2019). Ölçeklerin CR değerleri, 0.85 ile 0.89 arasında değişmekte olup, bileşik güvenilirlik katsayısı değerinin 0.70 ve üzeri olması ilgili faktörün yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2019).

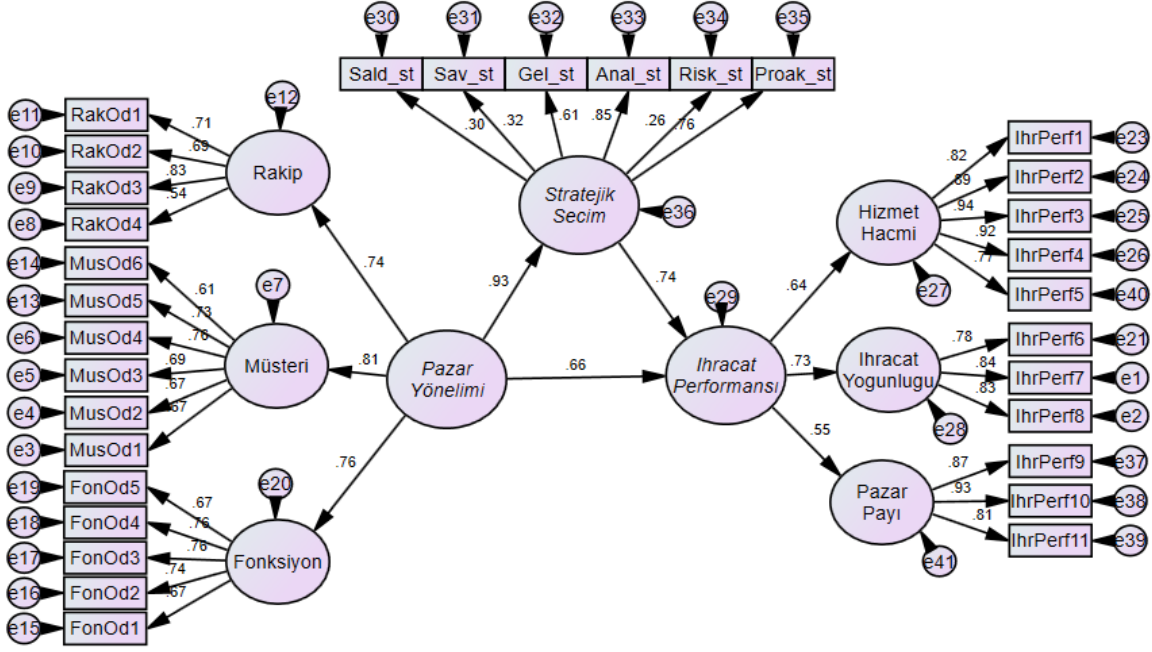
Tablo 2: Tüm Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum (İU)	Kabul Edilebilir Uyum (KEU)	Pazar Yönelimi Ölçeği DFA		Stratejik Seçim Ölçeği DFA		İhracat Performansı Ölçeği DFA	
			Ölçülen Değer/Uyum		Ölçülen Değer/Uyum		Ölçülen Değer/Uyum	
			ÖD	U	ÖD	U	ÖD	U
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	186.244	İU	18.124	İU	72.418	İU
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2$	$2 < \text{CMIN/DF} \leq 5$	2.166	KEU	2.265	KEU	1.857	İU
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$	0.94	KEU	0.97	İU	0.99	İU
NFI	$0.97 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{NFI} < 0.97$	0.89	KEU	0.95	KEU	0.97	İU
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} < 0.95$	0.91	KEU	0.98	İU	0.96	İU
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} < 0.90$	0.88	KEU	0.94	İU	0.92	İU
RMR	$0 \leq \text{RMR} \leq 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$	0.02	İU	0.02	İU	0.02	İU
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$	0.05	İU	0.06	KEU	0.05	İU
AVE			0.57		0.62		0.58	
CR			0.85		0.89		0.87	

4.4. Yapısal Modeller

DFA analizi sonucunda, pazar yönelimi, stratejik seçim ve ihracat performans ölçeklerinin yapısal eşitlik modellemesi için uygun bulunduğu belirlenmiştir. Uygunluğu belirlenen bu değişkenler arası ilişkilerin görülebilmesi ve geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için YEM modeli oluşturulmuştur. Yapısal modelin uyum indeksleri de test edilmiştir ve bu sonuçlar (Tablo 3) yapısal modelin geçerliliğini desteklemektedir. Araştırma modelini test etmek için aşağıda verilen dört model oluşturulmuştur (Şekil 2 ve Tablo 3). Oluşturulan modeller ile "(1) Pazar yönelimin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (2) Pazar yönelimin stratejik seçim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (3) Stratejik seçimin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? (4) Stratejik seçim, pazar yönelimi ile ihracat performansı üzerindeki etkide aracı rolü üstlenmekte midir?" sorularının cevapları aranarak, değişkenler arası ilişkiler belirlenmek istenmiştir.

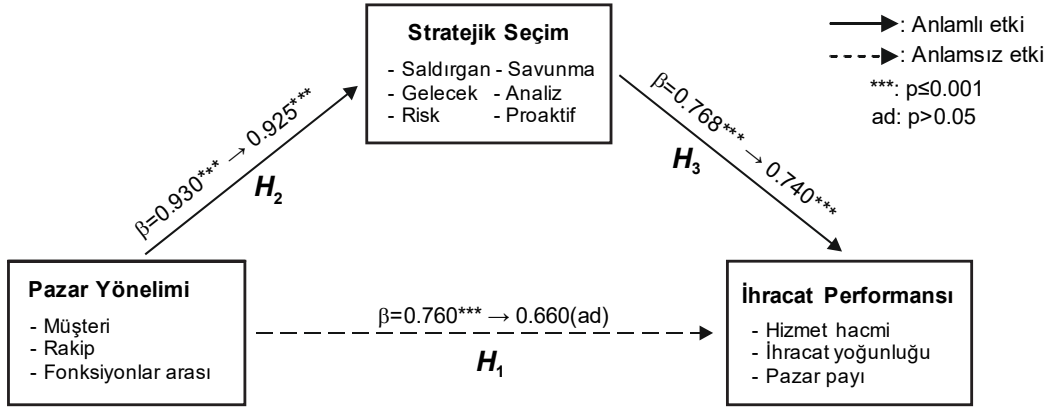
YEM yöntemi kullanılarak, pazar yönelimi, stratejik seçim ve ihracat performans değişkenleri arası ilişkileri gösteren hipotezler yapılan analizler ile test edilmiştir. Şekil 2'deki yol diyagramı, pazar yönelimin ihracat performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide stratejik seçimin aracı ilişkisine yönelik regresyon katsayılarını ve değişkenlerin standartlaştırılmış faktör katsayılarını göstermektedir.



Şekil 2: Pazar Yönelimi ve İhracat Performansı İlişisinde Stratejik Seçimin Aracı Rolü YEM Modeli

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir. YEM modeli analiz sonuçları Şekil 3'de araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir.



Aracı ilişki; H_4 : Pazar Yönelimi → Stratejik Seçim → İhracat Performansı

Şekil 3: Araştırma Modeli Sonuçları

YEM analizi sonuçlarına göre, YEM Modeli-1'de; Pazar yönelimin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, pazar yönelimin ihracat performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (β ; 0.760, $P < 0.001$). YEM Modeli-2'de; Pazar yönelimin stratejik seçim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, pazar yönelimin stratejik seçimi anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (β ; 0.930, $P < 0.001$). YEM Modeli-3'de; Stratejik seçimin ihracat performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, stratejik seçimin ihracat performansını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (β ; 0.768, $P < 0.001$).

YEM Modeli-4'de ise; Pazar yönelimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye, stratejik seçim aracı değişkeninin dâhil edilmesiyle etkilerin ne olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, pazar yönelimin stratejik seçimi (β ; 0.925, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği; stratejik seçimin

ihracat performansını (β ; 0.740, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca YEM Modeli-4 analiz sonuçlarından, pazar yönelimin ihracat performansı üzerindeki etkisinin (β ; 0.660, $P > 0.05$) aracı değişken stratejik seçimin modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalktığı görülmüştür. Analiz bulguları, pazar yönelimi ile ihracat performansı ilişkisinde β değerinin 0.760'dan 0.660'a düştüğünü ve P değerinin anlamlıdan anlamsıza dönüştüğünü göstermektedir. Oysaki aracı değişken stratejik seçimin modele dâhil olmadığı YEM Modeli-1 analiz bulguları, pazar yöneliminin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir. Hipotez testi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3 sonuçlarına göre, bağımsız değişken pazar yönelimin bağımlı değişken ihracat performansı üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur (β ; 0.760, $P < 0.001$). Böylece pazar yönelimin ihracat performansı üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak H_1 hipotezi "Pazar yönelimi ihracat performansını olumlu etkilemektedir." desteklenmiştir. Yapılan analizler ile pazar yönelimin ihracat performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu saptanmıştır. Pazar yönelim boyutlarının etkileri göz önüne alındığında; pazar yönelim boyutlarının tamamının ihracat performansı üzerinde doğrudan etkide bulunduğu sonucunu göstermektedir. Böylece $H_{1(a-c)}$ hipotezleri "Pazar yönelimi boyutları (müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası) ihracat performansını olumlu etkilemektedir." desteklenmiştir. Yapılan analizlerden müşteri yönelimin (β ; 0.378, $P < 0.001$) ihracat performansı üzerinde, pazar yöneliminin diğer boyutlarına göre çok daha etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Hipotez Sonuçları

İlişkiler			Yol Değeri				Sonuç
			Standardize β				
Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Desteklendi/ Desteklenmedi
H_1	Pazar Yönelimi	İhracat Performansı	0.760***				Desteklendi
H_{1a}	Müşteri	İhracat Performansı	0.378***				Desteklendi
H_{1b}	Rakip	İhracat Performansı	0.259**				
H_{1c}	Fonksiyonlar arası	İhracat Performansı	0.328***				
H_2	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim		0.930***			Desteklendi
	Müşteri	Stratejik Seçim		0.371**			
	Rakip	Stratejik Seçim		0.588**			
	Fonksiyonlar arası	Stratejik Seçim		0.316**			
H_3	Stratejik Seçim	İhracat Performansı			0.768***		Desteklendi
	Stratejik Seçim	Hizmet Hacmi			0.494***		
	Stratejik Seçim	İhracat Yoğunluğu			0.610***		
	Stratejik Seçim	Pazar Payı			0.451***		
H_4 DOĞRUDAN ETKİLER							
H_4	Pazar Yönelimi	İhracat Performansı				0.660(ad)	Katsayı düştü ve anlamsızla dönüştü
	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim				0.925***	Anlamlı
	Stratejik Seçim	İhracat Performansı				0.740***	Anlamlı
H_4 DOLAYLI ETKİLER							
H_4	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim	İhracat Performansı			0.649**	Desteklendi
	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim	Hizmet Hacmi			0.441**	
	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim	İhracat Yoğunluğu			0.614**	
	Pazar Yönelimi	Stratejik Seçim	Pazar Payı			0.397**	
$\chi^2 = 830.355$, $df = 452$, $\chi^2/df = 1.837$, $CFI = 0.918$, $NFI = 0.837$, $GFI = 0.832$, $AGFI = 0.804$, $RMR = 0.050$, $RMSEA = 0.057$, $AIC =$ Suitable							
Path coefficients are standardized.							
*** $p < 0.001$, $p < 0.01$, ad; $p > 0.05$.							

Aracı değişken stratejik seçimin, önce pazar yönelimin stratejik seçim üzerindeki etkisi, ardından stratejik seçim ile ihracat performansı arasındaki ilişkisi analiz edilmiştir. Aracılık için aracı değişken ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır (Hair vd., 2019; Hayes, 2018). Bağımsız değişken pazar yönelimin aracı değişken stratejik seçim üzerindeki etkisinin varlığı söz konusudur (β ; 0.930, $P < 0.001$). Böylece pazar yönelimin stratejik seçim üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak H_2 hipotezi "Pazar yönelimi firmaların stratejik seçimlerini olumlu etkilemektedir." desteklenmiştir. Aracı değişken stratejik seçimin (β ; 0.768, $P < 0.001$) bağımlı değişken

ihracat performansı üzerindeki etkisinin varlığı söz konusudur. Böylece stratejik seçimin ihracat performansı üzerindeki etkisinin varlığı doğrulanarak H₃ hipotezi "Stratejik seçim ihracat performansını olumlu etkilemektedir." desteklenmiştir.

Model 4 dolaylı analiz sonuçlarına göre, pazar yöneliminin stratejik seçim aracılığıyla ihracat performansı üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur (β ; 0.649, $P < 0.01$). Başka bir deyişle, stratejik seçim, pazar yönelimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinde, pazar yöneliminin ihracat performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Böylece stratejik seçim değişkeninin tam aracı etkisinin varlığı doğrulanarak H₄ hipotezi " Stratejik seçim, pazar yönelimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir " desteklenmiştir. Pazar yönelimin ihracat performansı üzerindeki etkisi doğrudan değil, stratejik seçim değişkeninin tam aracılığıyla olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki firmaların iç ve dış ortamlarının etkilerini stratejik yönetim süreci içerisinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Böylece firmalar uluslararası pazarlarda stratejik seçimde bulunurken iç ve dış ortamın etkilerini stratejik seçimlerine aktarabilmekte ve ortamlarına uygun stratejik seçimlerde bulunarak ihracat performansını olumlu etkide bulunduğunu göstermektedir. Yapılan analizler ve elde edilen istatistiksel sonuçlara göre model kapsamında geliştirilen tüm hipotezler desteklenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde lojistik hizmet sektörü hızla büyüyor ve sektöre olan ihtiyaç her geçen gün artıyor. 2000'li yılların başlarında firmaların yüksek kalite standartlarına sahip ürün ve hizmet üretmesi yeterli görülmekteydi. Ancak bugünün iş dünyasında bu kalite standartları, olması gereken asgari koşulları ifade etmektedir. Bu durum firmaları daha geniş bir bakış açısıyla düşünmeye ve hareket etmeye teşvik etmektedir. Bununla birlikte firmalar kar odaklı hareket etmek yerine müşteri odaklı olmaya zorlanmakta ve bir dizi güçlü özellik geliştirmeye yönelik hareketlerde bulunmaktadır.

Literatür, pazar yönelimin, ihracat performansını açıklamak için teorik bir çerçeve sunmakta, pazar yönelimin iş başarısı ve performans ile olumlu bir ilişkisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Akademik literatürde, uluslararası faaliyette bulunan firmaların pazar yönelimi, stratejik seçimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda ampirik çalışma yapılmıştır. Daha önceki yıllarda yapılan araştırmalarda, firmalar büyük ölçüde iç pazar istihbaratını yönetmeye odaklanmış ve dış pazar istihbaratını yönetmekle daha az ilgilenmişlerdir. Ancak, bir firmanın pazar yöneliminin hem iç hem dış ortamlar üzerinde, hem yerel hem de uluslararası ortamlar üzerinde aynı etkiye sahip olup olmadığı sorusu daha fazla araştırma yapılmasını tetiklemektedir. Daha önce yapılan çalışmalar, ihracat pazar yönelimi ve ihracat performansı arasındaki ikili ilişkiler üzerinedir. Yapılan bu çalışmalar özellikle imalat ve üretim sektörü başta olmak üzere farklı ülke ve bölgelerde farklı bulgular elde edilerek sonuçlanmıştır. Bu durum süregelen tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Matsuno vd. (2002), Wu (2004), Ge ve Ding (2005), Zhou vd., (2009) Hoang (2015), Koo vd. (2016) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar sonuçları itibarı ile pazar yönelimi-strateji-ihracat performans değişkenleri arası pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırma ile Türk lojistik sektöründe uluslararası faaliyet gösteren UTİKAD'a kayıtlı firmaların pazar yönelimi, stratejik seçimi ve ihracat performans etkileşimlerinin nasıl olduğu sorusunun cevapları aranmıştır. Bir diğer deyişle yapılan çalışmada, uluslararası faaliyette bulunan lojistik firmalarının ihracat süreçlerinde seçmiş oldukları stratejilerin oynadığı rol, pazar yönelimi ve ihracat performansı arasındaki ilişki bağlamında incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bir hizmet sektörü olan ve uluslararası faaliyette bulunan lojistik firmalarının ihracat süreçlerinde, pazar yönelimin firmaların stratejilerinin geliştirilmesini kolaylaştırdığına ve bu durumda firmaların ihracat performansını olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar sağlamaktadır. Araştırma kapsamındaki firmaların, pazar yöneliminde sırasıyla "müşteri, fonksiyonlar arası ve rakip" yönelimli olduklarını β değerlerinden görebilmekteyiz. Bu değerler, firmaların pazar yönelimlerinin öncelikli olarak müşterinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak müşteriye üstün değer sağlamayı ifade eden müşteri yönelimini devamında iç ortamın koordinasyonunu sağlamayı ifade eden fonksiyonlar arası yönelimini ve sonrasında rakip hareketlerini

ve aksiyonlarını dikkate almayı ifade eden rakip yönelimini göstermektedir. Pazar yöneliminin, firmaların ihracat faaliyetlerinde sırasıyla "Analiz, Proaktif ve Gelecek" stratejilerin gelişimini etkilediği ve bunun da firmanın ihracat performansını etkilediği göstermektedir.

Uluslararası pazar yönelimli lojistik firmalarının, ihracat süreçlerinde seçmiş olduğu "analiz strateji" ile yeniliklerin başarılı olması için bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem verdikleri, yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerinden etkin destek sağladıkları, yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama tekniklerini kullandıkları, yönetim, bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları titiz bir şekilde kullandıkları görülmüştür. Diğer taraftan bu firmaların ihracat süreçlerinde seçmiş olduğu "proaktif strateji" ile genellikle yeni hizmetler, yönetsel teknikler ve teknoloji geliştirmede ve pazara sunmada öncü olmayı hedefledikleri, mevcut hizmetleri iyileştirmek ve yeni hizmetler geliştirmek için sürekli yeni fırsatları araştırdıkları, rakipleriyle rekabet etmek için yeni hizmet geliştirme yaklaşımına yoğunlaştıkları, yönetim olarak yeni hizmet ve fikirleri üretme konusunda rakiplerinden önde olmak için gayret gösterdikleri görülmüştür. Yine bu firmaların ihracat süreçlerinde seçmiş olduğu "gelecek strateji" ile bugünden çok geleceğe odaklandıkları, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel hizmetler için sürekli olarak araştırma odaklı oldukları, pazar araştırmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemeye yönelindikleri, gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalıştıkları görülmüştür. Sonuç olarak, pazar yöneliminin firmaların doğru stratejik seçimlerde bulunmalarını sağladığı, stratejik seçim sürecinin geliştirilmesini kolaylaştırdığı ve böylece firmaların daha iyi ihracat performansına ulaşabilmelerine imkân sunmaktadır. Yapılan araştırma, pazar yöneliminin ihracat performansı üzerindeki etkisinin doğrudan değil stratejik seçim değişkeninin tam aracı olduğunu göstermektedir. Firmaların pazar yönelimini ayrı olarak değerlendirmedikleri, stratejik planlama süreci içerisinde iç ve dış ortamın etkilerini iyi bir şekilde değerlendirdikleri ve ortamların etkilerini stratejik seçimlerine aktarabildiklerini göstermektedir. Bu şekilde firmaların iç ve dış ortamlarına uyan stratejik seçimleri benimseyerek, ihracat performansı üzerinde anlamlı etkide bulunduğunu göstermektedir. Firmaların iç ve dış ortamlarına uyan özellikle "analiz, proaktif, ve gelecek odaklı" stratejileri seçmeleriyle daha yüksek ihracat performans göstergeleri elde edebileceklerini göstermektedir. Literatür sonuçları, Hoang (2015) ve Koo vd, (2016) elde edilen bulguları desteklemektedir.

Son söz olarak, lojistik hizmet firmaları uluslararası pazarlarda sunulan hizmetin kesintisiz ve aksaksız bir şekilde işlenmesini istiyorsa, hizmet çözümlerini sürekli gelişen bir yapıya ulaştırmalıdır. Bunun için standart bir stratejik seçim değil ortamlarına uygun stratejik seçimlerde bulunarak performans düzeylerini yükseltmeyi hedeflemeleri gerekir. Firmaların uluslararası pazar yönelimli olmaları, yeni ya da en uygun stratejik seçimlerde bulunmaları ve performans seviyelerini iyileştirmede kendilerini ortam ve koşullara göre yapılandırmalarını gerektirir. Yapılan araştırmanın sonuçları, bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması için zemin hazırlamaktadır. Gelecekteki araştırmalar farklı değişkenleri ve sektörleri de içerecek şekilde genişletilebilir. Daha uzun zaman diliminde boylamsal bir çalışma yapılarak, ihracat performansını etkileyen dinamiklerin neler olabileceği zenginleştirilebilir.

Yapılan çalışma konusu itibari ile Türk lojistik sektöründeki uluslararası lojistik firmaları bağlamında yapılmıştır ve literatürde bu kapsamda herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha önce yapılan çalışmalar farklı sektörlerdeki firmaların pazar yönelimlerinin firma performansına yansımaları üzerinedir. Yapılan çalışma her ne kadar literatürdeki bir eksikliği giderse de çalışmanın birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Çalışmanın en önemli sınırlılığı, Türk lojistik sektöründeki uluslararası lojistik firmalarına yönelik olmasıdır ve bir diğeri de bu firmalardaki üst düzey yöneticilerin tamamına ulaşamamasıdır. Bu anlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda zaman ve kaynaklar açısından daha az kısıtlanmış boylamsal bir çalışmanın yapılması ve daha büyük bir örneklemin dâhil edilmesiyle birlikte farklı organizasyon ve sektör tiplerinin de dikkate alınması önerilmektedir. Bu bakımdan organizasyon yöneticilerinin pazar yönelimlerinin ihracat performansına etkisinde stratejik seçimlerin aracı rolünü tespit etmek önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acosta, A. S., Crespo, Á. H. and Agudo, J. C. (2018). Effect of Market Orientation, Network Capability and Entrepreneurial Orientation on International Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140.
- Ahimbisibwe, G. M., Ntayi, J. M. and Ngoma, M. (2013). Export Market Orientation, Innovation and Performance of Fruit Exporting Firms in Uganda. *European Scientific Journal*, 9(4), 295-313.
- Akyol, A. and Akehurst, G. (2003). An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation. *European Business Review*, 15(1), 5-19.
- Alotaibi, M. B. G. and Zhang, Y. (2017). The Relationship between Export Market Orientation and Export Performance: An Empirical Study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. and Armario, E. M. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Blankson, C., Cowan, K., Crawford, J., Kalafatis, S., Singh, J. and Coffie, S. (2013). A Review of the Relationships and Impact of Market Orientation and Market Positioning on Organisational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 499-512.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. and Werner, S. (2008). Real Options, International Entry Mode Choice and Performance. *Journal of Management Studies*, 45(5), 936-960.
- Buckley, P.J. and Casson, M.C. (1998). Models of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C. and Li, E. K. Y. (2003). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2002). Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O. and Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K. and Sundqvist, S. (2001). Key Antecedents to "Export" Market-Oriented Behaviors: A Cross-National Empirical Examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. and De Mortanges, C. P. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.
- Cadogan, John W. and Charles C. Cui (2004). Chinese Export Agents' Adoption of Export Market-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 21-37.
- Chung, H. F. (2012). Export Market Orientation, Managerial Ties, and Performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Czinkota, M. R. and Ronkainen, I. A. (2003). An International Marketing Manifesto. *Journal of International Marketing*, 11(1), 13-27.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint-Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators. *International Marketing Review*. 16(6), 444-457.
- Dong, X., Hinsch, C. A., Zou, S. and Fu, H. (2013). The Effect of Market Orientation Dimensions on Multinational SBU's Strategic Performance. *International Marketing Review*, 30(6), 591-616.
- Ellis, P. D. (2007). Distance, Dependence and Diversity of Markets: Effects on Market Orientation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 374-386.
- Ge, G. L. and 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.
- Greenley, G. E. and Foxall, G. R. (1998). External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C. and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. United Kingdom: Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: a Regression-Based Approach*. Guilford Press.

- He, X. and Wei, Y. (2011). Linking Market Orientation to International Market Selection and International Performance. *International Business Review*, 20(5), 535-546.
- He, X., Brouthers, K. D. and Filatotchev, I. (2018). Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance. *International Marketing Review*, 35(2), 258-279.
- Hennart, J. F. (2007). The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 47(3), 423-452.
- Hoang, B. P. (2015). Relationship of Export Market Orientation, Selected Export Strategy, and Export Performance: An Empirical Study. *Global Journal of Management And Business Research*, 15(6), 24-32.
- Homburg, C., Krohmer, H. and Workman Jr, J. P. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F. and Nicoulaud, B. (2007). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Harlow: Pearson Education.
- Hooley, G.J. and Newcomb, J.R. (1983). Ailing British Exports: Symptoms, Causes and Cures. *The Quarterly Review of Marketing*, 8(4), 15-22.
- Hult, G. T. M. and Ketchen Jr, D. J. (2001). Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hyvönen, S. and Tuominen, M. (2007). Channel Collaboration, Market Orientation and Performance Advantages: Discovering Developed and Emerging Markets. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 423-445.
- Israel, G. D. (2013). Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida. Retrieved from Agricultural. Education and Communication Department, UF/IFAS Extension. <https://edis.ifas.ufl.edu/pd006>.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan, A. (2019). Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A. and Wang, C. (2008). The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. and Ioannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 30 (6), 6-35.
- Kayabasi, A. and Mtetwa, T. (2016). Impact of Marketing Effectiveness and Capabilities, and Export Market Orientation on Export Performance. *European Business Review*, 28(5), 532,559.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Koo, K. R., Kim, S. J. and Kim, K. H. (2016). The Effects of Internal Marketing Capability on export Marketing Strategy, B2B Marketing Mix and Export Performance. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 26(1), 51-65.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kleijnen, M., De Ruyter, K. and Wetzels, M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, 83(1), 33-46.
- Kwon, Y.-C. and Hu, M.Y. (2000). Market Orientation among Small Korean Exporters. *International Business Review* 9, 61-75.
- Leonidou, L.C., 1995. Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions. *International Marketing Review* 12 (1), 4-25.
- Lages, L. F. (2000). A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 29-51.
- Lancaster, G. and Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. Routledge, London.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. And Morgan, G. A. (2015). *IBM SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation (Fifth edition)*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Liu, W. and Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing Product Innovation Performance in a Dysfunctional Competitive Environment: The Roles of Competitive Strategies and Market-Based Assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Madhavaram, S. and Hunt, S. D. (2008). The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. and Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. and Kotabe, M. (2011). Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M. and Zhou, N. (2007). Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: a Study of Chinese and Non-Chinese Firms in China. *Journal of International Marketing*, 15(4), 41-62.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. and Díez, J. A. (2010). Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49-58.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Putniņš, T. J. (2013). Exporting by Latvian Companies: Vitality, Drivers of Success, and Challenges. *Baltic Journal of Economics*, 13(2), 5-35.
- Racela, O. C. and Thourmrunroje, A. (2014). Export Market Orientation, Inter firm Communication, Interfirm Cooperation and Export Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 1-14.
- Rose, G. M. and Shoham, A. (2002). Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Song, J., Wang, R. and Cavusgil, S. T. (2015). State Ownership and Market Orientation in China's Public Firms: An Agency Theory Perspective. *International Business Review*, 24(4), 690-699.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J. and Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Sousa, C.M. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 1(9), 1-23.
- Venkatraman, N. (1989b). Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N. (1989a). The Concept of fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W. and Zhou, N. (2015). The Effects of Firm Capabilities on External Collaboration and Performance: The Moderating Role of Market Turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.
- Wu, J. J. (2004). Influence of Market Orientation and Strategy on Travel Industry Performance: an Empirical Study of e-Commerce in Taiwan. *Tourism Management*, 25(3), 357-365.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

This study aimed to examine the effect of market orientation and strategic choices of companies operating internationally in the Turkish logistics sector on their export performance. As market orientation is very important for today's international companies, in this study, the existence of the mediator role of strategic choice in the context of market orientation on export performance and the interaction between variables were investigated. The variables and interactions between variables within the scope of the research have not been examined before over the companies registered with the International Logistics and Service Providers Association operating in the Turkish logistics sector. Considering how important the strategic choices of international companies in this sector are, the results to be revealed by the study will be a very important complement in increasing the export performance of the companies, which shows the necessity of this study.

Methodolog

The universe of the study consists of 460 international logistics companies registered with the International Logistics and Service Providers Association (UTIKAD) operating in the Turkish logistics sector. The sample of the study was composed of 256 international logistics companies chosen by random sampling method registered with UTIKAD and by contacting one manager from each company. Research questionnaire was administered to the logistics companies within the scope of the research between April - December 2019. 1 question in the first part of the research questionnaire is related to basic information about participants, and 2 questions are related to the information about the companies. 54 questions in the second part of the questionnaire are about the items of the variables. In the second part, a 5-point Likert type scale ranging from "Strongly Disagree" (1) to "Strongly Agree" (5) were used to evaluate market orientation, strategic choice and export performance. All scale items used within the scope of the study were adapted by taking into account the terminology suitable for the logistics sector. As a result of a comprehensive literature research, "Market Orientation" scale developed by Narver and Slater (1990), "Strategic Choice" scale developed by Venkatraman (1989) and "Export Performance" scale developed by Sousa (2004) were used in the study. Within the scope of the research, firstly, analyses were performed related to the construct validity of the scale for the variables, and then, confirmatory factor analysis was applied to the scales by using AMOS, and finally, analyses showing the relationships between variables were performed using structural equation modeling.

Findings

In order to test the research model created, four models were created that aim to reveal and seek answers to (1) the effect of market orientation on export performance, (2) the effect of market orientation on strategic choice, (3) the effect of strategic choice on export performance, and (4) the mediator role of strategic choice in the effect on market orientation and export performance. The results obtained show that the effect of market orientation on export performance is not direct but through the full mediation of strategic choice variable. Accordingly, in SEM Model-1, the direct effect of market orientation on export performance was investigated, and it was observed that market orientation significantly affected export performance (β ; 0.760, $P < 0.001$). In SEM Model-2, the effect of market orientation on strategic choice was investigated. The results show the market orientation significantly affects strategic choice (β ; 0.930, $P < 0.001$). In SEM Model-3, the effect of strategic choice on export performance was investigated. The results show that strategic choice significantly affects export performance (β ; 0.768, $P < 0.001$). In SEM Model-4, the effects of including the strategic choice mediator variable in the relationship between market orientation and export performance was investigated. According to the findings, the effect of market orientation on export performance (β ; 0.660, $P > 0.05$) disappears as a result of including the mediator variable strategic choice in the model. According to Model 4 indirect analysis results, there is an effect of market orientation on export performance through the mediation of strategic choice (β ; 0.649, $P < 0.01$). It was determined that the effect of market orientation on export performance is not direct but through the full mediation of the strategic choice variable.

Conclusion and Discussion

In the study, the role played by strategic choices made by logistics companies operating internationally in their export processes was examined in the context of the relationship between market orientation and export performance. In general, it was found that in the export processes of the logistics companies operating internationally, market orientation facilitates the development of the strategies of the companies, and that this situation positively affects the export performance of the companies. Our research shows that the effect of market orientation on export performance is not direct but through the full mediation of strategic choice variable. This shows that the companies do not evaluate their market orientation separately, that they evaluate the effects of the internal and external environment in the strategic planning process very well, and that they can transfer the effects of the environments to their strategic choices. In this way, it shows that companies create a significant effect on their export performance by adopting strategic choices that fit their internal and external environments. This result shows that by choosing strategies that fit their internal and external environments, especially "analysis, proactive, and future-oriented" strategies, companies can achieve higher export performance indicators. The literature results support the findings obtained. As a result, it is seen that strategic choice creates positive effects on export performance criteria and is a significant determinant of performance.

In conclusion, if logistics service companies want the service offered in international markets to operate without interruption and without any problems, they should get their service solutions to gain a constantly developing structure. For this to happen, they should aim to increase their performance level by making strategic choices appropriate to their environment, not a standard strategic choice.