

LOJİSTİK YETENEKLERİN, STRATEJİ - PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

A.Zafer ACAR^(*)

Özet: Giriş maliyetlerinin düşük olduğu sektörlerde kaynaklarını etkin olarak yöneten, çevik ve esnek yapılarına uygun stratejiler geliştirerek bu stratejileri etkili bir tedarik zinciri yönetimi ile destekleyen KOBİ'ler rekabet avantajı sağlayabilmekte ve büyük işletmelerle mücadele edebilmektedirler. Bu çalışma etkili bir tedarik zinciri yaratmak için yaşamsal öneme sahip olan lojistik yeteneklere vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda, lojistik yeteneklerin KOBİ'lerde strateji - performans ilişkisi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Stratejik yönetim araştırmalarında genellikle ihmal edilen bu konu hakkındaki araştırma sorunsalını çözmek için Marmara bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki 121 üretim işletmesinden elde edilen 238 adet anketin verileri kullanılmıştır. Elde edilen veri tabanı geliştirilen hipotezler doğrultusunda SPSS 15 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisini desteklemesinin yanı sıra rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinde de kısmi olarak ara değişken rolü oynadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Yetenekler, Rekabetçi Strateji, KOBİ'ler, İşletme Performansı.

Abstract: In the industries which have low level entrance costs, the SME's which manage their resources effectively, develop strategies appropriate to their flexible and agile structures and support those strategies with effective supply chain management can gain competitive advantage and challenge with large firms. This study emphasizes on logistics capabilities which have vital importance within the supply chain. In this context the effects of logistics capabilities on SME's strategy – performance relationship have been explored. 238 questionnaires from owners or executives of 121 manufacturing SME's which operating in Marmara Region of Turkey have been used to solve the research questions which about neglected subject in the strategic management researches. The database analyzed by SPSS v.15 statistical program through developed hypothesis. According to the findings of this research supported the positive effects of logistics capabilities on business performance. Moreover the mediating role of logistics capabilities on the relationship between strategy and business performance has been revealed.

Key Words: Logistics Capabilities, Competitive Strategies, SME's, Business Performance, Questionnaire Survey.

I. Giriş

Yüz yıldan uzun bir süredir birkaç ülke haricinde tüm dünya ülkeleri ekonomilerini yönetmek için kapitalizm modelini benimsemişlerdir. Kapitalizmin en belirgin özelliklerinden birisi işletmelerin bir ürün pazarı içinde rekabet etmeleridir. Her bir ürün pazarında görülen bu rekabet mücadelesinde bazı firmalar rekabet avantajı elde ederek başarılı, bazılarıysa başarısız

^(*) Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

olmaktadırlar (Walker, 2009: 1) Stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisi de bu olguya işaret eder şekilde ürün pazarında birbirleriyle rekabet halinde olan işletmelerin ne şekilde rekabet avantajı kazanacakları ve sürdürebilecekleri üzerindedir (Crook vd., 2006; Teece vd., 1997).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren giderek hızlanan ve önemi artan küreselleşme sektörel ve ulusal bazlı rekabeti artırmıştır. Bu durum bölgesel işletmeleri bile değişen sistemlere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Ülke ekonomilerinin önemli bir parçasını oluşturması ve önemli istihdam olanakları yaratmasının yanında ülke bazlı gelişmeye ve sanayileşme sürecine önemli katkılar yaparak ekonomilerin dinamik bir gücünü oluşturan KOBİ'ler de bu süreçten ciddi olarak etkilenmişlerdir. Dolayısıyla, strateji seçimlerinde ve uygulamalarında KOBİ'lerin de rekabet şartlarını yakından izleme gereksinimleri ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynak ve yetenekleri vasıtasıyla rekabet avantajı yaratabileceğini savunan (Barney, 1991; Grant, 1991) kaynak tabanlı görüş (KTG) teorisi çerçevesinde işletmelerin seçilen rekabetçi stratejiye uyumlu yetenekler geliştirmeleri çok önemlidir. Kaynak yatırımlarında ve yetenek yaratmakta göreceli olarak dezavantajlı bulunan KOBİ'ler için ise bu husus hayati önem kazanmaktadır. İşletmelerine özel değer zincirinin (Porter, 1980: 37) yaratılması esnasında kaynak seçiminde ve yetenek yatırımlarında hata yapan KOBİ'ler hem ciddi bir maliyet kaybına uğramakta hem de rekabetçilik açısından dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır.

Lojistik faaliyetler, Porter (1980) tarafından geliştirilen "değer zinciri analizi"nde işletmenin değer yaratan temel fonksiyonları arasında giriş lojistiği ve çıkış lojistiği olarak önemli bir yer tutmaktadır. Lojistik yeteneklerin işletme performansını artırma konusundaki etkileri uzun zamandan beri bilinmekle beraber stratejik yönetim araştırmalarında genellikle ihmal edilmiş bir alan olmuştur (Hult vd., 2008).

Bu çalışma çok çeşitli işletme yetenekleri arasından etkili bir tedarik zincirinin vazgeçilmez bir parçası olması ve ürün maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturması nedeniyle stratejik bir öneme haiz olan lojistik yeteneklere vurgu yapmaktadır. Bu çalışmanın kurgusu içerisinde lojistik yetenekler, rekabet avantajı ve buna bağlı olarak gelen üstün bir performans elde etmek amacıyla uygulanan jenerik stratejilerin dışa dönük yapısını tamamlayan KTG teorisi kapsamında ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı KOBİ niteliğindeki işletmelerin lojistik yeteneklerinin işletme performansı üzerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın uygulamaya konulan rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde lojistik yeteneklerin rolünün ortaya çıkarılması amacıyla kurgulanması bu çalışmanın diğerlerinden ayrılan yönünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın özellikle üretim işletmeleri açısından karar alma süreçlerinde lojistik konuları stratejik

kararlarının temel belirleyicisi olarak ele almaları yönünde katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

II. Teorik Altyapı ve Kavramsal Çerçeve

A. Konumlandırma ve Kaynak Tabanlı Görüş Teorileri

Stratejik yönetim alanında işletmenin ne şekilde rekabet avantajı kazanabileceğini ortaya koymaya çalışana iki temel bakış açısı; konumlandırma ve kaynak tabanlı görüş teorileridir. Stratejik yönetim alanındaki araştırmalar öncelikle pazar şartları ve rekabet gibi işletmenin dışında yer alan faktörler üzerine yoğunlaşmıştır (Miles ve Snow, 1978; Dess ve Davis, 1984; Porter, 1980; 1985; Miller, 1986). Konumlandırma bakış açısının öncüsü Porter (1980) işletmenin pazardaki pozisyonunu incelemiş ve bir sektörde var olan beş pazar gücünü tanımlamıştır. Bunlar; yeni girenlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut firmalar arasındaki rekabetin şiddetidir.

Porter'a (1980) göre bir işletme pazar güçlerini çekici bir sektör belirlemek veya bir sektörde kuvvetli bir rekabetçi pozisyon geliştirmek amacıyla dikkatli bir şekilde değerlendirdikten sonra üstün bir performans arayışına girebilir. İşletmeler bu maksatla temelinde rekabet ve pazara giriş engelleri konularına dayanan maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri geliştirerek stratejik açıdan rekabetçi avantaja sahip olabileceklerdir. Dolayısıyla işletmenin pazardaki konumunu belirleyen rekabet stratejilerinin aynı zamanda işletme performansı üzerinde de doğrudan etkileri olduğu vurgulanmaktadır.

Konumlandırma görüşünün ortaya çıkışından hemen sonra Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) ve Barney (1986) tarafından işletmenin kontrolü altında bulunan kaynakların neler olduğu tanımlanarak KTG'nin temelleri atılmıştır. Bunlar arasında Barney (1986), işletme performansını artırabilmek için "hangi kaynakları elde etmeli ya da geliştirmeli" sorunsalı üzerine yoğunlaşmıştır. Dierickx ve Cool (1989) bu kaynakların ekonomik rant yaratabilmelerinin olanaklı olabileceği yönünde teoriye katkıda bulunarak, stratejik faktör pazarı rekabetinin etkisi altında kalmayan işletme kaynaklarının özelliklerini tanımlamışlardır. Aynı dönemlerde KTG ekonomik rantlar kuramı (Conner, 1991; Peteraf, 1993; Barney, 1988) ve rekabetçi üstünlük kuramı (Barney, 1991; Grant, 1991; Hendersen ve Cockburn, 1994) çerçevesinde de incelenerek gelişimini büyük ölçüde tamamlamıştır.

Özellikle Barney (1991) işletme stratejilerine konumlandırma bakış açısıyla yaklaşmanın; işletmelerin dışa (pazara) yönelmesine ve öncelikle işletmenin uğraşması gereken fırsatlar ve tehditlerle ilgilenmeleri sonucuna yol açtığını öne sürmüştür. Bu bakış açısına, stratejiye içe yönelik (kaynaklara) bir yaklaşımla cevap vermiştir.

Porter'ın (1980, 1985) jenerik stratejilerinde eksik kalan husus; aynı sektörde mücadele eden ve aynı stratejileri uygulayan işletmelerin nasıl olup da

farklı seviyelerde performans gösterdiğini açıklamaktaki yetersizliktir. Bu açıdan, strateji-performans ilişkisine işletme yeteneklerini de dahil edilerek stratejinin dışa dönük analizleri içe dönük bir bakışla tamamlanmıştır.

B. Kaynak Tabanlı Görüş'te İşletme Yetenekleri

Yetenek teorisi, firmaların yetenekleriyle birbirinden farklılaşmasından yola çıkar. Yetenekler, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklarını tanımlayabilme kabiliyetine olan etkileri nedeniyle günümüzde bile araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. İşletme yetenekleri alanındaki ilk çalışmalar işletmenin üretim teknolojisi ve fiziksel kabiliyetlerine yönelmiştir (Barney, 1991; Day, 1994; Hall, 1993; Morash vd., 1996; Stalk vd., 1992). Müteakiben yetenekler kavramı işletme davranışları ve müşteri hizmetleri, müşteri taleplerini karşılama ve sipariş karşılama döngüsü süresi gibi süreçleri içerecek şekilde genişlemiştir (Treacy ve Wiersema, 1993; Celuch vd., 2002).

Literatürde kaynak ve yetenek kavramları sıklıkla karıştırılmakta ve birbirleri yerine kullanılmaktadır. Oysa kaynaklarla yetenekler arasında temel bir farklılık vardır. Kaynaklar işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği veya kısmen kalıcı bir şekilde erişebildiği bir kıymeti ya da üretimin bir girdisini ifade eder. İşletmenin kaynakları sermaye elemanları, çalışanların bireysel kabiliyetleri, patentler, marka adları, finans ve diğerlerinden oluşur. Fakat bu kaynaklardan sadece bazıları direkt olarak üretkendir. Oysa üretim faaliyetleri kaynak setlerinin birlikte hareketi ve koordinesine ihtiyaç duyar.

Yetenek ise kaynaklar setinin bazı görev ve faaliyetleri yerine getirme yeterlilikleridir. Diğer bir ifadeyle yetenekler, işletmelerin üstün performansa erişmesini sağlayarak nihayetinde rekabet avantajı yaratmak maksadıyla koordine edilmiş görevleri tekrarlara dayalı olarak yapılan faaliyetler dizisi şeklinde yapma ve örgütsel kaynakları kullanma becerisidir (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conant vd., 1990; Grant, 1991; Helfat ve Nelson ve Winter, 2002; Peteraf, 2003; Teece vd., 1997). Kısacası; kaynaklar, işletme yeteneklerinin kaynağı, yetenekler ise doğru stratejiler ile birlikte uygulanması durumunda rekabetçi avantajın temel kaynaklarıdır.

KTG teorisine odaklanan çalışmalara göre rekabetçi avantaj ve performans işletmeye özel çeşitli kaynak ve yeteneklerin bir sonucudur (Barney, 1986, 1991; Celuch vd., 2002; Dierickx ve Cool, 1989; Peteraf, 1993; Ray vd., 2004; Teece vd., 1997; Wernerfelt, 1984). Daha da ötesinde, işletmeler temel olarak kendi kaynak havuzlarını yaratma yöntemlerinde farklılaşarak değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen işletme yeteneklerini kullanmak suretiyle rekabetçi avantaj elde edebilirler (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984).

C. Lojistik Yetenekler

KTG işletmelerin kendilerine özel kaynak ve yeteneklerine yatırım yaparak uygun stratejiler doğrultusunda çevresel fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı kazanabileceğini savunmaktadır. Bu çerçevede çevresel fırsatları değerlendirerek üstün kârlar sağlamak için işletmelerin ne şekilde lojistik mükemmelliğe erişebileceği (Bowersox vd., 1992) ve rekabet avantajı sağlayabileceği önemli bir araştırma konusudur. (Bowersox vd., 1989)

Ürünlerin ve hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu yerde ve arzalandığı anda sağlanmasıyla ilgilenen bir bilim dalı olan lojistik; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynağından tüketim noktasına kadar hammadde, yarı mamul, bitmiş ürün ve ilgili bilgilerin etkin, etkili ve uygun maliyetli olacak şekilde depolama ve akışının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreci (Bowersox vd., 2002:32; Rushton vd., 2006:4) olarak tanımlanmaktadır.

Lojistik yetenekler bir işletmenin müşteri beklentilerini aşarak nihayetinde işletmenin pazar ve mali performansını artıracak tek yol olarak algılanmaktadır (Hayes ve Pisano 1994). Lojistik yetenekler tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Daugherty ve Pittman, 1995). Ancak lojistik yeteneklerin işletmeye rekabet avantajı ve üstün kârlar sağlama için hem maliyet avantajı yaratması hem de rakiplere oranla farklılaştırılması gerekmektedir. Yurt dışından Wal-Mart, Zara ve Levi Strauss & Co. ile yurt içinden Arçelik'in üstün işletme performansı yaratan ve taklit edilmesi güç lojistik yetenekleri, adı geçen işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında büyük etkileri olmuştur.

Ancak bu örneklerin tamamının büyük işletmelere ait olduğu görülmektedir. Oysa küreselleşmenin etkileriyle birlikte değişen iş çevresinde müşterilerin talep ve beklentileri hızla değişmektedir. Özellikle giriş maliyetlerinin düşük olduğu sektörlerde sektöre yeni giren KOBİ niteliğindeki firmalar müşterilerin beklentilerini yeni teknolojilerin de desteğini alarak istenilen yer, zaman ve şekilde uygun maliyetle karşılayarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Hatta kazandıkları bu rekabet avantajı ile birçok alanda büyük işletmelerin bile bileğini bükebilmektedirler. Bu başarının altında yatan nedenlerden birisi KOBİ niteliğindeki işletmelerin tedarik zincirlerini esnek ve çevik yapılarına uygun olarak yönetebilecek lojistik yetenekler geliştirmeleridir. Carlsson (2008) alt yükleniciler üzerinde yaptığı çalışmada KOBİ niteliğindeki işletmelerde lojistik yetenek yaratan kaynak ve kabiliyetleri işletmenin genel yönetimi, tedarik zincirinin yönetimi, standart bir bilgi teknolojisi alt yapısına sahip olunması, tedarikçiye yakınlık, iletişimde açıklık, maliyet düşürme kabiliyeti, hacim esnekliği ve dağıtım hattında yer alan ürün sayısı olarak sınıflandırmıştır (Carlsson, 2008).

Lojistik yönetim literatürüne lojistik yeteneklerin işletme performansı ve rekabet avantajı üzerine etkilerini inceleyen çok sayıda çalışmayla katkı yapılmıştır (Daugherty ve Pittman, 1995; Daugherty vd., 1998; Fawcett vd.,

1997; Lu ve Yang, 2006; Lynch vd., 2000; Morash vd., 1996; Richey vd., 2007; Sinkovics ve Roath 2004; Tracy vd., 2005; Zhao vd., 2001). Hayes vd. (1988) müşterilere süper fayda sunma stratejisinin uygulanmasında lojistik yeteneklerin beş alt faktörünü; *maliyet, kalite, esneklik, dağıtım ve yenilik* olarak tanımlamıştır (Lu ve Yang, 2006). Lojistik yeteneklerin diğer bir sınıflandırması ise Morash vd. (1996) tarafından yapılan *talep odaklı ve tedarik odaklı* yetenekler sınıflandırmasıdır. Bu çalışmada *dağıtım güvenilirliği, satış sonrası müşteri hizmetleri, hedef pazara cevap verebilirlik, dağıtım sürati, satış öncesi müşteri hizmeti, geniş dağıtım ağı, seçici dağıtım ağı ve dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü* lojistik yeteneklerinin rekabet avantajı yaratması için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır (Morash vd., 1996).

Daugherty ve Pittman (1995) Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde lojistik alanındaki rekabet avantajlarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, lojistik alanında *zamana dayalı yeteneklerin, bilgi teknolojileri kullanımının ve esnekliğin* kritik öneme haiz olduklarına inanmaktadırlar (Daugherty ve Pittman, 1995). Fawcett vd. (1997) tarafından yapılan çalışmada ise global düzeyde optimum bir operasyonel performans yakalamak maksadıyla lojistik yetenek yaratmak isteyen bir işletmenin *dağıtım sürati, kaliteli hizmet, esneklik, maliyet ve yenilik* konularına odaklanması gerektiğini ileri sürülmüştür. Adı geçen çalışmada ayrıca lojistik yeteneklerin faydalı bilgiye erişebilirliğe yüksek oranda bağımlı olduğu rapor edilmiştir (Fawcett vd., 1997).

Lynch vd. (2000) endüstriyel organizasyon ile KTG teorisini, lojistik yetenekler, genel işletme stratejileri ve performans arasındaki ilişkileri araştırmak maksadıyla bir araya getirmişlerdir. Bu metotta lojistik süreç yetenekleri, katma değerli hizmet yetenekleri ve stratejiler üst düzey işletme performansına ulaşmak için düzgün bir şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir (Lynch vd., 2000). Zhao vd. (2001) lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada *müşteri odaklı* lojistik yeteneklerin işletme performansına doğrudan etki ettiğini, *bilgi odaklı* lojistik yeteneklerin ise işletme performansına endirekt olarak etki ettiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmadaki müşteri odaklı yetenekler; pazara bölümüne odaklanmayı, ilişkileri, talebe cevap verebilirliği ve esnekliği içermektedir. Buna karşın bilgi odaklı yetenekler ise bilgi paylaşımı, bilgi teknolojisi ve bağlantılardan oluşmaktadır (Zhao vd., 2001). Sinkovics ve Roath (2004) üretici ve lojistik hizmet sağlayan işletmelerin ilişkisindeki stratejik oryantasyonlar, operasyonel esneklik, işbirliği yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek için KTG teorisinden istifade etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları üreticilerin lojistik ve pazar performanslarını artırmak için operasyonel esneklik yeteneklerini rekabet uygulamalarında kaldıraç olarak kullanabileceklerini göstermiştir.

Tracy vd. (2005) işletme performansı ile üç tip tedarik zinciri yönetim yeteneği arasında önemli ilişkiler keşfetmişlerdir. Sözü edilen bu üç tip yetenek; *dışarıdan içeriye, içeriden dışarıya ve kapsama* yeteneklerinden oluşmaktadır.

Dışarıdan içeriye yetenekler; işletmenin tedarikçiler, kanal üyeleri ve müşterilerle olan ilişkilerini içeriye ulaştırma, malzeme depolama, envanter kontrolü ve üretim desteği gibi faaliyetlerde geliştirmesi sayesinde, öngörülerde bulunarak ve pazardaki değişimlere karşı cevap vererek rekabet etmesini sağlayan yetenekler grubunu temsil etmektedir. İçeriden dışarıya yetenekler; bir işletmenin çevredeki fırsatlardan istifade edebilmesini sağlayan paketleme, bitmiş ürünler, depolama, envanter kontrolü ve çıkış lojistiği gibi içsel yetenekleri olarak tanımlanmıştır. Son olarak kapsama yetenekleri ise, işletme tarafından yerine getirilen satın alma, müşteri siparişlerinin işlenmesi, strateji geliştirme ve bilginin yayılması gibi patronların önceden tahmin edilebilen ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Tracy vd., 2005).

III. Metodoloji

A. Kavramsal Çerçeve

Porter'in (1980, 1985) jenerik stratejilerinin geniş pazar alanında uygulamalarına karşılık gelen iki temel strateji olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi hakkında bir çok araştırma yapılmıştır (Miller, 1986; Dess ve Davis, 1984; Droge vd., 1994; Yamin vd., 1999). Farklı çerçevelerde yapılan bu çalışmalar farklı sonuçlara sahip olsa da sonuç olarak iyi planlanmış bir stratejinin işletme performansı üzerine olumlu katkıları olduğu genel olarak kabul görmektedir. Birçok uygulamalı araştırmaya dayanan bu genel kabul nedeniyle bu konuda bir hipotez ileri sürülmeyle araştırma çevremizde de bu ilişkinin varlığı farz ve kabul edilmiştir.

Yoğun rekabet ortamında genel olarak işletme yönetiminde ve özel olarak lojistik yönetimde en temel konulardan birisi de işletme yeteneklerinin rekabet avantajı kazanmak için stratejik olarak ne şekilde kullanılabileceğidir. KTG teorisine göre değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen işletme yeteneklerinin (Barney, 1991; Peteraf, 1993) bir çözümleme birimi olarak ele alınıp geliştirilmesi sonucunda işletmelerin üstün performans yaratmasına katkı sağlamaktadır (Dierickx ve Cool, 1989). Bu alanda işletme yeteneklerini işletme performansı ile ilişkilendiren birçok çalışma yapılmış ve çok çeşitli sonuçlar elde edilmiştir (Barney, 1991; Celuch vd., 2002; Day, 1994; Dierickx ve Cool, 1989; Droge vd., 1994; Hall, 1993; Hitt ve Ireland, 1986; O'Regan ve Ghobadian, 2004; Peteraf, 1993; Ray vd., 2004; Teece vd., 1997).

Literatürdeki bulgular, müşterilerin istek ve beklentilerini doğru yerde, doğru zamanda, doğru şekil ve doğru maliyetle karşılayarak rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin lojistik yetenekler üzerine yatırım yapmakta olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle örgüt yapılarından kaynaklanan esneklik sayesinde KOBİ niteliğindeki işletmelerin lojistik yeteneklerde elde edeceği gelişmelerin işletmelerin performansı üzerinde olumlu katkıları olması beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: KOBİ niteliğindeki işletmelerde lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Lojistik yetenekler hakkında literatüre dayalı olarak yapılan açıklamalar çerçevesinde bir önceki bölümde ilgili yerlerde de ifade edildiği şekliyle taklit edilmesi güç ve üstün lojistik yeteneklerin gerek maliyet liderliği gerekse farklılaştırma stratejisi uygulamalarında işletme performansı üstünde olumlu katkıları bulunmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2a: Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalarda lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalarda lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

B. Ölçeğin Geliştirilmesi

Araştırmada kullanılan lojistik yetenekler ölçeği güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş kaynakların taranması sonucunda önceki çalışmalarda (Hayes vd., 1988; Morash vd., 1996; Fawcett vd., 1997; Lynch vd., 2000; Lu ve Yang, 2006) kullanılmış ve geçerlik ve güvenilirlikleri onaylanmış anket soruları arasından ortak noktalar tespit edilerek oluşturulmuştur. Ankette yer alan soru cümleleri İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilerek geliştirilmiş, müteakiben gerek işletme yazınına gerek İngiliz diline hâkim uzman kişiler tarafından tercüme ve geri tercüme metodu (Brislin, 1970) kullanılarak düzeltilmiştir. Ayrıca akademisyen ve yöneticilerle yapılan mülakat ile mevcut değişkenlerde anlam kayması ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır.

Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan lojistik yetenekler ölçeği; pazar şartlarındaki değişime cevap verebilme, satış sonrası hizmetler, dağıtım erişim zamanının hızı ve güvenilirliği, dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü, dağıtım ağının genişliği, lojistik hizmetleri farklılaştırma, tersine lojistik süreçler, çalışanların teknik bilgi düzeyi hakkında bilgi toplayabilecek on soru cümlesi içermektedir. Oluşturulan lojistik yetenekler ölçeğinin Azevedo ve Ferreira (2007) çalışmasında ortaya konan maliyet, esneklik, kalite ve zaman bazlı lojistik performans kriterlerini karşılamakta olduğu da görülmüştür. Seçilen soru cümleleri katılımcıların yedili Likert tipi ölçek ile değerlendirebilecekleri bir anket formu şekline sokulmuştur. Bu ölçekte katılımcılardan lojistik yeteneklerini (1) çok kötü seçeneğinden (7) çok iyi seçeneğine doğru değişen bir aralıkta değerlendirmeleri istenmiştir.

Jenerik stratejiler ölçeği Porter'ın (1985) konuyla ilgili vermiş olduğu kritik faktörler birer soru cümlesi haline getirilerek geliştirilmiştir. Yukarıda açıklanan prosedür takip edilerek maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri değişkenleri her biri 14'er soru cümlesi içeren bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekte katılımcılardan rekabetçi strateji uygulamalarıyla ilgili her bir soru cümlesini (1) hiç önem verilmemektir seçeneğinden (7) çok önem verilmektedir seçeneğine doğru değişen bir aralıkta değerlendirmeleri istenmiştir.

Bir işletme stratejisinin başarısının nihai ispatı işletmenin finansal raporlarında görülebilen üstün kârlılıktır. Finansal raporlar için kısaca bir işletmenin ne kadar iyi performans gösterdiğinin karneleri denilebilir (Walker, 2009: 5). Ancak örneğimizde yer alan KOBİ'lere ait hassasiyetle ölçülmüş ve geçerli objektif performans kriterlerine dayalı finansal raporlara erişmek oldukça zordur. Bu nedenle Dess ve Robinson (1984) tarafından önerildiği gibi şirket yöneticilerinin sektördeki diğer firmalarla kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bazında şirketlerini ne ölçüde başarılı gördüklerinin sorulması şeklindeki subjektif performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu araştırmanın performans ölçeği, literatürde sıklıkla kullanılan (Venkatraman ve Ramanujan, 1986; Baker ve Sinkula, 1999; Lynch vd., 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra vd., 2002; Chang vd., 2003; Rozenzweig vd., 2003) performans ölçekleri arasından araştırmaya uygun olarak seçilen yedi soru cümlesinden oluşmuştur. Bu ölçekte katılımcılardan işletmelerinin performansını her bir ifadede son üç yılı dikkate alarak rakiplerine kıyasla (1) çok düşük seçeneğinden (7) çok yüksek seçeneğine doğru değişen bir aralıkta değerlendirmeleri istenmiştir.

C. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma sorunsalının çözümlenmesi için araştırma evreni olarak ulusal sanayimizin büyük bir bölümünü barındıran Marmara Bölgesinde üretim yapan işletmeler seçilmiştir. Veriler İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası veritabanlarından tabakalı ve basit tesadüfi örneklem (Arıkan, 2004: 141) metodları ile seçilen KOBİ niteliğindeki firmaların (mikro seviyedekiler hariç) orta ve üst düzey yetkililerinden elde edilmiştir.

Çeşitli kaynaklarda farklılıklar görülmekle birlikte KOBİ'lerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında ülkemizde genel olarak AB ve OECD normları kabul edilmektedir. Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde olması ve dolayısıyla AB müktesebatına uyum kapsamında Bakanlar Kurulunca 19 Ekim 2005 tarihinde "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" yayınlanarak (Resmî Gazete, Karar Sayısı: 2005/9617) AB'nin KOBİ tanımlaması kabul edilmiş ve bu çeşitlilik ortadan kaldırılmıştır. Bu sınıflandırma hem mali hem de çalışan sayısı açısından belli kriterlere dayanmakla birlikte araştırma kapsamındaki işletmelerin mali verilerine erişimde yaşanan çeşitli zorluklar nedeniyle KOBİ sınıflandırması için sadece çalışan sayısına bakılmıştır. Bu kapsamda ilgili yönetmelikteki sınıflandırmaya dayanarak; 0-9 çalışana sahip işletmeler mikro, 10-49 çalışana sahip işletmeler küçük ve 50-249 çalışana sahip işletmeler ise orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmiştir.

Veri toplama metodu olarak anket toplama yöntemi seçilmiştir. Bu maksatla başvuru alan firmalardan gelen anketler arasından veri saklanması ve uygun olarak doldurulmama gibi nedenlerle değerlendirmeye alınmayan anketlerin elenmesi neticesinde örneğimizde 121 adet firmadan 238 adet anket

olarak belirlenmiştir. Elenen anketler ile analize katılanlar arasında ortalamalar, firma büyüklüğü ve firma yaşı yönünden bir karşılaştırma yapılmış ve aralarında istatistiksel açıdan herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırma örneklemini oluşturan yöneticilerin yaklaşık %35'i üst seviye yöneticisi ya da işletme sahibi veya ortağıdır. Büyük bir çoğunluğu (%82,3) lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca yine büyük bir çoğunluğu (%65,6) 40 yaşının altındaki yöneticilerdir. Bu bulgular neticesinde örnekleminizin genç, eğitilmiş ve yönetim kademelerinde sorumluluk sahibi bir grup olduğu, dolayısıyla araştırma sonuçlarımızın sıhhati açısından olumlu etkiler yapacağı değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik özelliklerden bazılarının detayları Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: *Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Yönetici Statüsü			
İşletme Sahibi/Ortağı	32	13,4	13,6
Üst Seviye	50	21,0	21,2
Orta Seviye	154	64,7	65,3
Cevaplamayan	2	0,8	-
TOPLAM	238	100,0	100,0
Eğitim Seviyesi			
İlk Öğretim	3	1,3	1,3
Lise	15	6,3	6,3
Yüksek Okul	24	10,1	10,1
Üniversite	141	59,2	59,2
Yük.Lis. / Doktora	55	23,1	23,1
TOPLAM	238	100,0	100,0
Yönetici Yaşı			
20 – 29	72	30,3	34,6
30 – 39	84	35,3	40,4
40 – 49	39	16,4	18,8
50 üstü	13	5,5	6,3
Cevaplamayan	30	12,6	-
TOPLAM	238	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticileri çalıştıkları şirketler açısından incelediğimizde; %69,3'ünün kendisini uluslararası olarak nitelendirdikleri işletmelerde çalıştıkları, tamamı üretim işletmesi olmakla beraber ana metal, otomotiv ve makine-teçhizat/metal eşya sektörlerinde çalışanların toplamının örneklemin yaklaşık üçte birini (%33,6) oluşturduğu görülmüştür. Bu sektörlerde yaşanan yoğun rekabet ve gerek ulusal gerekse uluslar arası ticarete çok aktif rol oynayan sektörler olmaları nedeniyle araştırmada yer alan hususlara daha uygun yanıtlar alınabileceği değerlendirilmiştir. Diğer taraftan araştırmaya katılan yöneticilerin demografik durumunu çalıştıkları işletmelerin

büyüklikleri açısından incelediğimizde; tamamı KOBİ niteliğinde olmakla birlikte %71,4'ünün orta ölçekli işletmelerde yöneticilik yaptıklarını görmekteyiz. Bu büyüklükteki işletmelerde büyük bir oranla fonksiyonel yapılanmanın görülebilmesi nedeniyle her biri farklı alanlarda yöneticilik yapmakla birlikte işletmelerimizin lojistik sahasına bakış açısını ve verilen önemi algılayabilmek açısından örneklemimizin uygun bir dağılımda olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca örneklemimizdeki yöneticilerin çalışma hayatı ortalama 12,4 yıl olup bu sürenin ortalama son 6 yılını buldukları şirkette geçirmişlerdir. Bu bulgu ise sorularımız karşılığında işletmeleri hakkında yorum yapmaya yeter derecede çalışma hayatına sahip yöneticiler ile muhatap olduğumuzu göstermektedir. Tablo-2'de araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptığı İşletmelerinin Demografik Özellikleri

	Sıklık	Oran		Sıklık	Oran
Sektörler			Faaliyet Sınırları		
Gıda / İçecek	14	5,9	Bölgesel	22	9,2
Ağaç/Kağıt / Basım	15	6,3	Ulusal	51	21,4
İlaç/Tıbbi Chz.	4	1,7	Uluslar arası	165	69,3
Giyim / Tekstil / Deri	18	7,6	TOPLAM	238	100,0
Mak.-Teçh./ Metal	24	10,1			
Eşya					
Otomotiv	39	16,4			
Mobilya	5	2,1	Çalışan Sayısı		
Kimya / Petrol / Plastik	15	6,3	10 – 49	68	28,6
Ana Metal	17	7,1	50 – 249	170	71,4
Büro/Elek.Mak.Chz.	11	4,6	TOPLAM	238	100,0
Taşa Topr. Dayalı	17	7,1			
İmalat					
Diğer İmalat	59	24,8			
TOPLAM	238	100,0			

D. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçek geçerliliği için araştırma modelimizde yer alan tüm boyutlar dahil edilerek yapılan analiz sonucuna göre tüm ölçek için Cronbach alfa değeri 0,966 olarak ölçülmüştür. Her bir araştırma ölçeğine ait Cronbach alfa değerleri ise lojistik yetenekler ölçeği için 0,912, rekabet stratejileri ölçeği için 0,964 ve işletme performansı ölçeği için 0,935 olarak tespit edilmiş ve hiçbir değişkene ait değer ölçeğine ait değeri aşmadığı görülmüştür. Ardından ölçek geçerlilik ve güvenilirliğinin birinci aşamasını tamamlayabilmek için her bir değişken için değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayısı (corrected inter-item correlation) ve çoklu korelasyonların karesi (squared multiple correlation)

değerlerine bakılarak değişken analizi yapılmıştır (Bagozzi ve Phillips, 1982, 1991; Bollen, 1989). Bu aşamada rekabet stratejileri ölçeğinden *RStra09* değişkeni (0,484; 0,477) yetersiz değer yüklenmesi nedeniyle ölçek dışına atılmıştır. Geriye kalan değişkenlerin tamamının yeterli değerler aldığı ve ölçeğe ait Cronbach alfa değerlerini aşmadıkları görülmüştür.

İkinci basamak olarak ölçeğinin öngörülen yapısal geçerliliği keşifsel faktör analizi ile test edilmiştir. Bu aşamada veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek, faktör yükü 0,500 ve daha yüksek olan değişkenler dikkate alınmış ve varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bu uygulama faktör matrisi için gerekli varyansların toplamını maksimize etmektedir (Hair vd., 1998). Keşifsel faktör analizi bulgularına göre hiçbir faktör altına yüklenmeyen ya da çapraz yükleme yapan altı (*Yet01*, *RStra10*, *RStra12*, *RStra27*, *Perf08*, *Perf10*) değişken ölçek dışına çıkartılmıştır. Tekrar uygulanan keşifsel analiz bulgularına göre değişkenlerin tamamı 0,514–0,886 arasında değerler alarak beklenen faktörlerine ayrılmışlardır. Tüm değişkenlerin faktör yükleri bulunduğu keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo-3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler			
	Lojistik Yetenekler	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi	İşletme Performansı
Yet02	,614			
Yet03	,759			
Yet04	,719			
Yet05	,748			
Yet06	,695			
Yet07	,658			
Yet08	,747			
Yet09	,759			
Yet10	,572			
RStra01		,738		
RStra02		,514		
RStra03		,680		
RStra04		,800		
RStra05		,711		
RStra06		,688		
RStra07		,709		
RStra08		,721		

Tablo 3: *Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)*

RStra11		,666		
RStra13		,612		
RStra14		,664		
RStra15			,746	
RStra16			,717	
RStra17			,632	
RStra18			,726	
RStra19			,669	
RStra20			,711	
RStra21			,715	
RStra22			,836	
RStra23			,821	
RStra24			,768	
RStra25			,753	
RStra26			,557	
RStra28			,580	
Perf01				,886
Perf02				,876
Perf03				,862
Perf04				,639
Perf05				,734
Perf06				,869
Perf07				,622
Perf09				,674
Perf11				,561
Perf12				,601
Açıklanan Toplam Varyans: 65,274; Cronbach Alfa: 0,962; KMO: 0,941				

E. Araştırma Sorunsalının Çözümlemesi

Ölçek geçerliliği ve güvenilirliğinin doğrulanmasını müteakip araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de işletme performansı ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.001$) olarak çift yönlü pozitif ilişki olduğu korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak tüm değişkenler arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo-4'dedir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Loj_Yet	Maliyet	Farklılaştırma	Performans
Lojistik Yetenekler	1			
Maliyet Liderliği Stratejisi	,519***	1		
Farklılaştırma Stratejisi	,514***	,691***	1	
İşletme Performansı	,440***	,408***	,402***	1
*** p < 0.001 (çift yönlü)				

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir. Lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerine olan etkilerine dair H₁ hipotezini test etmek için oluşturduğumuz doğrusal regresyon modelinin sonuçları Tablo-5'dedir. Analiz bulgularına göre oluşturduğumuz regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Lojistik Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

	B	t	p	Sonuç
Lojistik Yetenekler	,440	7,537	0,000	H1 desteklenmiştir.
R ² = 19,4; F= 56,802; p< 0,001				

Maliyet ve farklılaştırma stratejilerinin işletme performansı üzerine olan etkileri hakkında bir hipotez geliştirmemiş olmamıza rağmen korelasyon analizinde karşılıklı ilişkilerini gözlemlediğimiz bu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler bir regresyon modeli ile incelenmiştir. Tablo-6 bu regresyon analizinin sonuçlarını vermektedir. Analiz sonuçlarına göre oluşturduğumuz regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ve hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri bulunmaktadır. Ancak gerek maliyet liderliği gerekse farklılaştırma stratejisi açısından elde edilen bulgular işletme performansı ile bire bir ilişkilerinin ortaya konduğu korelasyon analiziyle karşılaştırıldığında beta (B) değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaldığı görülmüştür.

Tablo 6: Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

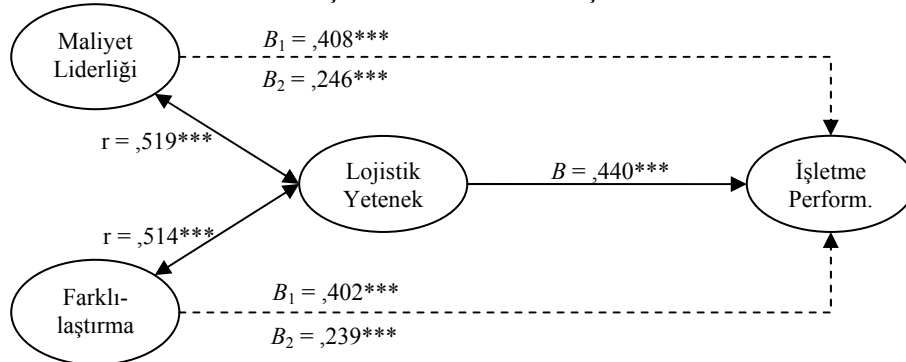
	B	t	p
Maliyet Liderliği	,249	3,068	0,002
Farklılaştırma	,230	2,843	0,005
R ² = 19,4; F= 28,313; p< 0,001			

H2 hipotezi ile ifade edilen maliyet veya farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmelerde lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı regresyon analizlerinin sonuçları Tablo-7'dedir. Analiz bulguları her iki regresyon modelinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon sonuçlarına göre H2a ve H2b hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 7: Lojistik Yetenekler ve Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Ortak Etkileri

	Model 1			Model 2		
	B	t	p	B	t	p
Lojistik Yetenekler	,313	4,699	0,000	,317	4,775	0,000
Maliyet Liderliği	,246	3,687	0,000			
Farklılaştırma				,239	3,595	0,000
	R ² = 23,8; F= 36,712; p< 0,001			R ² = 23,6; F= 36,300; p< 0,001		
Sonuç	H2a desteklenmiştir.			H2b desteklenmiştir.		

Analiz sonuçlarına göre araştırma modelimizi oluşturan her üç hipotezin de istatistiksel olarak desteklendiği görülmektedir. Araştırma modelimizde yer alan tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen regresyon analizleri sonucuna göre bu ilişkilerin varlığını korumakla birlikte etkilerinin azaldığı tespit edilmiştir. Yapılan inceleme neticesinde her iki rekabet stratejisinin etkisindeki azalmasının lojistik yeteneklerin etkisindeki azalmadan daha fazla olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Diğer taraftan lojistik yeteneklerin tek başına işletme performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunun da tespit edilmiş olmasıyla bu bulgu bizlere gerek maliyet liderliği gerekse farklılaştırma stratejisi uygulamalarında lojistik yeteneklerin rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinde kısmi olarak ara değişken (Baron ve Kenny, 1986) rolü oynadığını göstermektedir. Tespit ettiğimiz bu kısmi ara değişken etkisini yansıtacak şekilde araştırma sorunsalımızın nihai modeli Şekil-1'de resmedilmiştir.



Şekil 1: Rekabetçi Stratejiler ile İşletme Performansı İlişkisinde Lojistik Yeteneklerin Etkisi

IV. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmesi neticesinde işletmelerin lojistik yeteneklerinin; her iki rekabet stratejisiyle ilişki içinde olduğu, ayrıca işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri olduğu bulunmuştur. Bu bulgular rekabet stratejileri uygulamalarında lojistik yeteneklerin üstün işletme performansı elde etmek için önemli bir gereç olarak göz önünde tutulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin doğrudan lojistik yeteneklerin geliştirilmesi yönünde yapacakları yatırımın işletme performansını doğrudan ve pozitif yönde etkileyeceği yönündeki hipotezimiz de istatistiksel olarak desteklenmektedir.

Rekabet stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesinde gerek maliyet liderliği gerekse farklılaştırma stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ancak maliyet liderliği uygulamalarının etkisinin farklılaştırma stratejisi uygulamalarının etkisine oranla küçük bir farkla da olsa daha etkili olduğuna dair bir bulgu da ortaya çıkmıştır. Bu bulgu araştırma çerçevesinde yer alan işletmelerin rekabet avantajı kazanmak amacıyla öncelikle maliyet liderliği stratejilerini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç kriz ortamında yaşanan pazar daralmasını da göz önüne aldığımızda KOBİ'lerin gerek hayatta kalmak gerekse rekabet avantajı sağlamak için her iki stratejiyi de göz ardı etmediklerini ancak işletme boyutları dikkate alındığında henüz ürün çeşitlendirme safhasına tam olarak geçemedikleri için maliyet liderliği stratejisine öncelik verdiklerini değerlendirmemizi sağlamaktadır. Diğer taraftan ölçek güvenilirlik uygulamaları esnasında yapılan modifikasyonlar sonucu elde kalan performans değişkenlerinin tamamının işletmenin maliyet performansı ile ilgili değişkenler olması da bu sonucun ortaya çıkmasına sebep olabileceğini de dikkate almak gerekmektedir. Bu noktada elde ettiğimiz bu sonucun özellikle farklılaştırma stratejisi uygulamalarının işletmelere belli bir maliyet yükü getirmesi, bu maksatla yapılan yatırımların geri dönüşümünün kısa sürede hissedilememesi ve araştırma kapsamımızdaki işletmelerin KOBİ niteliğinde olması nedeniyle bu yatırımları yapabilecek kapasitede olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin aynı zamanda lojistik yeteneklerini geliştirdikleri takdirde işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkiler yarattıkları tespit edilmiştir. Faktörel bileşenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda lojistik yetenekler ile her iki rekabet stratejisi arasında ilişki bulunması yeteneklerin işletme stratejileri için önemli olduğunu ifade eden Barney (1991)'in öngörülerini doğrular yönde bir bulgudur. Ayrıca Lynch vd. (2000) tarafından öne sürüldüğü şekliyle rekabet stratejisi ve yetenekler teorilerini ayrı ayrı ele alarak birbirlerinin etkilerinden soyutlayarak incelemek yerine her iki teorinin

ortak bir şekilde ele alınması işletmeler açısından rekabet ortamında ihtiyaç duyacakları daha gerçekçi sonuçları ortaya koyabileceğini göstermektedir.

Bu araştırma çoğu henüz departmanlaşma aşamasına gelememiş işletmeler olan KOBİ niteliğindeki işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Bu nedenle bu tip işletmelerde lojistik faaliyetler karar verilen stratejiyi destekleyecek hatta stratejinin karar aşamasına katkıda bulunacak şekilde proaktif olarak planlanmaktan ziyade genellikle ortaya çıkan operasyonel gerekliliklere çözüm yaratacak şekilde yürütülmektedir. Bu nedenlerle araştırmanın departmanlaşmayı sağlayabilmiş ve stratejik karar alma prosedürlerini geliştirmiş KOBİ'leri gözetecek şekilde genişletilmesi hem bilimsel açıdan hem de KOBİ'lerimizin etkin şekilde yönetilmesi açısından katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H. (1993) "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, 14, ss.33-46.
- Antonicic, B. ve Hisrich, R.D. (2001) "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16, ss.495-527.
- Arıkan, R. (2004) *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayın, Ankara.
- Azevedo, S. ve Ferreira, J.M. (2007) "The Linkage between Logistics Activities and Firms' Performance: An Empirical Study", *Proceedings of the Four Annual Conference of Applied Business and Entrepreneurship Association International (ABEAI)*, 16th-20th November, Maui Hawaii. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1030287>
- Bagozzi, R.P. ve Phillips, L.W. (1982) "Representing and testing organizational theories: A holistic construct", *Administrative Science Quarterly*, 27, ss.459-89.
- Bagozzi, R.P. ve Phillips, L.W. (1991) "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, 36, ss.421-58.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999) "The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), ss.411-27.
- Barney, J.B. (1986) "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32(10), ss.1231-41.
- Barney, J.B. (1988) "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the related hypothesis", *Strategic Management Journal*, 9, ss.71-8.
- Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), ss.99-120.

- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986) "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic ve statistical considerations", *Journal of Personality ve Social Psychology*, 51(6), ss.1173-82.
- Bollen, K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables: A Leading, Readable Text on Structural Modeling*, Wiley, New York.
- Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droge, C.L., Germain, R.N. ve Rogers, D.S. (1992) *Logistical Excellence: It's Not Business as Usual*, Digital Press, Burlington, MA.
- Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droge, C.L., Rogers, D.S. ve Wardlow, D.L. (1989) *Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, The Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. ve Cooper, B.M. (2002) *Supply Chain Logistics Management*, Int.ed. The McGraw-Hill.
- Brislin, R.W. (1970) "Back-translation for cross-cultural research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, ss.185-216.
- Carlsson, I.L. (2008) "Resources to form logistics capabilities from the perspective of a small- or medium-sized subcontractor", *Supply Chain Forum, An International Journal*, 9(2), ss.6-15.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. (2002) "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31, ss.545-54.
- Chang, S.-C., Lin, N.-P., Yang, C.-L. ve Sheu, C. (2003) "Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in high-tech industry", *Total Quality Management*, 14(4), ss.407-21.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. ve Varadarajan, P.R. (1990) "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, 11(5), ss.365-83.
- Conner, K.R. (1991) "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm", *Journal of Management*, 17, ss.121-54.
- Crook, T.R., Bratton, V.K., Street, V.L. ve Ketchen, D.J. (2006) "Has strategic management shed the normal science straightjacket?: Revisiting Bettis' (1991) critiques", *Journal of Managerial Issues*, 18(3), ss.409-23.
- Day, G.S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58(Oct.), ss.37-52.
- Daugherty, P. ve Pittman, P. (1995) "Utilization of time-based strategies: Creating distribution flexibility/responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), ss.54-60.

- Daugherty, P.J., Stank, T.P. ve Ellinger, A.E. (1998) "Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share", *Journal of Business Logistics*, 19(2), ss.35-51.
- Dess, G.G. ve Robinson, Jr., R.B. (1984) "Measuring organizational performance in the absence of objective measure: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 5, ss.265-73.
- Dess, G.G. ve Davis P.S. (1984) "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), ss.467-88.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35(12), ss.1504-11.
- Droge, C., Vickery, S. ve Markland, R.E. (1994). Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry. *Decision Sciences*, 25(5/6), ss.669-89.
- Fawcett, S.E., Stanley, L.L. ve Smith, S.R. (1997) "Developing a logistics capability to improve the performance of international operations", *Journal of Business Logistics*, 18(2), 101-27.
- Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), ss.114-35.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hall, R. (1993) "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14(8), ss.607-18.
- Hayes, R. ve Pisano, G.P. (1994) "Beyond worldclass: The new manufacturing strategy", *Harvard Business Review*, 72(1), ss.77-86.
- Hayes, R., Wheelwright S.C. ve Clark, K.B. (1988) *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, The Free Press, New York.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A. (2003) "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24, ss.997-1010.
- Hitt, M.A. ve Ireland R.D. (1986) "Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance", *Strategic Management Journal*, 6(3), ss.273-93.
- Hult, G.T.M., Ketchen, Jr., D.J., Adams, G.L. ve Mena, J.A. (2008) "Supply chain orientation and balanced scorecard performance", *Journal of Managerial Issues*, 20(4), ss.526-44.
- Lu, C.-S. ve Yang, C.-C. (2006) "Evaluating key logistics capabilities for international distribution center operators in Taiwan", *Transportation Journal*, 45, ss.9-27.

- Lynch, D.F., Keller, S.B. ve Ozment, J. (2000) "The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance", *Journal of Business Logistics*, 21(2), ss.47-67.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York.
- Miller, D. (1986) "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, 7(3), ss.233-49.
- Morash, E.A., Droge, C.L.M. ve Vickery S.K. (1996) "Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success", *Journal of Business Logistics*, 17(1), ss.1-22.
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (2002) "Evolutionary theorizing in economics", *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), ss.23-46.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2004) "The importance of capabilities for strategic direction and performance", *Management Decision*, 42(2), ss.292-312.
- Peteraf, M.A. (1993) "The cornerstone of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), ss.179-91.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategies*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1996) "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74(Nov.-Dec.), ss.61-78.
- Prahalad C.K. ve Hamel G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(May-June), ss.79-91.
- Ray, G., Barney, J.B. ve Muhanna, W.A. (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25, ss.23-37.
- Resmi Gazete (2005) "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" Karar Sayısı: 2005/9617.
- Richey, R.G., Daugherty, P.J. ve Roath, A.S. (2007) "Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance" *Journal of Business Logistics*, 28(1), ss.195-228.
- Rosenzweig, E.D., Roth, A.V. ve Dean Jr., J.W. (2003) "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers", *Journal of Operations Management*, 21, ss.437-56.
- Rumelt, R.P. (1984) "Toward a strategic theory of the firm", Land, R.B. (der.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.

- Rumelt, R.P. (1991) "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12(3), ss.167-85.
- Rushton, A, Croucher, P. ve Baker, P. (2006) *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, 3rd ed., Kogan Page, Glasgow, UK.
- Sinkovics, R.R. ve Roath, A.S. (2004) "Strategy orientation, capabilities, and performance in manufacturer-3PL relationships", *Journal of Business Logistics*, 25(2), ss.43-64.
- Stalk G., Evans P. ve Shulman, L.E. (1992) "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 70(Mar.-Apr.), ss.57-69.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), ss.509-33.
- Tracy, M., Lim, J.S. ve Vonderembse, M.A. (2005) "The impact of supply-chain management on business performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), ss.179-91.
- Treacy, M. ve Wiersema, F. (1993) "Customer intimacy and other value disciplines", *Harvard Business Review*, 71(Jan.-Feb.), ss.84-93.
- Venkatraman, N. ve Ramanujan V. (1986) "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), ss.801-14.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), ss.171-80.
- Walker, G. (2009) *Modern Competitive Strategy*, 3rd ed., The McGraw-Hill, Singapore.
- Yamin, S. Gunesekaran, A. ve Mavondo, F. (1999) "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis", *Technovation*, 19, ss.507-18.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve El-Hagrassey, G.M. (2002) "Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), ss.1-28.
- Zhao, M., Droge, C. ve Stank, T.P. (2001) "The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focus capabilities", *Journal of Business Logistics*, 22(2), ss.91-107.