

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LOJİSTİK KAYNAKLARIN KONTEYNER HAT
TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERİN REKABETÇİ
ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Nassiba LYOUSFI

Danışman
Doç.Dr.Gül DENKTAŞ ŞAKAR

İZMİR-2017

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013801729

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : NASSIBA LYOUSFI
Tez Başlığı : Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Etkisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım

Savunma Tarihi : 04.04.2017

Danışmanı : Doç.Dr.Gül DENKTAŞ ŞAKAR

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Doç.Dr.Gül DENKTAŞ ŞAKAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.Gamze ARABELEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.Burcu ARACIOĞLU	EGE ÜNİVERSİTESİ

İmza

.....
.....
.....

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

NASSIBA LYOUSFI tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Etkisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Etkisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2017

Nassiba LYOUSFI



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi
Üstünlüğüne Etkisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım**

Nassiba LYOUSFI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Son yıllarda konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır ve sektördeki son gelişmeler ışığında, belirli işletmelerin diğer işletmeleri satın aldığı görülmektedir. Her bir konteyner hat taşımacılığı yapan işletme, sektörde varlığını sürdürmek ve rekabetçi olmak için rekabetçi üstünlüğünü artırmaya çalışmalıdır. Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin, sadece sektörde yer alan rakipleriyle ilgili gelişmeleri takip etmekle kalmayıp aynı zamanda, lojistik kaynaklar ve yetenekler aracılığıyla, kendi gelişmelerinden kaçınılmaksızın müşteri memnuniyetini de arttırmaları gerekmektedir. Lojistik sektörde meydana gelen gelişmeler ve konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin hizmetlerinde lojistik yönetimi fonksiyonlarının kullanılmasının artışına bağlı olarak, lojistik kaynakların önemi daha görünür hale gelmiştir. Dolayısıyla, bu tür işletmeler, lojistik kaynakların bulunabilirliğini ve kullanılmasını, rekabetçi üstünlüğün en önemli unsurlarından birisi olarak görmektedirler. Bunların ışığında, bu çalışma, bir anket çalışması aracılığıyla, özellikle, lojistik kaynakların konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerinin ve acentelerinin rekabetçi üstünlüğü üzerindeki etkisini incelemektedir. Lojistik ve tedarik zinciri yönetim kavramlarına yönelik yazın taramasının ardından, rekabet ve rekabetçi üstünlük ile ilgili ayrıntılı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde ise, konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin lojistik kaynak ve yeteneklerine yönelik detaylı bilgi verilmiş ve ilgili yazın taraması sunulmuştur. Metodoloji bölümü, araştırma süreci sırasında izlenen

adımların yanında, çalışmanın ana hipotezlerini ve bulgularını içermektedir. Son olarak daha sonraki araştırmalar için öneriler ve çalışmanın kısıtları açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi Üstünlük, Lojistik Kaynaklar, Kaynak Temelli Yaklaşım, Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmeler, Türkiye.



ABSTRACT

Master's Thesis

Examining the Impact of Logistical Resources on the Competitive Advantage of Container Shipping Companies: A Resource-Based View

Nassiba LYOUSFI

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistics Management Program

Recently, the competition between container shipping companies becomes fiercer and year after year, it is seen that some companies absorb others according to the latest trends in the industry. Each container shipping company must seek to increase its competitiveness and develop its competitive advantages to survive and to be competitive in the business environment. Container shipping companies should not only follow the latest patterns in the industry related to their competitors, but also they should ensure the satisfaction of their customers, without avoiding the internal development of the companies by their logistical resources and capabilities. In accordance with the developments taking place in the logistics industry and the increasing trends favouring the use of logistics management functions in the services of container shipping companies, the critical importance of logistical resources has become more apparent. Hence, such companies consider the availability and the use of logistical resources as one of the most important sources of competitive advantage. In the light of these, this study essentially examines the impact of logistical resources on the competitive advantage of container shipping companies and their agencies through a survey study. Following a detailed literature review of the logistics and supply chain management concepts as well as the competition, competitive advantage and lastly the resource-based view issues, the third chapter deals with the logistical resources and capabilities and the related literature in the container shipping industry. Methodology chapter reveals the steps followed during the research process as well

as the main hypotheses and the findings of the study. Lastly, the recommendations for further research and limitations are explained.

Keywords: Competitive Advantage, Logistical Resources, Resource-Based View, Container Shipping Companies, Turkey.



**LOJİSTİK KAYNAKLARIN KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI YAPAN
İŞLETMELERİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN
İNCELENMESİ: KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ	4
1.1.1 Tedarik Zinciri ve Lojistik Tanımları	4
1.1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Yönetimi İlişkisi	9
1.2 ANA LOJİSTİK YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	12
1.2.1 Ulaştırma	14
1.2.2 Depolama	15
1.2.3 Stok Yönetimi	16
1.2.4 Elleçleme Fonksiyonu ve Faaliyetleri	17
1.2.5 Sipariş İşleme	18
1.2.6 Ambalajlama	19

1.2.7 Talep Tahmini	21
1.2.8 Satın Alma ve Tedarik	22
1.2.9 Müşteri Hizmetleri	22

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK VE KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

2.1 REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK	24
2.1.1 Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları	24
2.1.2 Rekabetçi Üstünlük ve Rekabet Stratejileri	28
2.1.3 Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	35
2.2 KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM	37
2.2.1 Kaynak Temelli Yaklaşım: Ana Tanımlar	37
2.2.2 Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi	39
2.2.3 Kaynak Temelli Yaklaşımın Temel Varsayımları	43
2.2.4 Kaynak Temelli Yaklaşımında Kaynaklar, Kabiliyetler ve Yetenekler	45
2.2.5 Kaynakların Sınıflandırılması	51
2.2.5.1 Maddi Kaynaklar	53
2.2.5.2 Maddi Olmayan Kaynaklar	53
2.2.5.3 İnsan Kaynakları	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERDE LOJİSTİK KAYNAKLAR VE YETENEKLER

3.1 DENİZ TAŞIMACILIĞI PİYASALARI	56
3.1.1 Düzensiz (Tarifersiz) Hat Deniz Taşımacılığı	57
3.1.2 Düzenli (Tarifeli) Hat Deniz Taşımacılığı	58
3.2 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI İŞLETMELERİ VE ACENTELERİ	60
3.2.1 Konteyner Hat Taşımacılığı İşletmeleri	61
3.2.2 Konteyner Hat Taşımacılığı Acenteleri	62

3.2.2.1 Konteyner Hat Taşımacılığı Acentelerinin Deniz Ulaştırmasındaki Rolü	65
3.2.2.2 Konteyner Hat Taşımacılığı Acentelerinin Sundukları Hizmetler	67
3.3 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞINDA REKABETÇİ STRATEJİLER VE LOJİSTİK KAYNAKLAR	69
3.4 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI İŞLETMELERİNİN LOJİSTİK KAYNAKLARI VE YETENEKLERİ	76
3.4.1 Lojistik Kaynaklarının Sınıflandırılması	78
3.4.1.1 Fiziksel Kaynaklar	78
3.4.1.1.1 Konteyner Terminalleri ve Limanları	79
3.4.1.1.2 Konteyner Gemileri	81
3.4.1.1.3 Konteyner	82
3.4.1.1.4 Depolar	82
3.4.1.2 Bilgi Kaynakları	83
3.4.1.2.1 Bilgisayar Sistemleri, Bilgi Teknolojileri ve İletişim	84
3.4.1.2.1.1 Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)	84
3.4.1.2.1.2 Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	85
3.4.1.2.1.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi (SCMS)	85
3.4.1.2.1.4 Elektronik Veri Değişimi (EDI)	86
3.4.1.2.2 Lojistikte İzlenebilirlik	86
3.4.1.2.2.1 RFID: Radyo Frekanslı Kimliklendirme – Kimlik Tanımlama	87
3.4.1.2.2.2 GPS – Küresel Konumlama Sistemi	88
3.4.1.3 İnsan Kaynakları	88
3.4.1.4 Finansal Kaynaklar	91
3.4.2 Lojistik Yetenekler	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
LOJİSTİK KAYNAKLARIN KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI YAPAN
İŞLETMELERİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ	97
4.2	ARAŞTIRMANIN SÜRECİ	98
4.3	ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE AMACI	100
4.4	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	100
4.4.1	Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	100
4.4.2	Veri Toplama Aracının Oluşturulması	104
4.4.3	Örneklem	106
4.4.4	Veri Toplama Süreci	107
4.5	ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	108
4.5.1	Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	108
4.5.1.1	Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alfa)	108
4.5.1.2	İç Geçerlik Testi	112
4.5.2	Normallik Testi	114
4.5.3	Çalışmanın Bulguları	115
4.5.3.1	İşletme ve Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler	115
4.5.3.2	Lojistik Yetenekler, Lojistik Kaynaklar ve Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	119
4.5.4	Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin ve Acentelerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi	123
4.5.4.1	İşletmelerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi	124
4.5.4.2	İşletmenin Lojistik Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi	135
4.5.4.3	İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Faktör Analizi	140
4.5.5	Araştırmanın Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi	142
4.5.5.1	Hipotezlerin ANOVA Testi ile Analiz Edilmesi	142
4.5.5.2	Hipotezlerin Çoklu Regresyon ile Analiz Edilmesi	153
4.6	ÇALIŞMANIN KISITLARI VE SONRAKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	160

SONUÇ	163
KAYNAKÇA	171
EKLER	



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CRM	Customer Relationship Management
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
İMEAK	İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri
GPS	Global Positioning System
JIT	Just in Time
LNG	Liquefied Natural Gas
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
OECD	Organisation For Economic Co-operation and Development
PDM	Product Data Management
SCMS	Supply Chain Management System
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Akıllı Ambalaj ve Aktif Ambalaj Özellikleri	s. 20
Tablo 2: Rekabetçi Üstünlük	s. 34
Tablo 3: Kaynak Temelli Teori'nin Altyapısı ve Gelişmesi	s. 40
Tablo 4: İşletme Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması	s. 52
Tablo 5: Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı ile Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı Arasındaki Temel Farklar	s. 56
Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri	s. 89
Tablo 7: Konteyner Hat Taşımacılığı İşletmelerinin Rekabetçi Üstünlüğünde Kaynakların Etkisinin İncelenmesine Yönelik Anket Çalışması İlişkin Yazın Taraması	s. 106
Tablo 8: Güvenilirlik Aralıkları	s. 109
Tablo 9: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	s. 109
Tablo 10: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Lojistik Kaynakların Güvenilirliği	s. 110
Tablo 11: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Lojistik Yeteneklerin Güvenilirliği	s. 111
Tablo 12: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Rekabetçi Üstünlüğün Güvenirliliği	s. 111
Tablo 13: Ölçekteki Lojistik Kaynaklara İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi	s. 112
Tablo 14: Ölçekteki Lojistik Yeteneklere İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi	s. 113
Tablo 15: Ölçekteki Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi	s. 114
Tablo 16: Normallik Testi	s. 115
Tablo 17: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerine Yönelik Bilgiler (n=31)	s. 116
Tablo 18: Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler (n=31)	s. 118
Tablo 19: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerin Lojistik Kaynaklarının Önemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (n=31)	s. 119
Tablo 20: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerin Lojistik Yeteneklerinin Önemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (n=31)	s. 121
Tablo 21: Katılımcılar Açısından Rakiplerine Göre Çalıştıkları İşletmelerinin Rekabetçi Üstünlük Durumu (n=31)	s. 122

Tablo 22: KMO ve Bartlett Testleri (Fiziksel Kaynaklar)	s. 124
Tablo 23: Fiziksel Kaynaklara Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 126
Tablo 24: KMO ve Bartlett Testleri (Bilgi Kaynakları ve Kurumsal İmaj)	s. 127
Tablo 25: Bilgi ve Kurumsal İmaj Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 130
Tablo 26: KMO ve Bartlett Testleri (İnsan Kaynakları)	s. 131
Tablo 27: İnsan Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 132
Tablo 28: KMO ve Bartlett Testleri (İlişkisel Kaynaklar)	s. 133
Tablo 29: İlişkisel Kaynaklara Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 134
Tablo 30: KMO ve Bartlett Testleri (Bilgi Yetenekleri)	s. 135
Tablo 31: Bilgi Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 136
Tablo 32: KMO ve Bartlett Testleri (Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmet Yetenekleri)	s. 137
Tablo 33: Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmet Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 139
Tablo 34: KMO ve Bartlett Testleri (Rekabetçi Üstünlük)	s. 140
Tablo 35: İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	s. 141
Tablo 36: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Fiziksel Kaynaklara Etkisi ile İlgili ANOVA Testi	s. 143
Tablo 37: İşletmelerin Faaliyet Yılıının İnsan Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Testi	s. 143
Tablo 38: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Testi	s. 144
Tablo 39: İşletmelerin Faaliyet Yılıının İlişkisel Kaynaklara Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 145
Tablo 40: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Bilgi Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 146
Tablo 41: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmetleri Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 147
Tablo 42: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının Fiziksel Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 148

Tablo 43: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının İnsan Kaynaklarına Etkisi İle İlgili ANOVA Sonuçları	s. 149
Tablo 44: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 149
Tablo 45: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, İlişkisel Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 150
Tablo 46: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Bilgi Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 151
Tablo 47: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmetleri Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları	s. 152
Tablo 48: Fiziksel ve İnsan Kaynakları Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)	s. 154
Tablo 49: Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları	s. 154
Tablo 50: Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	s. 155
Tablo 51: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)	s. 155
Tablo 52: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları	s. 156
Tablo 53: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	s. 156
Tablo 54: Bilgi Yetenekleri Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)	s. 157
Tablo 55: Bilgi Yetenekleri Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları	s. 157
Tablo 56: Bilgi Yetenekleri Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	s. 158
Tablo 57: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)	s. 159
Tablo 58: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları	s. 159

Tablo 59: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Çoklu Regresyon
Analizi Sonuçları

s. 160



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lojistik Yönetiminin Ana Öğeleri	s.6
Şekil 2: Lojistik Yönetimi Süreci	s.7
Şekil 3: Tedarik Zinciri	s.8
Şekil 4: Tedarik Zinciri Bileşenleri	s.9
Şekil 5: Lojistik ve Tedarik Zinciri Farkı	s.10
Şekil 6: TZY ve Lojistik İlişkisi Hakkında Literatürdeki Dört Kavramsal Yaklaşım	s.12
Şekil 7: Porter Modelinde Sistem Bütünü	s.27
Şekil 8: Rekabetçi Üstünlük	s.30
Şekil 9: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler	s.45
Şekil 10: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlüğüne Neden Olan Kaynak Temelli Bakış Açısının (İçsel Analiz) Öğeleri	s.50
Şekil 11: Tarifeli Denizyolu Taşımacılığında Hizmet Dağıtım Kanalının Yapısı	s.65
Şekil 12: Tarifeli Denizyolu Taşımacılığında Öz Hizmet ile Kolaylaştırıcı ve Destekleyici Hizmetler	s.68
Şekil 13: Lojistik Kaynaklarının Şeması	s.77
Şekil 14: ERP Sipariş Yönetimi Akış Şeması	s.84
Şekil 15: Tedarik Zinciri Sistemindeki Organizasyonlar ve Faaliyetler	s.86
Şekil 16: RFID Etiketleri ile Barkodların Karşılaştırılması	s.87
Şekil 17: Araştırmanın Süreci	s.99
Şekil 18: Çalışmanın Kavramsal Modeli	s.103
Şekil 19: Hatalar ve Yığın Grafiği-1 (Scree Plot)	s.128
Şekil 20: Hatalar ve Yığın Grafiği-2 (Scree Plot)	s.129

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket

ek s.1



GİRİŞ

Lojistik bir ürünün, üretildiği nokta ile tüketildiği nokta arasındaki hareketini sağlayan, çeşitli fonksiyonları içeren ve müşteri gereksinimlerini sağlayacak şekilde, ilgili ürünün, bilginin ve aynı zamanda hizmetin akışını da içeren bir kavramdır, 1990'lı yıllarda, lojistik başlı başına bir disiplin iken, süreç içinde gelişen ekonomik ilişkiler ile tedarik zincirindeki doğru ürünü, doğru yer ve doğru zamanda en uygun maliyetle bulundurmaya hedefleyen en önemli mekanizma ve fonksiyonlardan birisi haline gelmiştir, Lojistik faaliyetlerin içerisinde yer alan ulaştırma faaliyeti, ürünlerin doğru zaman, doğru yer ve doğru fiyatta ulaşması gereken yere taşınmasında önemli bir yere sahiptir.

Günümüzde, işletmelerin küresel rekabette yer alabilmeleri için ulaştırma faaliyetlerini en akılcı şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir; çünkü kendi tedarik zinciri ağlarını kurabilen işletmeler ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetlerini düşürmeyi başarabilmişler ve uluslararası alanda rekabet güçlerini arttırabilmişlerdir. Bu noktada doğru üretim ve satış tekniklerini oluşturan işletmelerin ticaretlerini geliştiren ve ürünleri en uygun maliyetle zamanında alıcısına ulaştıran lojistiğin, tedarik zinciri sistemi içinde doğru kurgulandığında maliyetleri düşüren bir unsur haline gelmesi nedeniyle önemi de gün geçtikçe artmaktadır.

Ulaştırma, özellikle 1960'lı yıllarda konteynerin bir taşıma kabı olarak kullanılmaya başlanmasından sonra ciddi bir evrim geçirmiştir. Dünya ticaretinde konteyner kullanımı, denizyoluyla diğer yük gruplarının taşınmasına kıyasla deniz çok daha hızlı artış göstermektedir. Limanlar, lojistik hizmet veren en uygun alanlar olmaları sebebiyle uluslararası taşıma zincirindeki yerlerini güçlendirmektedir. Lojistiğin doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere, zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırma hedefi limanlara çok ciddi bir yükümlülük yüklemektedir. Konteyner taşımacılığındaki artışla birlikte konteyner gemilerinin ve bu gemilere hizmet verecek olan rıhtım vinçlerinin boyutları devamlı olarak büyümektedir. Konteyner taşımacılığı piyasasında yaşanan bu gelişmeler ışığında, gerek işletmeler gerekse de işletmelerin acenteleri bünyesinde yoğun bir rekabetin olduğu da görülmektedir. Bu yoğun rekabet koşulları içerisinde, işletmelerin ve acentelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ellerinde bulundurdıkları kaynaklar ve bu kaynakların durumu oldukça önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin özellikle rekabet baskısı altında ezilen değil, rekabetin

kurallarını değiştiren şişletmeler olmaları için sahip oldukları kaynaklar açısından farklılık yaratan yeteneklerini geliştirmeleri rekabetçi stratejiler uygulamaları bakımından önem arz etmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın temel dayanağı, şişletmelerin eşsiz kaynaklarının farklılık yaratan yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda şişletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek için, şişletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini, ana olarak uyguladığı stratejiler çerçevesinde kullanarak faaliyetlerini devam ettirmesi gerekmektedir. Bu durum, yoğun rekabet koşulları altında hayatta kalmak için çaba sarf eden konteyner taşımacılığı yapan şişletmeler ve acenteleri için de geçerlidir. Bu bağlamda, bu şişletmelerin ana olarak odaklandıkları kaynakların ortaya çıkartılması, sınıflandırılması ve şişletme performansına etkisinin incelenmesi, şişletmelerin rekabetçi güçlerini sürdürüebilmeleri açısından değerlendirilmesi gereken noktalardandır.

Bu alışma, konteyner hat taşımacılığı yapan şişletmelerin ve acentelerinin rekabetçi üstünlük elde etmek için temel olarak hangi lojistik kaynak ve yetenekleri kullandıklarını ve bu lojistik kaynakların rekabetçi üstünlüklerini ne şekilde etkilediklerini belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışmada ilk olarak lojistik ve tedarik zinciri kavramlarına yönelik oluşturulan genel bir girişin ardından, rekabet, rekabetçi üstünlük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve çalışmanın ana dayanağı olan “Kaynak Temelli “Yaklaşım” teorisine yönelik bilgi ve ilgili yazın taraması sunulmaktadır. Belirtilen kavramlara yönelik verilen ilgili yazın taramasının ardından, genel olarak deniz ulaştırması, spesifik olarak da düzenli hat taşımacılığı piyasasının alt bir faaliyet alanında yer alan konteyner hat taşımacılığı yapan şişletmeler ve kaynak temelli yaklaşıma yönelik ilgili yazın taramasına yer verilmiştir. Çalışmada İzmir ve İstanbul’da yer alan konteyner hat taşımacılığı yapan şişletme ve acentelere yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket yöntemi ile şişletmelerin rekabetçi üstünlüğüne etki eden lojistik kaynak ve yetenekler arasındaki ana değişkenlerin belirlenmesi sağlanmıştir. Bu süreçte, kaynak temelli görüş temel alınmış ve ilgili değişkenler İstanbul ve İzmir’de konteyner taşımacılığı yapan şişletme ve acenteleri açısından incelenmiştir. Elde edilen tüm veriler analiz edilmiş ve belirlenen hipotezler, hipotez testleri aracılığıyla test edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmayla, deniz ulaştırmasının önemli bir aktörü olan konteyner hat taşımacılığı yapan şişletmelerin ve

acentelerinin lojistik kaynakları özelinde sınıflandırma gerçekleştirilmiş ve aynı zamanda kaynakların rekabetçi üstünlüğe etkisi açısından bulgular sunularak konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler ve acentelerine katkı sağlamıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

1.1.1 Tedarik Zinciri ve Lojistik Tanımları

Lojistik; mamulün çıkış noktasından varış noktasına kadar planlı ve kontrollü bir şekilde aktarılması ve ulaştırılmasıdır. Malzeme tedariki ve üretim planlaması, hammadde, yarı ve bitmiş mamüllerin envanter yönetimi (fabrika içi/dışı), dağıtım planlaması gibi konuların tümü lojistiğin kapsamına dahil olan faaliyetlerdir (Erdumlu, 2006: 3). İşletmeler hem faaliyetlerindeki hızlarını korumak hem de bunun sayesinde içinde bulundukları pazarı kaybetmemek adına ulaştırmayı stratejik olarak daha önemli görmüşler ve böylece maliyetlerini düşürmeyi hedeflemişlerdir. Bunun sonucunda ulaştırma operasyonlarının yerine getirilmesini sağlayacak bütün kademeleri içinde barındıran 'lojistik' ortaya çıkmıştır (MEGEP, 2011:3). Lojistik, zaman ve uzaklık ile birbirlerinden ayrılabilen üretim ve tüketim noktaları arasında bir köprü olarak görev almaktadır, Ürün ve hizmetler için hem “yer” hem de “zaman” faydası yaratan lojistik, “müşteri hizmet düzeyi” ile doğrudan ilgili bir kavramdır (Ballou, 1999).

Lojistik, ilgili bilgi ve malzemenin düzen ve kontrol dâhilinde, belirlenmiş olan yer hedeflenen zaman ve kalitede oluşması için kural olarak taşıma, depolama ve tasnif görevlerini yerine getiren bir organizasyondur (Erdumlu, 2006:3).

Askeri anlamda lojistik, *“askeri güçlerin hareketinin ve bakımının planlanması ve yapılması bilimidir. Bunun için gereken malzemelerin tasarımı, geliştirilmesi, satın alımı, depolanması, dağıtımı, bakımı, kurtarılması ve yer değiştirilmesi; askeri güçlerin hareketi, kurtarılması, tedavileri; askeri tesislerin inşaatı, bakımı ve işletilmesi ve bu işler için gereken hizmetlerin sağlanması”* olarak tanımlanmaktadır (Erdumlu, 2006: 4).

Lojistik, merkezi ABD olan, Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) tarafından tanımlanmıştır ve bu tanım oldukça kabul

görmüştür: “lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir”. CSCMP’nin bu tanımı yapmaktaki amacı, o dönemde farklı kesimlerde, lojistiğin farklı tanımlarının kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Farklılıklar, sektörde çalışan kişi ve kurumların bir araya gelmelerine, aynı amaca dönük çalışma yapmalarına, hatta birbirlerini anlamalarına bile engel olmaktadır. (Tanyaş, 2014: 16) Aşıcı ve Tek (1985: 3) lojistik yönetimini; “*Materyallerin, yedek parçaların ve bitmiş ürün envanterinin (stoklarının) akışını, işletmenin yararını maksimuma çıkarmak amacıyla bir sistem tasarım ederek yönetmektir*” şeklinde tanımlamaktadırlar.

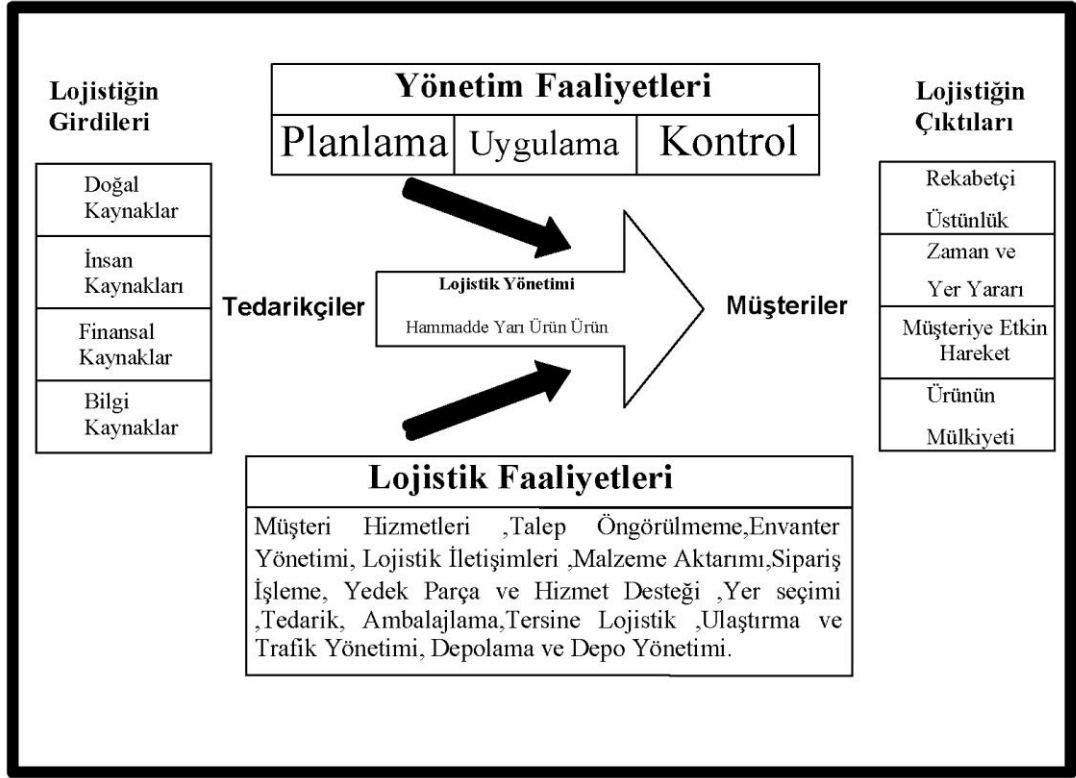
Lojistik; malın alındığı noktayla tüketim noktası arasında yer alan hareket, depolama ve ilgili faaliyetlerin yönetimidir, iyi bir lojistik sistemi, müşteri ürünü talep ettiğinde ürünün doğru zamanda doğru yerde olması için dağıtımını kolaylaştıracak karşılıklı olarak birbirine bağımlı iki ağı; ürün akışı ve bilgi akışı, etkili ve verimli bütünleştirilmesini gerektirir (Razzaque ve Sheng, 1998). Böylece işletmeler rekabetçi üstünlük sağlayabileceklerdir.

İşletme lojistiği; tedarik lojistiği, malzeme lojistiği ve fiziksel dağıtım olmak üzere üç temel süreçten oluşmaktadır. Tedarik lojistiği; hammadde, yardımcı malzeme gibi girdilerin tedarik kaynaklarından üretim noktalarına kadar akışıyla ilgilenir. Malzeme yönetimi, işletme içinde gerçekleştirilen tüm lojistik faaliyetlerle ilgilenmektedir. Fiziksel dağıtım ise; bitmiş ürünlerin, üretim noktalarından, son alıcı veya tüketicilere kadar iletilmesiyle ilgili etkinlikleri kapsamaktadır (Johnson, 2001). Lojistiğin amacı; ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde en düşük maliyetle teslimatını sağlamaktır (Bowersox ve Helferich, 1986).

Lojistik yönetimi; müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere hammaddenin çıkış noktasından ürünün son tüketiciye ulaştığı varış noktasına kadar ve tam tersi yöndeki malzemenin, malzeme hakkındaki bilginin, para ve iyelik (mülkiyet) akışlarının planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi süreçlerinin

bütününü oluşturmaktadır (Tek ve Karaduman, 2012:7). Lojistik yönetiminin öğeleri ise Şekil 1’de anlatılmaktadır:

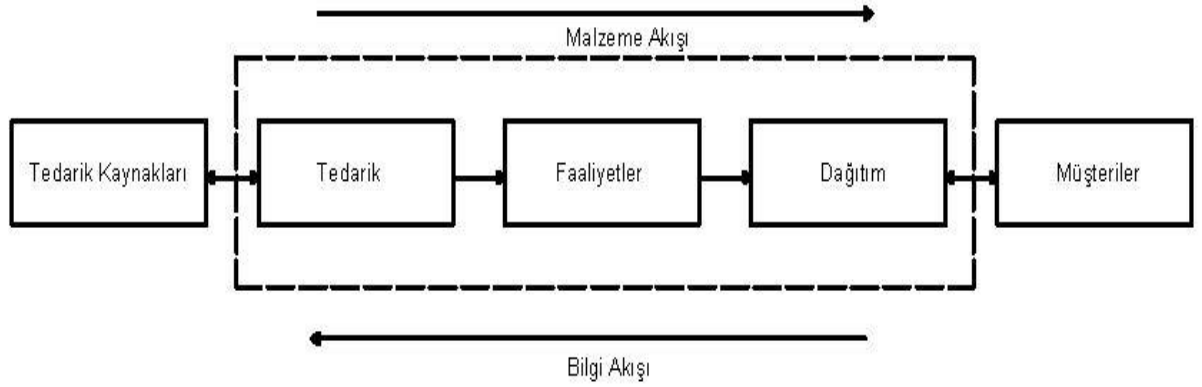
Şekil 1: Lojistik Yönetiminin Ana Öğeleri



Kaynak: Tek ve Karaduman, 2012:8

Şekil 2’de görüldüğü üzere lojistik yönetimi işletmeye daha geniş bir bakış açısı ile bakarak tedarik kaynaklarından müşterilere olan malzeme akışının ve müşterilerden tedarik kaynaklarına olan bilgi akışının bir bütün olarak ele alındığı bir süreçtir. Lojistik yönetimindeki başarı bu faaliyetler arasındaki ilişkinin iyi planlanarak yürütülmesine bağlıdır (şekil 2). Örneğin, uzun zamandan beri üretim ve pazarlama faaliyetleri birbirinden tamamen farklı faaliyetler olarak görülmüş ve bu faaliyetler arasındaki ilişki göz ardı edilmiştir. İşletmelerin lojistik yönetimindeki başarısı bu faaliyetler arasındaki ilişkinin en iyi biçimde bütünleştirilebilmesine bağlıdır (Gümüş, 2007:109).

Şekil 2: Lojistik Yönetimi Süreci

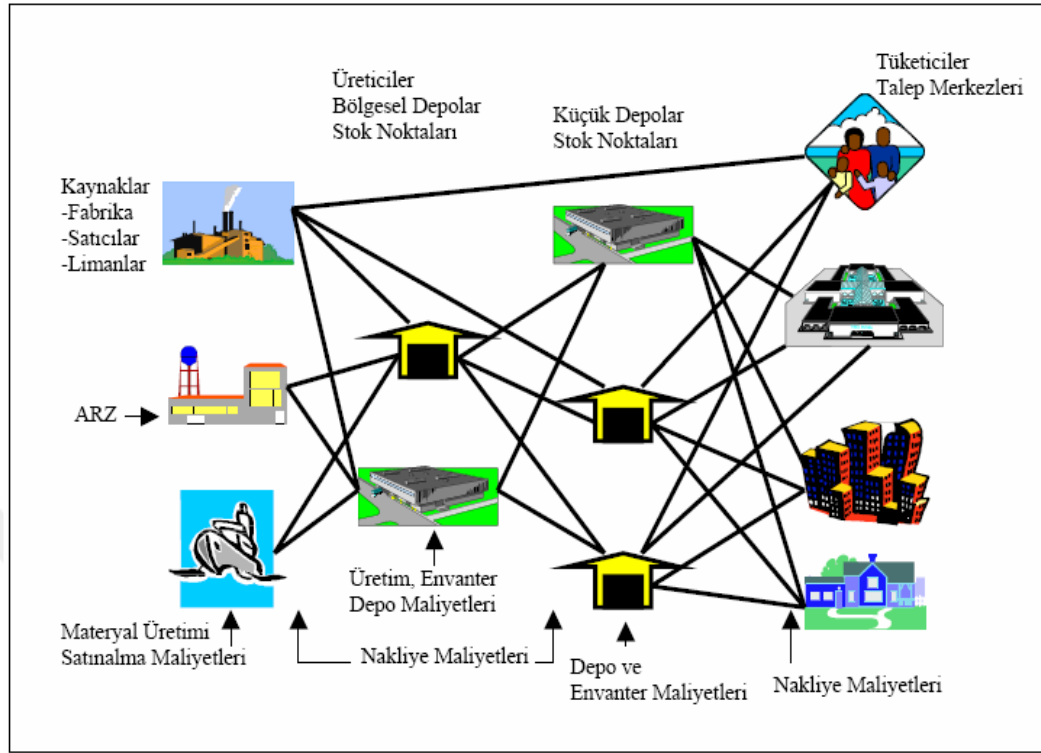


Kaynak: Christopher, 1998:13

Lojistik yönetimi; doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız biçimde ulaştırmayı hedeflemekte ve bu nedenle ürün veya hizmetler için önemli bir “değer yaratıcı faaliyet” olarak nitelendirilmektedir. Ürün ve hizmetler için hem yer, hem de zaman faydası yaratan lojistik, “müşteri hizmet düzeyi” ile doğrudan ilişkili bir kavramdır (Tuna, 1998: 208). Lojistik yönetimi; üretim süreçlerinde ve ihraç edilen malların tesliminde önemli bir yere sahip oldukları için bir ülkenin rekabet gücünü belirleyen faktör konumundadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011: 51).

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve en son tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini takip eden tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında zaman, satış süreci, üretim, envanter yönetimi, dağıtım, malzeme temini, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı kapsamaktadır (Şekil 3) (Erdumlu, 2006:6).

Şekil 3: Tedarik Zinciri



Kaynak: Simchi vd., 2000

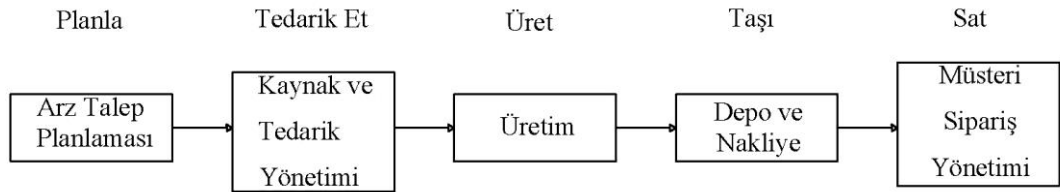
Bir mamul ya da tamamlanmış ürünün hammaddesi ile diğer bileşenlerinin ilk tedarik edildiği andan, önce yarı mamul ve sonra mamul ürün haline getirilerek dağıtım kanalı aracılığıyla ilgili müşterilerine ulaştıran tüm “üretim”, “dağıtım” ve “hizmet” halkalarının oluşturduğu ağ bütününe “Tedarik Zinciri Yönetimi” denilir; Eymen’in yapmış olduğu bir ayrıma göre “*Temel Tedarik Zinciri*”, “*Genişletilmiş Tedarik Zinciri*” ve “*Üst Seviye Tedarik Zinciri*” olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilmektedir (Eymen, 2007:7).

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyine (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP) göre, Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY); tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur (Tanyaş, 2014:17). Kanal içerisinde yer alan tarafların uzun dönemli işbirliği ilkesine dayanan tedarik zinciri yönetimi anlayışında, stok, taşıma, sevkiyat, üretim planları v.b. bilgiler tüm kanal üyeleri arasında paylaşılmakta ve aynı zamanda risk ve kazanç

tüm taraflara eşit olarak dağıtılmaya çalışılmaktadır (Handfield ve Nichols, 2002). “Ortak Yönetilen Envanter (Co-Managed Inventory-CMI)” ve “Tedarikçi Yönetimli Envanter (Vendor Managed Inventory-VMI)”, “Sürekli Yenileme Sistemleri (Continuous Replenishment Systems)” bu anlayışın ortaya çıkardığı uygulamalara örnek olarak verilebilir (Tanyaş, 2014:17).

Tedarik zinciri yönetimi, sipariş yönetimi, üretim, depolama ve fiziksel dağıtım olanaklarını birlikte ele alır ve toplam maliyeti en az olan lojistik stratejileri, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısına odaklanır. Oysa ki, üretim planlama sistemlerinde, kaynak ve kapasite planlanır, fakat dağıtım kaynakları eş zamanlı olarak planlanmaz. Şekil 4’te, tedarik zincirinin ana bileşenlerini göstermektedir (Erdumlu, 2006:10).

Şekil 4: Tedarik Zinciri Bileşenleri



Kaynak: Tanyaş, 2005

Şekil 4’ten de görüldüğü gibi, arz ve talebe yönelik planlama aşamasının ardından kaynakların tedariği ve üretim süreçleri gelmektedir. Üretimin ardından depolama ve ulaştırma ve en son da müşterilerin siparişlerinin yönetimi süreçleri gerçekleştirilmektedir.

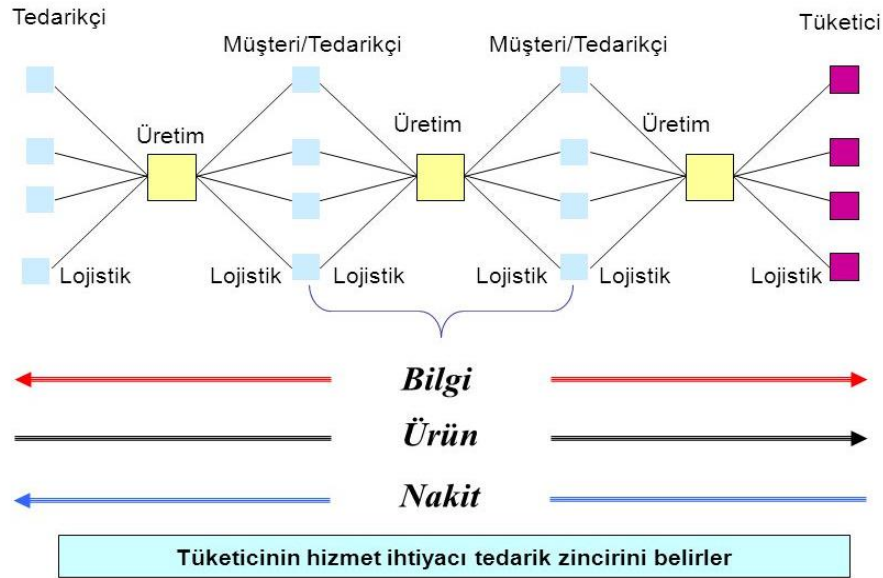
1.1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Yönetimi İlişkisi

Tedarik zinciri ve lojistik birbirinden farklı kavramlardır. Lojistik, ürünleri olması gereken yere ulaştırmak için taşıma, depolama, gümrükleme gibi faaliyetleri bütünlük bir şekilde gerçekleştirir. Lojistik, tedarik zincirinin önemli ve büyük bir parçası durumundadır (Erdumlu, 2006:7). Son yıllarda tedarik zinciri kavramı ile daha geniş bir çerçeveye oturmaya başlayan lojistik kavramı ana olarak işletme lojistiğinin temel ilkelerine dayanmaktadır. Lojistik fonksiyonlarında öncelikle işletme içi bütünlük yapıyı ortaya koyan bu anlayış, uygulama sürecinde hem maliyet hem de

müşteri hizmeti yönlü kazanımlar ortaya koymuştur. Tedarik zinciri yaklaşımı da işletme içi bütünleşik yapının diğer kanal üyelerine doğru genişletilmesi ve etkin bir şekilde yürütülmesi ilkesine dayanmaktadır (Tuna ve Arabelen, 2013: 535).

Tedarik zinciri yönetimi, bu süreci, tüm şirket faaliyetlerini ve zincirin diğer şirketleriyle olan ilişkilerini içerecek şekilde organize ederek daha ileri aşamalara götürür. Müşterilere ürünler gönderilmek istendiği zaman lojistik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Ancak lojistik fonksiyonların sürekliliği için tedarik zinciri organize ediliyorsa, tedarik zinciri yönetimi yapılıyor demektir (Şekil 5) (Tanyaş, 2007).

Şekil 5: Lojistik ve Tedarik Zinciri Farkı



Kaynak: Tanyaş, 2007

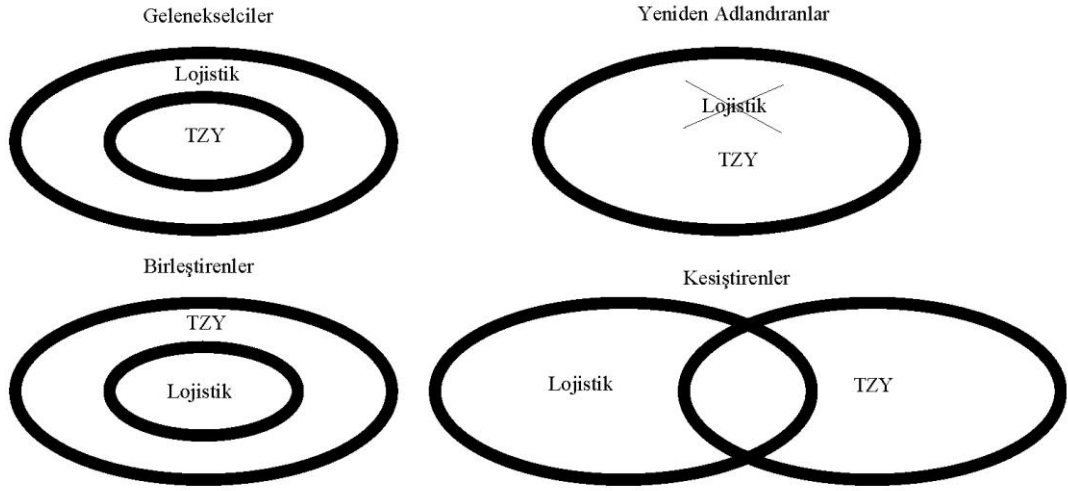
Günlük hayatta “Tedarik Zinciri Yönetimi” ile “Lojistik” kavramları her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da farklı iki tanımdır. Öyle ki Tedarik Zinciri Yönetimi, bir mamul ürünün hammadde halinden tüketiciye arz edildiği ana dek tedarikçi, imalatçı, nakliye, depolama, satış, satış sonrası hizmetleri gibi ait olduğu her bir zincir halkasından oluşan döngüsünü ve bu döngünün işleyiş yönetimini anlatır. Lojistik ise; mamul ürünün tedarik zinciri kapsamında yapılması gereken işlemler ile ilgili bilgi ve riskin yönetimini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, lojistik, tedarik zinciri dahilindeki lojistik faaliyetlerin yönetilmesidir. Bu nedenle tedarik zinciri

yönetimi, lojistikten daha geniş ve hatta lojistiğin içeriğine dahil olduğu bir kavram, bir olgu olup “*lojistik faaliyetlerin bir bütünü*” olarak tanımlanması da mümkündür. Baki’nin: “...bir işletmenin imalat departmanındaki taşıma faaliyetleri lojistik olarak adlandırılabilir fakat tedarik zinciri yönetimi olarak adlandıramaz...” şeklinde vermiş olduğu bu örnek, tedarik zinciri yönetimi ile lojistik arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Baki, 2004).

Literatürde TZY ile lojistiğin ilişkisi hakkında halen bir uzlaşma yoktur. TZY ile lojistik ilişkisi hakkında literatürdeki dört kavramsal yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Larson ve Halldorsson, 2004). Kavramsal yaklaşımların ifade ettiği durumlar şekil 6’da gösterilmiştir.

- Gelenekselciler: Bu gruptakılar TZY’ni lojistiğin içinde konumlandırır ve TZY’ni lojistiğin bir parçası olduğu kabul ederler TZY işletme dışındaki lojistik olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda TZY, organizasyonlar arası özel bir tür lojistik olarak kabul edilebilir.
- Yeniden Adlandıranlar: Bu gruba göre lojistik yeniden adlandırılır ve eski lojistik tanımı şimdi TZY olarak kabul edilir. Lojistik ağ ile tedarik zinciri, TZY ile de entegre lojistik terimi sık sık kullanılmaktadır.
- Birleştirenler: Bu yaklaşımda lojistik TZY’nin bir parçası olarak görülmektedir. Bu durumda TZY sadece lojistiği değil aynı zamanda pazarlama, operasyon yönetimi ve satın almayı da içermektedir. TZY’nin bileşenleri olarak da; lojistik (envanter, ambalajlama, dağıtım, taşıma, üretim planlama ve talep tahmini), stratejik planlama, bilgi ve iletişim teknolojileri, pazarlama ve satış kabul edilmektedir.
- Kesiştirenler: TZY lojistiğin bir parçası değildir, ancak, lojistik ile hem işletme içinde hem de kanal içindeki işletme süreçleri sebebiyle kesişen bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre, TZY lojistik, pazarlama, operasyon yönetimi, satın alma ve diğer fonksiyonel alanların birleşimi değildir; tüm bu disiplinlerin stratejik ve entegre edici elemanların içerir. Örneğin satın alma alanında, uzun dönemli bir anlamsa müzakeresi stratejik bir eleman iken bir satın alma emrinin iletilmesi taktiksel bir elemandır.

Şekil 6: TZY ve Lojistik İlişkisi Hakkında Literatürdeki Dört Kavramsal Yaklaşım



Kaynak: Larson ve Haldorsson, 2004

Şekil 6'dan da görüldüğü gibi, dört farklı yaklaşım lojistik ve tedarik zinciri yönetimini hem birbiriyle ilişkili hem de belirli yönleriyle birbirinden ayrılan kavramlar olarak değerlendirmektedir.

1.2 ANA LOJİSTİK YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Ana lojistik yönetimi fonksiyonları şu şekilde sıralamıştır (Tanyaş, 2008):

- Talep ve tedarik yönetimi
- Nakliye
- Uluslararası Taşımacılık
- Kalite Kontrol
- Gözetim
- Antrepo Yönetimi
- Sigorta
- Dış Ticaret
- Gümrük
- Depolama-Elleçleme-Palet Parkı-Ön/Son İşlemler
- Stok Yönetimi
- Lojistik Bilgi Sistemleri
- Yükleme Optimizasyonu

- Yedek Parça Desteği
- Dağıtım
- Çapraz Sevkiyat (Cross Dock)
- Filo ve Trafik Yönetimi
- İade İşlemleri
- Tersine Lojistik
- Üretim Lojistiği-Üretimde Anında Malzeme Verme Hurda ve İskartların Elden Çıkarılması
- Katma Değerli İşlemler
- Rotalama
- Döngüsel Sefer (Milk-Run)
- Paketleme
- Proje Mühendislik ve Danışmanlık
- Müşteri Hizmetleri
- Talep Planlama
- Sipariş Yönetimi

Lojistik faaliyetler dendiğinde akla yaygın olarak ulaştırma/taşıma ve trafik yönetimi depolama, elleçleme, stpık yönetimi, sipariş işleme, ambalajlama, satın alma/tedarik, talep yönetimi ve enformasyon (bilgi) yönetimi, müşteri hizmetleri gemektedir. Bu faaliyetlere ek olarak, depo/dağıtım merkezi yer seçimi ve yerleşimi, dokümantasyon akısı, ürün/envanter akışı, üretim planlama, yedek parça ve satış sonrası hizmet desteği, geri dönüşüm-tersine lojistik, sigortalama ve gümrükleme de sayılabilir (Erdil, 2010).

Stock ve Lambert (2001) ise lojistik faaliyetleri şu şekilde maddelemiştir: Müşteri hizmetleri, talep tahmini, stok kntrol, malzeme taşıma, sipariş kabul ve işleme, yedek parça ve servis destek, tesis ve depo yeri seçimi, tederik, paketleme, geri dönem ürünleri taşıma, iskarta ve atık yönetimi, nakliye, depolama. Lojistik yönetimi fonksiyonlarından başlıcaları aşağıda incelenmiştir:

1.2.1 Ulaştırma

Lojistikteki en maliyetli ve müşteri memnuniyetini sağlamaya en çok hizmet eden unsur olup yükün (hammadde, yarı mamul ve mamul ürünler) son tüketim noktasına en güvenli ve en hızlı şekilde aktarılması olan amacı gerçekleştirebilmek için asıl ve en önemli lojistik fonksiyon ulaştırma. Diğer lojistik fonksiyonlara yüksek maliyetli olduğu için işletmeler, en yüksek müşteri memnuniyetini elde edebilecekleri en ekonomik taşıma türünü ya da taşıma türlerinin kombinasyonlarından yararlanmayı tercih etmektedir (Düzalan, 2014:14).

Ulaştırma, geniş anlamda taşımacılıkla birlikte ürünlerin depolanması ve ilgili diğer tedarik zinciri adımlarını da içinde bulundurarak yükü bir pazardan başka bir pazara zamanında, hasarsız ve istenilen miktarlarda tüketicisine ulaştırmayı ifade eden bir kavram iken dar anlamda ulaştırma, yükün yalnızca nakledilmesi anlamına gelmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı ulaştırma müşteri memnuniyetinin sağlanması bakımından önem ifade etmektedir (Çancı ve Erdal, 2003). Müşteri hizmet düzeyini etkileyen önemli ulaştırma hizmet unsurları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Ballou, 1999; Tuna ve Akarsu, 1999):

- a) Güvenilirlik:** Ulaştırma hizmetinin söz verilen sürede gerçekleştirilmesidir.
- b) Transit Süre:** Ulaştırma hizmetinde yükleme noktasından varış noktasına kadar geçen süredir.
- c) Kapıdan Kapıya Hizmet Verebilme Yeteneği:** Ürünün, fabrikanın kapısından alınıp tüketim noktasının deposuna kadar iletilebilmesidir. Karayolu taşımacılığı bu konuda önemli derecede hizmet verebilme yeteneğine sahiptir.
- d) Esneklik:** Ulaştırma sisteminin elleçleyebildiği ürün çeşitliliği ve yükletenlerin özel isteklerini karşılayabilme yeteneğidir.
- e) Kayıp ve Hasar Performansı:** Kayıp ve hasar oranı konusunda ulaştırma sisteminin göstermiş olduğu performanstır.

1.2.2 Depolama

Tedarik zincirinin en önemli halkalarından ve fiziksel dağıtımın gerçekleşmesinde de önemli noktalardan biridir. Depolar; ham madde, yarı tamamlanmış ve tamamlanmış mamullerin bekletildiği ve bulundurulduğu yerlerdir. Depolama işlevinin temel amacı, bir taraftan üretim için gerekli tüm girdi kaynaklarının üretim sahalarına, diğer yandan ise büyük miktarlarda ve müşteri siparişlerine göre düzenlenmiş nihai ürünlerin pazara olan hareketine kolaylık sağlamaktır (MEGEP, 2011:37).

Depolama, lojistik zincir içerisinde tedarik noktasından üretim noktasına kadar hammadde, yarı ürün ve bitmiş ürünlerin saklanması şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler, üretim ve taşıma maliyetini düşürmek, talep dalgalanmaları ve mevsimsel dalgalanmalar gibi pazar değişimlerinden etkilenmemek, miktar indirimlerinden faydalanmak için ve tam zamanında üretimi desteklemek gibi sebeplerden dolayı depolama yoluna gitmektedir (Çancı ve Erdal, 2003).

Depolama ve saklama, envanter bulundurma ile ilgili olarak gereksinim duyulan mekanın yönetimine ilişkin faaliyetlerdir. Ürünlerin üretimi ile tüketimi arasında geçen zaman uzadıkça, gerekli envanter düzeyi daha çok artar. Depolama saklamayla ilgili konular, kiralama, kiralama-sahip olma kararları, depo planı tasarımı, ürün karışımı düşünceleri, güvenlik ve bakım, güvenlik sistemleri, personel eğitim, verimlilik ölçümü, teslim alma, işaretleme ile ilgili faaliyetler vb.olarak sayılabilir. Depolama ürünün üretilmesi ve daha sonra tüketilmek üzere depolanması aracılığıyla zaman ve yer yararına katkıda bulunmaktadır (Tek ve Karaduman, 2012:194-196).

Depolar kullanım amaçlarına bağlı olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Tanyaş, 2014, 20-21):

1.Geleneksel Depo (Warehouse): Üretim veya satış noktası içinde ya da yanında bulunan, ürünlerin genelde uzun süre kaldığı, hızlı elleçlemeden ziyade daha fazla stoklama amaçlı depolardır.

2.Dağıtım Merkezi (Distribution Center): Müşterilere daha yakın noktalarda konuşlandırılarak müşterilere karma (farklı tedarikçilerden gelen ürünlerin bir araya

getirildiği), az miktarda ve hızlı ürün teslimatı ile tedarikçiden büyük hacimli sevkiyatı sağlamaya yönelik depolardır.

3.Toplama Merkezi (Consolidation Center): Tedarikçilere daha yakın noktalarda, üretim yerlerine, hammadde çeşidi bazında az ama karma ve büyük hacimli sevkiyatı sağlamaya yönelik depolardır.

4.Aktarma Merkezi (Transshipment Center): Genelde farklı taşıma modları veya aynı taşıma modunda farklı taşıma araçları arasında ürünlerin genelde istiflenmeden/stoklanmadan aktarıldığı, ürünlerin çok kısa süreli kaldığı depolardır. Çapraz sevkiyat depoları olarak da adlandırılır,

5.Sipariş İşleme Merkezi (Order Fulfillment Center): Genelde internet üzerinden adet bazında satış yapılan sistemlerde siparişlerin alındığı ve sevk edilmek üzere hazırlandığı depolardır.

1.2.3 Stok Yönetimi

Ürün ve malzeme hakkındaki hareket ve seviyelerin ilgili işletme bünyesine entegre edilmiş olan bir sistem üzerinden takip ve kontrol edilerek üretim planlaması yapmaya yarayan işlemler bütününe stok yönetimi denilmektedir (Eymen, 2007). Stok bulundurma, ürünlere “zaman faydası” yaratarak “arz ve talep” arasındaki dengesizliklerin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Stok yönetimi, hammadde ve bitmiş ürün stoklanmasını, stoklama bölgelerinin sayısı, büyüklüğü ve yerleşimi hakkında karar verilmesini ve aynı zamanda tam zamanlı üretim sistemleri ile “itme ve çekme stratejilerini” içermektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 541).

Stok yönetimi, lojistik sisteminin önemli faaliyet merkezlerinden biridir. Finansal yönden 'envanter', tedarik, satışlar ve üretim arasında uygun bir denge kurulmasını gerektirir. Bir işletme için önemli olan, envantere bağladığı ortalama stok miktarı ya da yatırımdır. Lojistik açısından envanter, 'yer' ve 'zaman' yararı yaratılmasıyla ilgilidir. Envanter yönetimi mikro ve makro açılardan önemlidir (Tek ve Karaduman, 2012:141).

“Stok düzeyi” ve “depo ihtiyacı/depo sayısı” arasında doğru orantılı fakat “stok düzeyi” ile “taşıma türü” arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Buna göre; yavaş bir taşıma türü ile taşınan yükün stok seviyesi yükselir ve stok seviyesi ne kadar

yükselirse, depolama ihtiyacı ya da ihtiyaç duyulan depo sayısı da o kadar artar. Buna karşılık, hızlı bir taşıma türü taşıyan yükün stok seviyesi düşer ve stok seviyesi ne kadar düşerse, depolama ihtiyacı ya da ihtiyaç duyulan depo sayısı bu kadar azalır (Erdumlu, 2006:25). Özellikle son dönemlerde daha etkin ve hızlı ulaştırma araçlarının ortaya çıkması ile bazı işletmeler yerleşik depolarını kullanmaktan vazgeçmekte ve TIR'larını yürüten bir depo olarak yönetmektedirler. Ancak, yükleme-boşaltma masrafları, kapasite sınırlamaları ve uzun lojistik döngü süreleri de göz önüne alınarak değiş-tokuş (trade-off) dengesinin belirlenmesi gerekmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 539).

Yapılan araştırmalardan envanter (stok) bulundurma giderlerinin envanter değerinin % 14 ile % 50' si arasında, ortalama olarak da % 25 dolayında olduğu saptanmıştır. Bu nedenle üretim ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında elde yeterli ürün stoku bulundurulmasının önemi büyüktür. Hammaddeler, malzeme ve ürünlerin elde bulundurulması sadece mekan işgal etmekle kalmaz, aynı zamanda başka yerde kullanılabilecek sermayenin envantere bağlı kalmasına neden olur (Tek ve Karaduman, 2012).

1.2.4 Elleçleme Fonksiyonu ve Faaliyetleri

Elleçleme, depolama işlerliğinin sayesinde insan gücünün ve dolayısıyla maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan; yükün boşaltılması, yüklenmesi, depoya kabul edilmesi, birleştirilmesi, bölünmesi ve bölümlendirilmesi, istiflenmesi ve ambalajlanması gibi işlemlerin her birisidir (Çevik ve Gülcan, 2011).

Malzeme elleçleme ise insan gücünün yanı sıra tercih edilen taşıma türüne göre değişen elleçleme sistem ve ölçüleri doğrultusunda ilgili yüke uygun olan türlü ekipmanlar (konveyör, forklift, vinç, konteyner vb.) kullanılarak yapılan elleçlemedir (Erdumlu, 2006:28).

Temel olarak yükleme ve boşaltma olarak temel iki fonksiyondan oluşan elleçleme de lojistik süreçlerde önem arz etmektedir. Elleçlemenin *boşaltma fonksiyonu*; insan gücünden ya da bir takım ekipmandan (forklift, el arabası, transpalet, otomatik ve bilgisayar temelli erişim vb.) yararlanılarak, yükün depoya geldiği anda zarar görmemesine azami özen gösterilmesi gereken indirme işlemidir. Elleçlemenin

yükleme fonksiyonu ise; boşaltma fonksiyonunun tam tersi olduğundan, kısaca, taşıma aracına yükün geri yüklenmesi işlemi olarak tanımlanabilir. Bu ikisinden başka, malzeme elleçleme faaliyetleri açısından *sipariş toplama* önem arz etmektedir (Ceran, 2010).

1.2.5 Sipariş İşleme

Yükün, nereden ve kimden, hangi yöntemle teslim alınarak nereye ve kime teslim edileceği, yükle ilgili süreçlerde hangi belgelerin hazırda bulundurulması ve düzenlenmesi gerektiği gibi süreçlerin planlanarak hedefe doğrulukla (yükün istenilen miktar ve beklenen kalite koşullarına uygun olarak uygun yer ve zamanda değerlendirilmesini amaçlayan süreç, sipariş işlemedir (Çevik ve Gülcan, 2011).

Müşteri memnuniyeti açısından kural, yükün, en kısa anda ve en güvenli şekilde ulaştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olan sipariş işleme, yükün yani siparişlerin teslim edilme durumları ile ilgili yapılan işlem ve faaliyetlerin bütünüdür. Bunun işletmeler yönünden yararı ise; her ne kadar ek maliyetlere yol açsa da asıl olan ulaştırmanın maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur; çünkü siparişlerin kontrol altında tutulması ve planlanması demek, ulaştırma organizasyonunun da belirlenmesi demektir (Erdumlu, 2006: 28).

Sipariş işleme faaliyeti insanın sinir sistemiyle benzerlik göstermektedir. Dağıtım sürecinin tetiğini çekmekte ve siparişin (talebin) yerine getirilmesi ve tatmini ile ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir. Sipariş işletme üç grup faaliyetten oluşur (Tek ve Karaduman, 2012: 24). Sipariş işleme aktiviteleri üç ana grupta incelenebilir (Eker, 2006:14):

- Operasyonel elemanlar
 - Sipariş giriş
 - Sipariş düzeltme
 - Çizelgeleme
 - Sevkiyat düzenleme
 - Faturalama
- İletişim elemanları
 - Sipariş yapılandırması

- Sipariş takibi
- Hata düzeltme
- Ürün bilgisi istekleri
- İzleme ve hızlandırma
- Kredi ve tahsilat elemanları
 - Kredi ve kredibilite kontrol
 - Tahsil edilebilir alacakların kontrol ve tahsilatı

Bir işletmenin siparişi işleme faaliyetlerinin hız ve doğruluğu müşteri hizmet düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu konuda ileri teknolojiye dayalı (internet temelli yazılımlar, ERP vb.) sipariş işleme sistemleri vardır. Modern sipariş işleme sistemleri kuruluş aşamasında yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir. Ancak, envanter, ulaştırma, depolama vb. maliyetlerinde yaratacakları tasarruflar ve geliştirilmiş hizmet nedeniyle artan satışlar dolayısıyla bu yüksek maliyetler önemsiz hale gelmektedir (Tek ve Karaduman, 2012: 24).

1.2.6 Ambalajlama

Ambalaj, bir ürünün bir kap ya da kasa içerisine kapatılarak düzgün şekilde sarıldığı ve o ürünü koruyan, ürünün taşınmasını ve depolanmasını kolaylaştıran, kısmen veya tamamen atıl hale gelen ya da geri dönüşüm yoluyla tersine lojistikte kullanılan bir birimdir (Tek ve Karaduman, 2012: 324). Ambalaj, her şeyden önce görsel bir öge olup o ürünün reklam ve pazarlanmasında arz ve talep arasındaki iletişimi kurmaktadır. Tüketicisine sağladığı en önemli katkı, o ürünün ilk kullanıcısı olduğuna yönelik güven duygusudur (MEGEP, 2007: 4). Buna göre “*Aktif Ambalaj*” ve “*Akıllı Ambalaj*” olmak üzere iki tür ambalaj bulunmaktadır ve bu ikisi arasında temel bir farklılık vardır: Aktif ambalaj, kendisine eklenen özellikle birlikte tepki gösterebilirken akıllı ambalaj, içindeki ürünün ısısı ile ısı değişimini “hissederek” kullanıcısına gösterir özelliktedir (Tablo 1) (Tek ve Karaduman, 2012: 361).

Tablo 1: Akıllı Ambalaj ve Aktif Ambalaj Özellikleri

Aktif Ambalaj	Akıllı Ambalaj
Anti-Mikrobiyal Ambalaj	Mikrop Üreme Göstergesine Sahip Ambalaj
Isıtan / Soğutan Ambalaj	Isınma Soğuma Göstergeli Ambalaj
Koku–Tat Geçirmez Ambalaj	Koku / Tat Değişimini Gösteren Ambalaj
Nem Emici Ambalaj	Nem Ölçer Ambalaj

Kaynak: Tek ve Karaduman, 2012: 361

Ambalajlama, lojistik faaliyetleri kolaylaştırarak, toplum sağlığını koruyarak, yaşamın kolaylaşmasına ve geri dönüşüm olanağı oluşturarak tersine lojistik hizmetlerin gelişip çevreci yaşamı destekleyerek ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadır (Tek ve Karaduman 2012: 321).

Ambalajlama; birincil ambalaj, ikincil ambalaj ve dış ambalaj olmak üzere üç katmanlıdır ve bu katmanlardan oluşan ambalajlamanın “koruyuculuk”, “kolaylık”, “tutundurma”, “fiyat ayarlama” ve “anlaşmazlıkları önleme” şeklinde işlevleri bulunmaktadır (MEGEP, 2007:7-8-9). Ambalajlama faaliyeti, bir yandan bu işlevleri yerine getirirken, diğer yandan “ürünün korunması”, “gereksiz giderlerden kaçınma”, “malzemelerin amaçlarına uygun kullanılması”, “iş akışının sağlanması”, “satışı ve tüketicinin kullanımını kolaylaştırma”, “deneyim ve gelişmelerden yararlanma” şeklindeki ilkeleri de yerine getirmelidir (MEGEP, 2007: 10). Bir başka belirlemeye göre ise ambalajlama, lojistikteki “*Kaplama Fonksiyonu*”, “*Koruma Fonksiyonu*”, “*Porsiyonlama Fonksiyonu*”, “*Üniteleştirme Fonksiyonu*”, “*Kolaylık Fonksiyonu*” ve “*İletişim Fonksiyonu*” olan türdeki lojistik fonksiyonları da yerine getirmektedir (Tek ve Karaduman, 2012: 321). Ambalajlamanın iyi yapıldığı durumlarda hizmet kalitesi artar, maliyet azalır ve elleçleme kolaylaşır. Diğer yandan, ambalajlama başlı başına bir endüstri alanı olarak kabul edilmektedir fakat bu alan diğer endüstri alanlarından farklıdır çünkü kendisi dışındaki tüm endüstri alanları içinde kullanılmaktadır. Öyle ki gelişmiş sanayiileri olan ülkelerde, özel olarak ambalajlama-paketleme okulları ile endüstrileri bulunmaktadır (Lambert vd., 1998:329).

Tüketici araştırmaları yapılmadan ambalaj tasarımı yapılmamalıdır. Zira ambalaj, oluşturacağı farkındalık doğrultusunda rakiplerle rekabet edebilirliği sağlamaktadır. Bu nedenlerle, iyi bir ambalaj, ürünü hijyenik tutacak, ürün gıda ise besin değerini muhafaza edecek, ürünü kimyasal ve fiziki özelliklerde olacak ve de

ürünün ağırlığı ile hacim özellikleri doğrultusundaki nitelikleri barındırmalıdır (MEGEP, 2007: 19). Diğer yandan ambalaj; müşteriye anlayan, hangi tür ambalaj türünün hedef kitleye uyduğunun belirlenmiş olduğu, ambalajın nasıl kullanılacağına anlaşılmış olduğu, müşterilerin satın alma alışkanlıklarını belirleyen, ambalajlama teknolojilerinin yakından takip edildiği, doğaya karlı duyarlı, güvenli, çeşitlilik gösteren, piyasadaki rekabetin ambalaj hakkındaki etkisinin bilincinde olan özellikleri barındırmalıdır (Tek ve Karaduman , 2012: 343-344).

Tüm lojistik zincir boyunca çok önem taşıyan ambalajlama faaliyeti fiziksel koruma sağlanmasının yanı sıra başka fonksiyonlara da sahiptir. Çevre konusunun gündeme gelmesiyle çevre dostu malzemeden üretilmesi zorunluğu olan ambalajın en az raf ömrü kadar fiziki koruma sağlaması ayrıca içinde bulunan malzeme hakkında kullanım ömrü, taşıma şekli, üretici bilgileri açıklayıcı referansları taşıması gerekmektedir (Erdil, 2010).

1.2.7 Talep Tahmini

Tedarik zincirindeki işletmeler, artan karşılıklı bağımlılık nedeniyle, birbirlerinin talep tahminlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçte talep tahminlerine yönelik bilginin paylaşılması, zincirin yönetiminde zaman ve maliyeti olumsuz yönde etkileyecek yanlış kararlar alınmasını da engellemektedir. Elde edilen talep tahminlerine göre, işletmeler dönemsel veya belirli bir zaman aralığına göre üretim ve envanter seviyelerini kontrol edip gerekli güncellemeleri yapabileceklerdir. Doğru talep tahmini, envanter seviyesinin azaltılmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin lojistik ve hatta tedarik zinciri planlaması faaliyet ve organizasyonlarını da belirlemeleri açısından önemli olan talep tahminlemesi; müşterilerinin talep edebilecekleri miktarların bir çok şekilde belirlenmesini kapsadığından, satın alma ve envanter miktarları gibi kararların alınması ve uygulanması için gereklidir (Tek ve Karaduman, 2012:22).

Talep tahminlerinin geliştirilmesi için çok aşamalı bir sürecin izlenmesi gerekmektedir (Kress ve Snyder, 1994: 6). Müşteri taleplerine etki eden koşullar belirlenerek değerlendirilmesinin yapılmasının ardından ürünün talep edilmesi hakkında ilk tahminler türetilir. Bu ilk tahminler, pazarlama hedef ve yönelimleri için

kullanılır. Bunun ardından ikincil olan sayısal talep tahminlemesi hazırlanarak analizi yapılır. Son olarak ise yapılan tahminlemenin izlenmesi aşamasına geçilir (Özdemir, 2005:105).

1.2.8 Satın Alma ve Tedarik

Satın alma fonksiyonunun lojistiğe dahil edilmesinin temel gerekçesi, ulaşım maliyetlerinin şirketin üretimde kullandığı hammadde ve parçaların satın alındığı coğrafi uzaklıkla direkt ilişkili olması sebebiyledir. Ayrıca, ulaşım ve stok maliyetlerine göre, satın alınan miktarlar lojistik maliyetleri etkilemektedir (Erdumlu, 2006: 29). Satın alma genellikle ihtiyaç duyulan malzemelerin tedarikçilerini ve performanslarını belirleme sürecini ifade eder. Tedarik daha geniş bir faaliyet sahasına sahiptir (Stock ve Lambert, 2001). Satın alma; işletmenin ihtiyaç duyduğu hammadde, hazır parça ve yarı mamullerin uygun tedarikçiler arasında kaynak araştırması ve seçimi, pazarlık, tedarik ortaklığı programının yürürlüğe sokulması satınalma faaliyetleri içinde yer almaktadır (Şen, 2008: 86).

Üretim ve hizmet arzı için gerekli olan her tür teçhizatın (makine, alet, aygıt, hammadde, malzeme, parça, yarı-ürün, ürün, hizmetler vb.) edinilmesine yönelik olup yararlı yürütüldüğünde, ilgili işletmeye mali ve operasyonel açıdan iki çok önemli katkı sağlayan planlama, stok kontrol, taşıma ve benzeri faaliyetlerin bütünü; tedarik etmektir (Bamyacı, 2008).

1.2.9 Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmeti yönetimi; optimal/dengeli bir hizmet-maliyet birleşimi ikilemi içerisinde, müşteriyle olan ilişkilerin tüm boyutlarını birleştiren ve yöneten müşteri-odaklı bir anlayıştır. Müşteri hizmet düzeyi, diğer lojistik alanlardaki çoğu faaliyetleriyle yakın ilişki içindedir. Stok, ulaşım, depolama hakkındaki kararlar müşteri hizmet ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Doğru ürünün, doğru yerde ve zamanda müşteri tarafından alınması lojistikte son derece önemlidir (Erdumlu, 2006:29).

Müşteri memnuniyeti, küresel lojistik sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından öncelikli olan hedeflerden birisidir. Bu nedenle, müşteriler ile olan ilişkilerin

bileşen ve etkenlerini mali ve hizmetsel çerçevede yönetmek, sektördeki her bir işletmenin işletmesel hedeflerini belirler ve işletmelerin işleyiş kararlarına etki ederek işletmeleri yönlendirir. Bu nedenle müşteri hizmetlerinin iyi şekilde yönetimi, lojistik hizmetlerin de en iyi şekilde yönetilmesini ve planlanmasını sağlayacaktır (Tek ve Karaduman, 2012: 21).



İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK VE KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

2.1 REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

2.1.1 Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları

Rekabet ve rekabet gücü son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan kavramlar olarak görülmektedir. İşletmelerin, endüstrilerin ve ülkelerin ana amacı rekabet güçlerini artırmaktır. Bu sebeple tüm faaliyetlerini bu ana amaca yönelik gerçekleştirmektedirler. Rekabet, piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır. Rekabet konusu açısından fiyat rekabeti, kalite rekabeti ve ürün rekabeti olarak ortaya çıkarken çalışma ve başarıyı teşvik etmektedir (Erkan, 1993: 39-40).

Rekabet, bir yandan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek şeklinde tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Rekabet, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür (Eren, 2000: 139). Ülke için rekabet edebilirlik ülke vatandaşlarının yüksek ve yükselen yaşam standartlarını elde etme yeteneğini ifade eder. Ulusal düzeyde rekabet edilebilirlik, ülkenin yaşam standardının ve toplam verimliliğin gelişimi ve düzeyi ve ülke işletmelerinin ihracat veya doğrudan yabancı yatırım yoluyla dünya pazarlarına nüfuz etmeye yönelik yeteneği ile ölçülür (Blunck, 2006).

Rekabet gücü, işletmelerin serbestleşen dünya piyasalarında ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyat ve fiyat dışı üstünlüklerini kullanarak daha çok yer edinmeleridir (Orhaner ve Korkmaz, 1997: 458). Göreli bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar. Rekabet üstünlüğü yaratan sebepleri ortaya koymaktan ziyade, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlamaktadır (Cockburn vd., 1998:1).

Rekabet gücü kavramı genel olarak bu konudaki literatürde; işletme, endüstri ve ulusal düzeyde olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmakta ve tanımlanmaya çalışılmaktadır (Aktan, 2003):

- İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü : Rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyetle üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Cockburn vd., 1998:1).

Günümüzün dünyasında stratejik yönetimin temel amaçlarından biri de rekabet gücünün sağlanmasıdır. İşletme fonksiyonlarının ana noktaları müşteri ihtiyaçlarının fazlasıyla karşılanmasıdır. Yaygınlaşan müşteri beklentileri ve artan rekabetçi artan müşteri tatminini sağlamaktadır. Müşteriler daha fonksiyonel bir malı daha düşük bir fiyata ve aynı zamanda daha yüksek bir kalitede satın alma beklentisi içerisinde. Böylelikle müşterilerinin bu beklentilerini en hızlı karşılayabilen en üstün rekabet gücüne sahip olmaktadır (Tütek ve Gümüsoğlu, 1997:671).

- Endüstriyel Rekabet Gücü: Bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyetle ürün üretme veya satma yeteneğidir (Markusen, 1992: 8).

Endüstriyel pazarlardaki rekabet daha yoğun ve güçlü olmaktadır. Bir tarafta endüstriyel müşteriler daha profesyonel olmakta, dış kaynak kullanımı stratejilerini kullanmakta ve genellikle yaklaşımlarını küreselleştirmektedirler. Diğer taraftan da teknolojik değişimler, rekabetin küreselleşmesi ve serbestleşme pazarlarda devrim yapmaktadır (Matthyssens ve Vandenbempt, 1998: 339).

Rekabet stratejisi rakipler üzerinde rekabetçi üstünlük yaratma ve sürdürme ile ilgilidir. Ayrıca, stratejik iş biriminin etkin bölümlerinin büyük oranda endüstrinin çekiciliği (giriş ve çıkış engelleri ile birlikte) ve endüstri içerisindeki stratejik iş biriminin rekabetçi durumu ile belirlenmektedir. Önemli olan rakiplere karşı korunacak maliyet ya da farklılaştırma durumu (endüstri çağında ya da niş pazarda) elde etmektir. Bu tür bir çekici bir durum elde etmek için işletme, rakiplerine göre

önemli aktivitelerini daha etkin ve daha verimli bir yoldan yürütmek zorundadır (Matthyssens ve Vandenbempt, 1998: 339).

- Ulusal Düzeyde Uluslararası Rekabet Gücü: Uluslararası rekabet gücü, *“bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir”*(OECD, 1992:237).

Ulusal rekabet gücü ile sektörel rekabet gücü birbirine bağlıdır. İşletmelerin rekabet güçlerini kullanabilmeleri ve dünya piyasalarına açılabilmesi için bir yandan sektörel bazda gelişme sağlamaları diğer yandan da makro dengesizliklerin giderilmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir (Orhaner ve Korkmaz, 1997:458).

Porter’in uluslararası düzeyde rekabet gücü ile ilgili bir yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine işletmelerin rekabet güçlerini hesaplamanın daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır. Küreselleşen dünyada uluslararası işletmelerin rekabet gücünü belirlemede etkin olduğunu savunmaktadır. Yine bu sava göre, işletmelere rekabet gücü sağlayan temel unsur ise ürün ve/veya üretim sistemlerinde yeniliktir (Porter, 1990: 77).

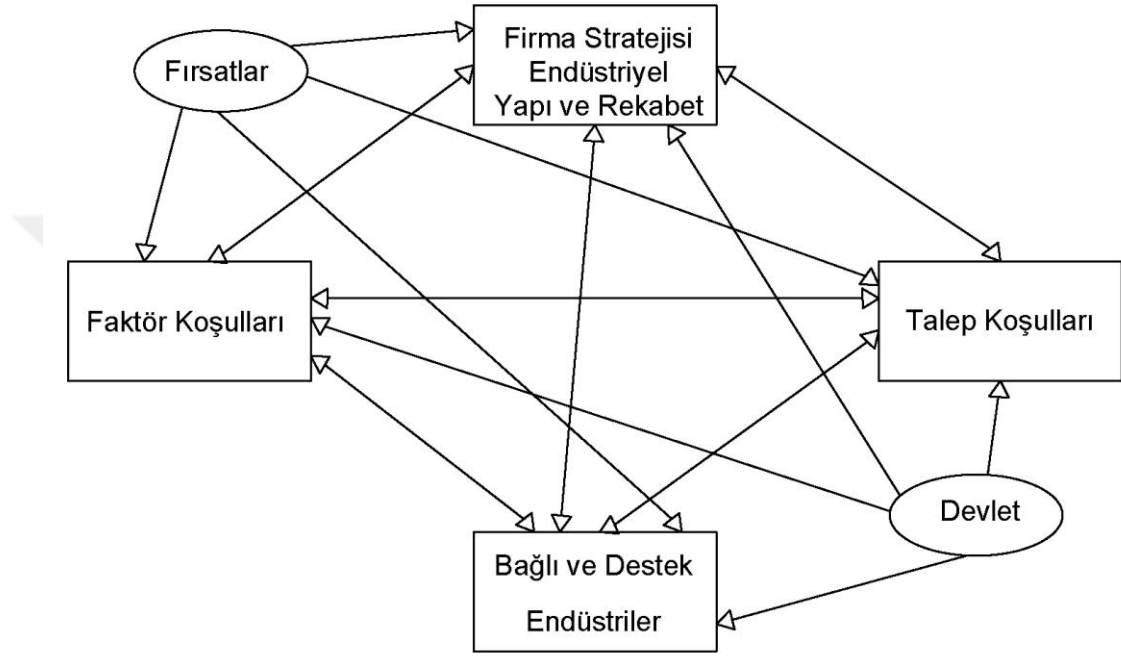
Porter yeniliği sağlayan unsurları şöyle sınıflandırmaktadır (Porter, 1990:71):

- a) Faktör koşulları: Bir ülkenin rekabet için gerekli olan ve sahip olduğu üretim faktörleridir. Örneğin vasıflı işgücü, altyapı verilebilmektedir.
- b) Talep koşulları: Vasıflı talep; tüketicilerin yeni ürünler talep etmesi, işletmeleri değişime zorlamaktadır.
- c) Destek koşulları: Hammadde ve aramalı üreticilerinin rekabetçi olmasıdır.
- d) Rekabet koşulları: Yerli rekabetin durumu, devlet-işletme ilişkileri ile işletmelerin nasıl kurulup organize edildiği ve yönetildiğidir.

Şekil 7’de de görüldüğü gibi, ulusal rekabetçi üstünlükte devletin gerçek rolü dört değişkeni etkilemektedir. Devlet her dört değişkeni olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir. Faktör koşulları devlet yardımları, sermaye piyasaları ile ilgili politikalar, eğitim ile ilgili politikalar ve benzeri tarafından etkilenebilir. Yerel talep koşullarını oluşturmada devletin rolünün anlaşılması biraz daha zordur. Devlet kurumları müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyen ya da zorunlu hale getiren yerel ürün standartlar ya

da düzenlemeler oluşturmaktadırlar. Devlet aynı zamanda reklam yapan medyanın kontrolü ya da destekleyici hizmetlerin düzenlenmesi gibi birçok yol ile bağlı ve destek endüstrilerin koşullarını şekillendirebilir. Bunun tam tersi yani değişkenlerin devlet politikasını da etkilemesi mümkündür (Porter, 1990:127-128).

Şekil 7: Porter Modelinde Sistem Bütünü



Kaynak: Porter, 1990 :127

Porter'a göre, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlaması için daha kaliteli üretim yapıp verimliliklerini artırmaları gerekmektedir. Böylece, ulusal verimlilik artışından söz edilebilir (Porter, 1990:10). Kısacası, Porter'ın geliştirdiği teori rekabetçi üstünlüğe yönelmektedir. Yalnızca doğal kaynak, sermaye veya işgücü avantajları tek tek değil, rekabetçi üstünlüğü yaratan tüm faktörler birlikte dikkate alınmaktadır. Başka bir deyimle, maliyet, kalite, ürün farklılaştırması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabetçi üstünlüğü yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır (Erkan, 1993: 64).

2.1.2 Rekabetçi Üstünlük ve Rekabet Stratejileri

İşletmeler, en düşük maliyetle mal veya hizmet üreterek, ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetlerini müşterilerine sunarak onların beklentilerini karşılamaya çalışarak rekabetçi üstünlük elde etme yönünde faaliyet göstermektedirler. Ancak, rekabetçi üstünlük elde etmek tek başına yeterli değildir ve bu üstünlüğün sürdürülebilir nitelikte olmasıdır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için ise, işletmelerin kullanabileceği en önemli araçlardan biri oluşturacakları rekabet stratejileridir (Alayoğlu, 2010: 30).

Rekabet stratejileri, işletmelerin rekabetin temel oluşturduğu bir endüstride uygun bir rekabet pozisyonu elde etmek için çaba harcaması olarak ifade edilebilir. Rekabet stratejilerinin tercih edilmesinin temelinde iki ana neden bulunmaktadır. Birincisi uzun dönemli karlılık ve bu karlılığın faktörlerini belirlemek için çekici bir endüstrinin (sektör durumu veya dış faktörler) varlığı iken, ikinci temel değer ise bir endüstride göreceli rekabet pozisyonu (Porter, 1985; Barney, 1991) (işletme kaynakları veya iç faktörler) belirleyicileri olmasıdır (Cantürk ve Çiçek, 2016: 101). İşletmenin kaynaklarına ilişkin rekabet faktörleri, iç analize dayanır ve organizasyon fonksiyonları ya da işletme fonksiyonları olarak bilinirler (Kotler, 2000; Cerit, 2000: 49-67). Rekabetçi üstünlük fikrinin temeli Chamberlain'in çalışmalarında bulunmaktadır, aynı zamanda Selznick üstünlük kavramını yetkinlikler kavramıyla ilişkilendirmiştir. Sonraki süreçlerde, Hofer ve Schendel'in çalışmasında rekabetçi üstünlük *"organizasyonun rakipleri karşısında kaynaklarını kullanılmasıyla oluşan benzersiz konum"* olarak tanımlanmıştır (Reed ve De Fillipi, 1990: 90). Rekabetçi üstünlükte işletme kaynaklarının rolünü inceleyen modeller, kaynakların işletmeler arasındaki heterojen dağılımından hareketle, işletmenin değer yaratan kaynaklarını diğerlerinden ayırmasını ve işletme kaynaklarına ilişkin stratejilerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamaya yönelik olarak oluşturulmasını önermektedirler (Cerit vd., 1997:179).

Rekabetçi üstünlük konusunda önemli bir otorite olarak kabul edilen Porter'a göre, işletmenin çalışma alanını oluşturan sektördeki uzun dönemli kârlılık beklentileri ve bu sektör içinde işletmenin göreceli rekabetçi konumu, işletmenin rekabetçi üstünlüğünün düzeyini belirlemektedir (Porter, 1985: 1-3). Rekabetçi üstünlük, bir

kuruluş rakiplerinden daha iyi performans sergilemesini mümkün kulan bir dizi nitelik geliştirdiğinde ve edindiğinde (veya eylemler yürüttüğünde) elde edilmektedir. Aynı zamanda, rekabetçi üstünlüğün stratejinin bir işlevi olduğu da söylenebilir (Whittington, 1993).

Gerçek rekabetçi üstünlük, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran daha etkin bir şekilde karşılayabilmesi anlamına gelir. Bu, müşterilere gerçek değer verilirse ve verildiğinde başarılabilir. Bir işletme başarılı olacaksa değer katmalıdır. Değer katmaya yönelik önemli unsurlar şunlardır (Thompson ve John, 1997):

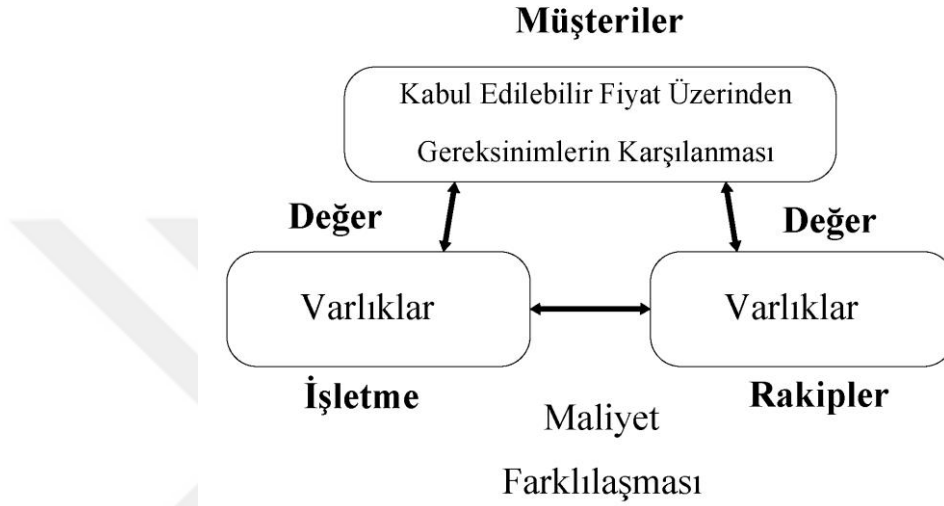
- Müşterileri anlamak ve onlara yakın olmak, özellikle değer algılarını anlamak
- Kaliteye bağlılık
- Yüksek düzeyde çok yönlü hizmet
- Rekabetçi fırsatlara ve tehditlere hızlı tepki

Bir işletme, müşteri elde etmede ve rekabetçi kuvvetlere karşı savunmada rakiplerine karşı üstünlük kazandığında rekabetçi üstünlük sahibi olur. Rekabetçi üstünlüğün birçok kaynağı vardır. Bunlar; en yüksek kalitede ürün üretme, üstün müşteri hizmeti sağlama, rakiplerine göre düşük maliyetler elde etme, daha uygun coğrafi konuma sahip olma, rakip markalara kıyasla daha iyi performans gösteren bir ürün tasarlama, daha güvenilir ve uzun ömürlü bir ürün üretme ve alıcılara para karşılığı daha fazla değer sunma (Kaliteli, iyi hizmet ve kabul edilebilir fiyatın bir arada olduğu) olarak belirtilebilir. Rekabetçi üstünlük oluşturmada başarılı olmak için şirket, alıcıların "üstün değer" - ya düşük fiyatta iyi bir ürün ya da daha fazla ödemeye değer "daha iyi bir ürün" - olarak algıladıklarını sağlamaya çalışmalıdır (Porter, 1985).

Rekabetçi üstünlük elde etmenin en önemli araçlarından birisi etkili bir lojistik yönetimidir. Değişen müşteri tercihleri karşısında pazardaki rakip işletmelere karşı devamlı olarak bir üstünlük sağlayabilmenin yollarından birisi de işletmelerin lojistik faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır (Gümüş, 2007: 104). Birçok özel durumlarda rakiplere göre üstünlük sağlayacak bir fiziksel dağıtım politikası diğer politikalardan daha çok benimsenmektedir. Bu özel durumlardan bir tanesi pazar ve çekirdek (esas) pazar düşünceleridir. Burada amaç, esaslı müşterileri rakiplerin eline düşmekten kurtarmak ve onları korumak ve gözetmektir (Aşıcı ve Tek, 1985:288). İşletmelerin

faaliyette bulundukları pazarlarda başarılı olabilmesi birçok faktöre bağlıdır. Basit olarak bu faktörler üçlü bir ilişki içinde gösterilebilir. Bu ilişkide işletme ve işletmenin müşterileri ve işletmenin rekabet ettiği rakipleri en önemli aktörler arasındadır. Şekil 8 bu aktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Gümüş, 2007:104).

Şekil 8: Rekabetçi Üstünlük



Kaynak: Christopher, 1998: 5'den uyarlanmıştır.

Rekabetçi üstünlük, serbest piyasa ekonomisindeki aynı sektörde yer alan işletmelerin birbirlerinden uzun ya da kısa dönemli olarak bir diğer işletmeden daha üstün olmasını sağlayan unsur ya da unsurlar bütünüdür. Diğer bir deyişle rekabetçi üstünlük, işletmelerin, aynı sektörde yer aldıkları diğer işletmeler karşısında kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılık konularındaki üstünlükleri anlamına gelmektedir. Bu tür kaynak ve üstünlükler işletmenin farklı alanlarında ortaya çıkmakta olup aşağıdaki gibidir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 15):

- Rekabetçi maliyet üstünlük sağlamak,
- Amaç farklılıkları türetebilmek,
- Sektördeki baskı güçlerini üstünlükçü şekilde yönetebilmek,
- Sektördeki işletmelerin sektöre girişlerine yön verebilmek.

Fırsat yaratıcı ve tehdit önleyici koşulları oluşturabilen işletmeler rekabetsel açıdan üstün ve etkindir. Rekabetçi üstünlüğün temel iki kriteri her ne kadar bunlar olsa da diğer koşullar da bu sektörlerdeki işletmelerin rekabetçi üstünlükleri

sağlamaya aracı olabilmektedir; hatta bu yönde bir takım endüstri çevrelerinde belli kanıtlar bulunmaktadır (Slater ve Olson, 2002:16). Miles ve Snow (1978: 29), rekabetçi stratejilerini *fırsatçı* (prospector), *analizci* (analyzer), *savunmacı* (defender) ve *tepkici* (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadır. Bu dört grup strateji, “işletmelerin mamul/pazar stratejileri” olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 273). Bir işletmeye belirli bir iş alanında rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayacak bir dizi sistematik ve birbiriyle ilişkili kararlar seti olarak ifade edilen rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen iki ana koşulun sağlanması gerekmektedir (Erkut, 2009: 256):

1. İşletme, stratejileri uygulayacak varlıklara ve becerilere sahip olmalıdır,
2. Hangi tür stratejinin hangi şartlarda daha yüksek bir başarıyla çalışacağını bilmelidir.

Porter’a göre: “maliyet liderliği”, “farklılaştırma” ve “odaklanma” bir işletmedeki rekabet pozisyonunun gelişmesini sağlayan üç genel stratejidir (Porter, 1985:11). Porter’ın 1985 yılında ortaya koyduğu bu teorik yapı, günümüz işletmelerinde yaygın ve öncelikli olarak kullanılmaktadır (Weir ve Smallman, 1998: 46).

➤ Maliyet Liderliği Stratejisi:

Maliyet liderliği stratejisi, rakiplerinden daha düşük maliyet yoluyla rekabetçi üstünlük elde etmeyi ifade etmektedir. Bu strateji, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesini değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini, böylece ürün veya hizmetlerin rakiplere oranla daha ucuza üretilerek müşteriye sunulmasını ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edilmesini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 258). Rakiplere göre düşük maliyet, tüm strateji boyunca ana konu olmaktadır, yine de kalite, hizmet ve diğer alanlar da ayrı tutulamamaktadır. Düşük maliyet pozisyonunun olması güçlü rekabetçi güçlerin varlığına rağmen, işletmeye ortalamadan üstünde kazançlar getirmektedir. Düşük maliyet pozisyonu işletmeyi güçlü alıcılara karşı korumaktadır çünkü alıcılar fiyatları sadece gelecek en etkili rakibin seviyesine indirmek için çaba harcayabilmektedirler (Porter, 1980: 35-36).

Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu kârlarını kaybetmelerinden sonra bile maliyet üstünlüğüne sahip olan işletmenin hâlâ getiriler elde edebilmesi anlamına gelmektedir (Porter, 2000: 44–45).

Maliyet stratejisinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet üstünlüğünü fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat ve Işık, 2012:404). Burada işletme en düşük üretim ve dağıtım maliyetlerini elde etmek için çabalar. Düşük maliyetler rakiplere göre fiyatların daha düşük olmasına ve büyük bir pazar payı kazanmasına yardımcı olur (Kotler ve Armstrong, 2004: 574). Düşük maliyet durumunun elde edilmesi, yüksek pazar payının ya da hammaddelere uygun erişim sağlama gibi diğer üstünlükleri gerektirir (Porter, 1980: 35-36). Kamaşak (2010:50)'ye göre, Porter'ın sunduğu bu anlayış işletmelerin içinde bulunduğu sektörde tüm rakiplerine oranla en düşük maliyet ile faaliyetlerini gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanırken, işletmelerin bu stratejiyi hayata geçirebilmeleri için ölçek ekonomilerinden faydalanıp, üretim faktörlerini ucuza tedarik edebilmeli ve yine ürün geliştirme, yenilik, dağıtım ve reklam gibi giderlerini en düşük maliyetle tedarik edebilmelidir.

➤ Farklılaştırma Stratejisi:

Porter'in bir diğer rekabet stratejisi de farklılaştırmadır. Farklılaştırma stratejisinde, işletme, alıcılar tarafından önemli ölçüde değer biçilen bazı boyutlar içerisinde kendi endüstrisi içinde tek olmayı istemektedir. İşletme, endüstride birçok alıcının önemli olarak algıladığı bir ya da birden fazla özelliği seçer ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendisini eşsiz olacak şekilde konumlandırır (Porter, 1985: 14). Bu strateji, rekabetçi üstünlüğü kazanmak için eşsiz ve ayrıcalıklı ürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Erkut, 2009:254). Bu stratejinin ana odak noktası, ürünün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını (Dinçer, 1998:73) ve sektörde benzersiz olarak algılanmasını sağlayarak, tüketicilerde marka bağımlılığı oluşturmak yönündedir (Erkut, 2009:254). Böylelikle işletmeler, hizmet kalitesi, tasarım ve diğer özelliklerden herhangi birinde ürün veya hizmetlerini rakiplerinkinden daha farklı

hale getirmeye çalışmaktadırlar. Böylece işletme, mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:258).

Hill ve Jones (2009)'a göre; farklılaştırma stratejisinin amacı, müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanan bir ürün oluşturularak, rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük elde etmektir. Farklılaşmış ürün yeteneği sayesinde işletmeler rakiplerinden yüksek fiyat belirleyerek, müşterilerin bu fiyatı ödemesini sağlayarak, ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmektedirler. Rekabetçi çevre, yüksek derecede belirsizlikle sonuçlanarak giderek artan bir hızla değişmektedir. Bu artan belirsizlik daha yüksek olan müşteri beklentileri, rekabetçi çevreler arasındaki sınırların giderek yok olması ve küresel rekabete doğru hareketin sonucudur. İş çevrelerindeki dinamiklerin seviyesi arttıkça, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak stratejilerin gelişimi ana başarı faktörü olacaktır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:32).

➤ Odaklanma Stratejisi:

Porter, bir işletmenin rekabetçi üstünlüğü sağladığında bu stratejiler arasından seçim yapacağını ileri sürmüştür. İşletmenin müşteri bölümlendirmesi, üretim zinciri ya da coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşması da odaklanma stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Feuer ve Chaharbaghi, 1995:13-14). Burada işletme tüm çabasını tüm pazara hizmet sunmak yerine birkaç pazar bölümüne hizmet ederek odaklanmaktadır. Bu strateji diğerlerinden oldukça farklıdır çünkü endüstri içerisindeki dar rekabetçi alanın seçimine dayanmaktadır. Odaklanan taraf, endüstride bir bölüm ya da bölümler grubu seçer ve onlara hizmet eden stratejisine diğerleri hariç tutularak yeni bir biçim vermektedir (Porter, 1985:15). Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji coğrafi pazar olarak, ürün hattının ya da müşteri grubunun bölümlendirilmesiyle, belirli bir pazarda mal veya hizmet üzerine yoğunlaşmaktadır (Hill ve Jones, 2009:117). Odaklanma stratejisinin temel yaklaşımı, maliyet liderliği konumunu veya farklılaşmayı ya da her ikisini birden belirlenmiş dar bir alanda yürütmektir (Erkut, 2009:255). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisine bağlı olarak, pazarın belirli bir bölümünü seçerek

yoğunlaşır ve diğerlerini devre dışı bırakır, Bu şekilde işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre, hedeflediği pazar bölümüne nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet sunmaya çalışmaktadır (Alayoğlu, 2010: 41).

Odaklanma stratejisinin iki biçimi vardır. Maliyet odağında işletme hedef bölümünde maliyet liderliği elde etmeye çalışırken, farklılaştırma odağında işletme kendi hedef bölümünde farklılaştırma aramaktadır (Porter, 1985:15). Tablo 2’de, Porter’ın üç rekabet stratejisini göstermektedir. Rekabet alanının dar olduğu kısımda maliyete ve farklılaşmaya odaklanma söz konusudur. Rekabet alanının geniş olduğu kısımda ise maliyet liderliği ve farklılaştırma yer almaktadır.

Tablo 2: Rekabetçi Üstünlük

Geniş	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
Rekabet Alanı	3a. Maliyete Odaklanma	3b.Farklılaştırmaya Odaklanma
Dar	Düşük Maliyet	Farklılaştırma

Kaynak: Porter, 1985:12

Rekabet stratejileri, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak adlandırılan rekabet faktörleri üzerine temellendirilmektedir. Ekonomik sektörlerin ve pazarın rekabet güçleri ise iç çevre analizi veya organizasyon fonksiyonları olarak anılmakta, bu tanımlar işletme açısından işletme fonksiyonlarına karşılık gelmektedir. Dış çevre faktörlerine Porter’ın yaklaşımı, sektör kârlılığını belirleyen beş rekabetçi gücü rakipler, alıcılar, ikameler, pazara yeni girecekler ve tedarikçiler olarak gruplamak şeklindedir (Cerit vd., 1997:179).

Michael Treacy ve Fred Wiersema rekabetçi stratejilerin yeni bir sınıflandırmasını yapmışlardır. Bu iki pazarlama danışmanı işletmelerin müşterilerine yüksek değer vererek lider pozisyonu elde edebileceklerini belirtmişlerdir. İşletmeler yüksek müşteri değeri verebilmek için değer disiplini olarak adlandırılan üç stratejiyi izleyebilmektedirler. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Kotler ve Armstrong, 2004: 574):

- Operasyonel Üstünlük: İşletme endüstrisine fiyat ve uygunlukta lider olarak yüksek değer sağlamaktadır.
- Müşteri Yakınlığı: İşletme pazarlarını tam olarak bölümlendirerek ve ürünlerini veya hizmetlerini hedef müşterilerinin ihtiyaçlarıyla birebir eşleştirmek için biçimlendirerek yüksek değer sağlamaktadır.
- Ürün liderliği: İşletme sürekli devam eden lider ürün ve hizmetler sunarak yüksek değer sağlamaktadır.

1980'li yıllarda araştırmacılar ve endüstri uzmanları genel stratejiler ya da örgüt özelliklerinin dışında açıklanamayan konulara dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların odak noktası rekabet stratejilerinin ve kaynakların tanımlanmasına yöneliktir. Bu teorik çatıdan ortaya çıkan varsayımlar şunlardır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 49):

- Bir işletmenin nihai hedefi pay sahiplerini tatmin etmek için bir kar sağlamak ve çalışanlar gibi diğer katmanlar için sürekli kar gelişimini sağlamaktır.
- Rekabet, çeşitli işletmeler aynı talebe yönelik ihtiyaçları tatmin ederek bir kar sağlamaya yöneldiklerinde ortaya çıkmaktadır.

2.1.3 Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

İşletmenin varlığını koruyabilmesine ve sürdürülebilmesine ilişkin tüm faaliyetler rekabet çerçevesinde değerlendirilir. Rekabet kavramını strateji perspektifi olmadan açıklamak mümkün değildir. Strateji perspektifi, rekabetçi üstünlük için işletme ve çevresi arasında gelecek bağlantısı sağlar. Henderson *“iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürürse, iki işletmenin aynı anda var olması imkânsızdır”* demektedir (Henderson, 1989:139-145). Bu durum işletmelerin farklı stratejiler öngörme ve uygulama zorunluluğu ifade etmektedir (Papatya, 2007: 5).

İşletmelerin rekabet gücü kaynakları olarak geçmişten günümüze birçok faktör değerlendirilmiştir ve bu kaynakların bir kısmı o dönemde amacına ulaşmıştır ve işletmelerin rekabet gücünü artırmıştır. Günümüz şartları ise geçmişteki şartlardan oldukça farklı olup bu farklılık farklı sektörler için değişik uygulamalar yapmayı

gerektirmektedir. Bu yüzden rekabet gücü kaynağı olarak belirlenmiş bir faktör zaman içinde etkisini yitirebilmektedir. Rekabet gücü ise belirli bir dönemde sahip olunan bir avantaj olarak kaldığında sağladığı faydaların ömrü de az olmaktadır. Bu noktada sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmak, asıl üzerinde durulması gereken unsur haline gelmiştir (Yiğit ve Özyer, 2011: 335). Ghemawat, (1986: 54), sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün üç şekilde sağlanabileceğini belirtmiştir:

- Hedef pazarda ulaşılan büyüklük (size),
- Tüketicilere veya kaynaklara daha iyi bir biçimde ulaşabilmek,
- Rakiplerin seçeneklerini sınırlamaktır.

Bu üç rekabet üstünlüğünü sağlama türünden herhangi birinde rakiplerden daha iyi olmak daha üstün performans göstermek anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2006: 13). Rekabetçi üstünlük, kabul edilmiş performans ölçütlerine göre, belirli bir zaman içinde rakiplere karşı sürekli/üstün performans gösterebilmektir (Papatya, 2007:7). Sürekli/üstün performans, yenilik oluşturma ve değişimin zorlamasına bağlı olarak gelişir. İşletme rakip işletme faaliyetlerini değerlendirerek, onlardan daha iyi/etkili pazar hizmeti sunmaya çalışır (Papatya, 2008). Bu ise işletmenin pazar pozisyonunu korumasını ve sürdürülebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerin bir sonucudur.

Rekabetçi üstünlük kavramı son döneme kadar, Porter'in rekabetçi güçler analizi ile değerlendirilmiştir. Rekabetçi üstünlük, işletmenin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanları (SWOT analizi) arasındaki ilişkiye bağlı açıklanmıştır. Fakat SWOT analizi ile işletmenin kaynak ve yetenekleri açıklamak mümkün değildir. Son yıllarda rekabetçi üstünlük kavramının kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde genişletilerek ele alındığı görülür (Fahy, 2002:57-78).

Barney'e göre (2007) sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar değerli, az bulunur, taklit edilemez/taklik maliyetleri çok yüksek ve ikame edilemez olmalıdır. Bir işletmenin kaynak ve yeteneklerinin önemi, kaynak ve yeteneklerin fırsatları kollama ve tehditleri ortadan kaldırabilmesine bağlıdır. Değer yaratmanın koşulu ise teknoloji değil, işletme kaynak ve yeteneklerini geliştirmektir. Bu şekilde artan yaratıcılık, değer yaratımının temelini oluşturur. Ortaya çıkan bu değer işletmeyi rekabetçi yapar. İşletme kaynaklarının değerli olması önemlidir. Fakat benzer kaynaklara birkaç rakip işletme sahip olabiliyorsa, bu kaynakların değerliliği rekabetçi üstünlük oluşturmaz. Değerli, fakat sık rastlanan kaynaklar ve yetenekler, rekabetçi

eşitlik yaratır. İşletmenin kaynakları hem değerli, hem de az bulunursa, bu durum işletmeye geçici rekabetçi üstünlük sağlar. Değerli ama sık görülen kaynaklar işletmelere her ne kadar kalıcı rekabetçi üstünlük oluşturmaya da işletme varlığını sürdürmede büyük önem taşır (Papatya, 2007: 94). Taklit edilemezlik/taklit maliyetlerinin çok yüksek olması, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temel koşuldur (Lipman ve Rumelt, 1982: 418-438). Eğer işletme taklidi zor, az bulunur ve değerli kaynaklara sahip olursa, normal üzeri getiri ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturma yeteneği kazanır. Rakip işletmeler bazı durumlarda, rekabetçi işletmelerin değerli kaynaklarını taklit etmede maliyet dezavantajı ile karşılaşabilir. Bu durumda işletme sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yakalayabilir (Papatya, 2007: 96). İşletmenin rekabetçi üstünlüğü kaynak ve yeteneklerin değerli, az bulunur, yerine konulamaz ve maliyetli taklit edilebilirliğine bağlı gelişir. Ayrıca işletmenin kaynak ve yeteneklerinin bu özellikleri yansıtacak şekilde düzenlemesi gerekir. Eğer işletme değerli, az bulunur ve taklit edilemez kaynakları, rekabetçi üstünlüğe dönüştürebilecek bir örgüt yapısına sahip değilse, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edemez.

2.2 KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

2.2.1 Kaynak Temelli Yaklaşım: Ana Tanımlar

Rekabetçi üstünlüğe yönelik yazında iki ana akımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabetçi üstünlüğün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri süren ve adına endüstriyel pozisyon yaklaşımı da denilen endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü oluşturan baş etmenin işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret eden ve adına; temel yetenek temelli strateji, kaynak temelli işletme teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimler verilen Kaynak Temelli Yaklaşım'dır (Karacaoğlu, 2006: 2). Bu yaklaşım, işletmelerin içsel üstünlük ve zayıflıklarını incelemek üzere geliştirilmiştir ve kaynakların heterojenliği ve mobil olmaması / devinimsizliği olmak üzere iki temel varsayıma dayanmaktadır (Barney, 1991: 100-101). Geleneksel strateji anlayışının işletmeleri homojen bir bakış açısıyla değerlendirmelerine karşılık, kaynak temelli yaklaşım işletmelerin heterojen

özelliklere sahip olduklarını, hiçbir işletmenin diğerlerine benzemediğini, bunun nedenini ise sahip oldukları kaynak ve yeteneklerdeki farklılık olduğunu ortaya koymaktadır (Öcal, 2001: 49).

Artan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlük sağlayacak yöntemleri bulmaya itmektedir. Buna paralel olarak gerek yönetim literatüründe ve gerekse pazarlama literatüründe işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Koçak vd., 2005:180). Bu yaklaşımlardan birisi de akademik yazında rekabetçi üstünlük ve işletmeler arasındaki olağanüstü performansı açıklamayı amaçlayan kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlük yaratması için strateji yaratımda kullanılan kaynakları tanımlayan ekonomik teoridir (Özer, 2003).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, nihai belirleyici, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerdir. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlamanın nedeni; fırsat yaklaşımının öne sürdüğü gibi rekabeti önleyen giriş engellerinden değil, stratejik olarak nitelendirilen kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasıyla alakalıdır. Kaynak temelli yaklaşım, işletme düzeyinde kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesinin zorluğu ile işletme içi analiz yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlamaktadır (Barca ve Esen, 2012:104).

İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve bilgi toplumuna evrilme, işletmelere yeni bir rekabet alanı sunmuştur. Rekabette bilgi odaklılık ve bilgiyi üretme gücü, işletmelerin fiziksel olmayan (soyut) kaynaklara yönelmelerinde itici kuvvet oluşturmaktadır. Özellikle işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, uygun/en etkili strateji seçimi yaparken, kolaylıkla taklit ve temin edilemeyen ve uzun vadede geliştirilebilen fiziksel olmayan kaynakları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Naktikoy ve Karabey, 2007: 203-225). İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal/hizmet üretiminde yararlandığı fiziksel ve fiziksel olmayan tüm unsurlar işletmenin varlıklarıdır. Bu varlıkları eşgüdüm içinde kullanma ve amacına uygun faaliyetler gerçekleştirme kapasitesi ise, işletmenin yeteneğini ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2004: 117-118). Bu yaklaşım, işletme kaynaklarını ve işletme performansını dinamik bir rekabet ortamında nasıl kullanacağına yönelik açıklamalar getirmeye ilişkindir (Papatya, 2007: 51).

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlük teorisi olarak da bilinen kaynak temelli yaklaşımın özünde “*arzu edilen düzeydeki yönetsel çabaların işletmede sürdürülebilir rekabet üstünlük yaratacağı ve/veya geliştireceği*” varsayımı bulunmaktadır (Koçak vd., 2005:182). Arzu edilen yönetsel çabalar ise varlıklar ve kabiliyetler olarak iki grupta toplanabilecek olan belirli kaynaklarla sağlanabilir (Makhija, 2003:439). İşletmelerin sahip olduğu varlık ve kabiliyetlerin farklılık göstermesi ve farklı özelliklere sahip olan işletmelerin performanslarının da farklılaşması, bu kaynakların rekabet üstünlük yaratılmasında etkili olduğunu göstermektedir. Zaten, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasında kaynak temelli yaklaşım, önemli ölçüde katkı yaratan bir etken olarak ifade edilmektedir (Hooley vd.,1998: 259).

2.2.2 Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi

Kaynak temelli yaklaşım aynı yapıda olmayan işletme yeteneklerinin işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında bir temel olduğunu savunmaktadır (Melville vd., 2004). Yaklaşım, Chamberlin (1933) ve Robinson’un (1933) mükemmel olmayan rekabet ve heterojen kaynaklar yaklaşımına dayanmaktadır. Tablo 3’te, kaynak temelli yaklaşımın gelişimine yönelik aşamaları göstermektedir. İşletme disipliniinde kaynak temelli yaklaşımların gelişiminde en etkili olan isim Penrose olmuştur (Cerit, 2014: 234). Penrose (1959); işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunmaktadır. Penrose’a göre, değişimin yönetimini sağlayacak olan insan kaynakları işletmeye bağlı ve kıt kaynaklar olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, büyüme yeni insan kaynakları gerektirmekte ve bu yeni kaynaklar kısa sürede etkili olamamakta ve büyüme süreci de dinamik olarak kısıtlanmaktadır (Penrose, 1959). Daha sonraki katkılar ise; Ansoff (1965) ve Andrews (1971) tarafından olmuştur (Rangone, 1999: 233). Penrose’un çalışmalarına önemli ölçüde katkılar Rubin (1973) tarafından yapılmıştır. Rubin’e göre girdi insanlardan ve onların kullandığı gerçek varlıklardan oluşmaktadır. Bu kaynakların önemi onların işletmeye özgü olmasıdır (Cerit, 2014: 235). Kaynak temelli yaklaşımların önemli öncü çalışmalarından biri de Rumelt ve Lipmann’ın birlikte gerçekleştirdikleri çalışma

olarak kabul edilmektedir. Rumelt ve Lipmann işletmelerin iç çevrelerinin farklılığı üzerinde durarak bu farklılığın rekabet çevresindeki etkinlikler üzerindeki etkisini incelemişlerdir (Cerit, 2014: 236).

Tablo 3: Kaynak Temelli Teori'nin Altyapısı ve Gelişmesi

Teorik Temelleri <i>Mükemmel Olmayan Rekabet Teorisi (Robinson, 1933)</i> Endüstriler ne mükemmel bir tekel, ne de mükemmel bir serbest piyasa şartları altında rekabet etmektedirler. Neo-Klasik İktisat Teori'sinin bir kritiği olarak her işletmenin bazı tekel güçleri olduğunu savunmuştur. <i>Tekelci Rekabet Teorisi (Chamberlin, 1933)</i> Tekelci Rekabet (serbest giriş olmadığı durumda) ve Mükemmel Rekabet (ürün farklılaşmaya izin verildiği durumlarda) Teorilerini birleştiren bir teoridir. Tedarikçilerin fiyat üzerinde bazı güçleri olduğunu savunur. <i>İşletme Büyümesi Teorisi (Penrose, 1959)</i> Kaynakların toplanması ve diğer dış etkilere ayrılmasındaki hız işletmelerin büyümesinde temel ve anahtar faktördür. İşletmelerin kaynaklarının etkin kullanılması yine işletme büyümesinde önemli etkenlerdendir. İşletmeler verimlilik ve etkinliği arttırmak için sürekli yeni yollar ararlar. Yeni bilgi işletme kaynaklarının kullanılması ve kaynakların tekrar oluşturulması için yeni yollar önerir.
Teorinin Gelişmesi <i>İşletme Kaynak Temelli Yaklaşım (Wernerfelt, 1984)</i> Kaynaklar işletmelerin zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya koyan unsurlardır. Kaynakların durum engelleri, kopyalama engelleri işletmelere normalin üstünde bir kâr sağlama imkânı verir. İşletme stratejileri yeni kaynakların bulunması ve yeni kaynakların geliştirilmesi sürecinde bazı fikirler ortaya koyar. <i>Kaynak Farklılaştırılması ve Normal Performansın Üzerinde Faaliyet (Barney, 1986)</i> Kaynak faktörleri farklılaşabilir ve parasal değerlerinin stratejik faktör Pazar payları ile değerlendirilmesi önemlidir. İzolasyon mekanizmaları ile homejen kaynaklara sahip işletmeler rakiplerinden farklılaşır ve kaynaklarının kopyalanması güçleşir.

Tablo 3: Kaynak Temelli Teori'nin Altyapısı ve Gelişmesi (Devamı)

Sürekli Rekabet üstünlük Sağlayan Kaynakların Belirlenmesi

Kaynakların sürekli bir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için değerli olması, az bulunur olması, kopyalanmaması ve yerine başka kaynağın geçememesi gerekir (Barney, 1991). Endüstride verimliliğin farklı tanımlanması, işletmenin kültürü, girişimcilik yeteneği, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri rekabetçi üstünlük etkilidir.

Kaynak: Melville vd., 2004

1959 yılında Penrose ve diğer araştırmacıların çalışmalarına dayalı olarak, Wernerfelt'in 1984'de Kaynak Temelli Yaklaşımı dile getirmesi teorinin ilk tutarlı ifadesini oluşturmuştur (Wright vd., 2001: 702). Kaynak temelli yaklaşım ifadesi ilk kez Birger Wernerfelt tarafından 1984 yılında "*İşletmenin Kaynak Temelli Yaklaşım*" makalesinde dile getirilmiştir. Bu çalışmada, Wernerfelt (1984), bir işletme için kaynak olarak kuvvet veya zayıflık ifade eden herhangi bir şeyin düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, 1980'li yılların büyük bir döneminde önemli ilgiyle karşılanmamıştır. Bu konu ile ilgili aynı yıl yayımlanan diğer bir makale ise Richard ve Rumelt'in "*İşletmenin Stratejik Teorisine Doğru*" başlıklı makalesidir (Foss, 1997:5).

Teorinin ilk ifadesi Rumelt (1984), Barney (1991), Dierickx ve Cool (1989) tarafından daha da genişletilmiştir. Ancak Jay Barney'nin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için gerekli karakteristikleri belirlemesi teoriyi stratejide ve diğer literatürde popülerize etmiştir. Kaynak temelli yaklaşım çalışmalarına en büyük ivmeyi Barney'nin "*Firm Resources and sustained Competitive Advantage*" (*İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük*) adlı çalışma kazandırmıştır (Cerit, 2014: 237). Barney makalesinde, değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez kaynakların sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacaklarını belirtmiştir. Kaynak temelli yaklaşımın teori mi, totoloji mi olduğu ile ilgili tartışmalar artarken, bu eleştiriler yaklaşımın sayısız stratejik araştırma programlarındaki yayılımına da katkıda bulunmuştur. Barney'nin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynakları için temel olan teorik model ve kriterin taslağını çizmesiyle beraber, kaynak temelli yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetiminde hem teorinin gelişiminde hem de ampirik araştırmalarda en çok kullanılan teori haline gelmiştir (Wright vd., 2001: 703).

Barney (1991: 101), sayısız işletme kaynaklarının temelde üç ana kategoriye ayrılabilirliğini belirtmiştir. Kaynaklar; maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Maddi kaynaklar; işletmede kullanılan teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanı, coğrafi yerleşimi ve ham maddelere ulaşımını içerebilir. İnsan kaynakları; işletme çalışanlarının eğitim, deneyim, zekâ, ilişki, yargı gibi faktörlerini içerebilir. Organizasyonel kaynaklar ise; işletmenin formel raporlama yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi faktörleri içerebilmektedir (Barney, 1991: 101).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak çoğu araştırma işletmelerin dış çevresindeki fırsat ve tehditlere odaklanmıştır. İşletmenin içsel analiz ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dışsal analiz ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ilgi görmüş olsa da, yapılan çalışmaların birçoğu öncelikli olarak işletmelerin rekabetçi çevrelerindeki fırsat ve tehditlerin analiz edilmesine üzerine yoğunlaşmıştır. Michael Porter'ın öncülüğünü yapmış olduğu bu yaklaşım, işletmelerin gösterdikleri yüksek performansları dış çevredeki koşullar ile açıklamaya çalışmıştır. Porter, geliştirmiş olduğu “Beş Güç Modeli” ile cazip bir sektörü tanımlamıştır ve bu tür sektörlerde fırsatların fazla, tehditlerin ise düşük olacağını ileri sürmüştür. Porter'ın rekabet stratejisi, bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını ifade etmektedir. İster uluslararası ister yerli bir ürün veya hizmet üreten işletme olsun, rekabet kuralları beş rekabet gücü ile belirlenmektedir. Bu beş güç; yeni rakiplerin sektöre girişi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir (Porter, 1985:4). Bu beş güç aynı zamanda sektörün karlılığını belirlemektedir çünkü sektörün karlılığını belirlemek için fiyat, maliyet ve gerekli yatırımlar gibi faktörlere etki etmektedir. Alıcıların gücü fiyatları etkilemektedir. Alıcıların gücü aynı zamanda maliyeti ve yatırımı da etkilemektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve diğer girdilerin maliyetini belirlemektedir. Rekabetin yoğunluğu fiyatları olduğu kadar tesis alanı, ürün geliştirme, reklam ve satış gibi rekabet maliyetlerini de etkilemektedir. Yeni işletmelerin giriş tehdidi piyasadaki fiyatlara bir sınır koymaktadır ve gerekli yatırımları yaparak yeni girişleri engellemeye çalışmaktadır. Beş rekabet gücü, sektörün yapısını belirlemede bir ölçüt ya da sektörün ekonomik ve teknik özelliklerini ortaya koyan unsurlar (Porter, 1985:4-5) olarak ifade edilmektedir. Porter,

işletmelerin öncelikli olarak rekabetçi çevrelerini analiz etmelerini, buna göre rekabet stratejilerini belirlemelerini ve daha sonra da bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları bulmalarını önermektedir. İşletmelerin stratejilerini uygularken aynı kaynaklara sahip oldukları veya bu kaynaklara eşit derecede ulaşım imkânları olduğu varsayımına dayanmıştır (Barney, 1991: 99-100).

İşletmelerin uzun dönemdeki rekabetinin rakiplerinden farklı, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan ürünler geliştirmeye dayalı olduğu görüşüne dayanan katkılar da Grant (1991), Peteraf (1993), Collis ve Montgomery (1998), Mahoney ve Pandian (1992), Prahalad ve Hamel (1990), tarafından yapılmıştır. Grant (1991) ise; kaynakları; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, işletme ünü ve organizasyonel kaynaklar olarak homojen bir şekilde sınıflandırmıştır. Hall (1992), Zahara (1993), Collis ve Montgomery (1995); somut kaynakları; insan, finansal veya fiziksel kaynaklar; soyut kaynakları da işletme ünü, organizasyon, bilgi veya patent şeklinde sınıflandırmışlardır. Prahalad ve Hamel (1990), Rangone (1999), Grant (1991), Verdin ve Williamson (1994) gibi yazarlar da yetkinlik ve beceri kavramlarını ele almıştır. (Rangone, 1999: 234), Conner ve Prahalad (1996), bireylerin işbirliğini yöneten organizasyon yapısının işletme faaliyetlerinde uygulanan bilgiyi etkilediğini belirtmiştir. Peteraf (1993) ise, işletmelerin kaynaklarının ve iç yetkinliklerinin heterojenliğinden hareketle strateji oluşturmada örgütsel yetkinliklerin ve kaynakların değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

2.2.3 Kaynak Temelli Yaklaşımın Temel Varsayımları

Kaynak temelli yaklaşımın, ana olarak kaynakların heterojenliği ve mobil olmaması olmak üzere iki temel varsayıma dayanmasına (Barney, 1991: 100– 101) bağlı olarak bu temel varsayımların yaklaşımın kaynaklara bakış açısını değerlendirmede önemli ölçüde değerli olduğu belirtilebilir.

Kaynakların heterojenliği varsayımında (kaynak heterojenliği varsayımı), işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğu ve farklı işletmelerin de farklı kaynaklara sahip olabildikleri ileri sürülmektedir. Kaynak temelli işletme teorisi, kaynakların bir endüstrideki işletmeler arasında asimetrik / heterojen bir dağılım

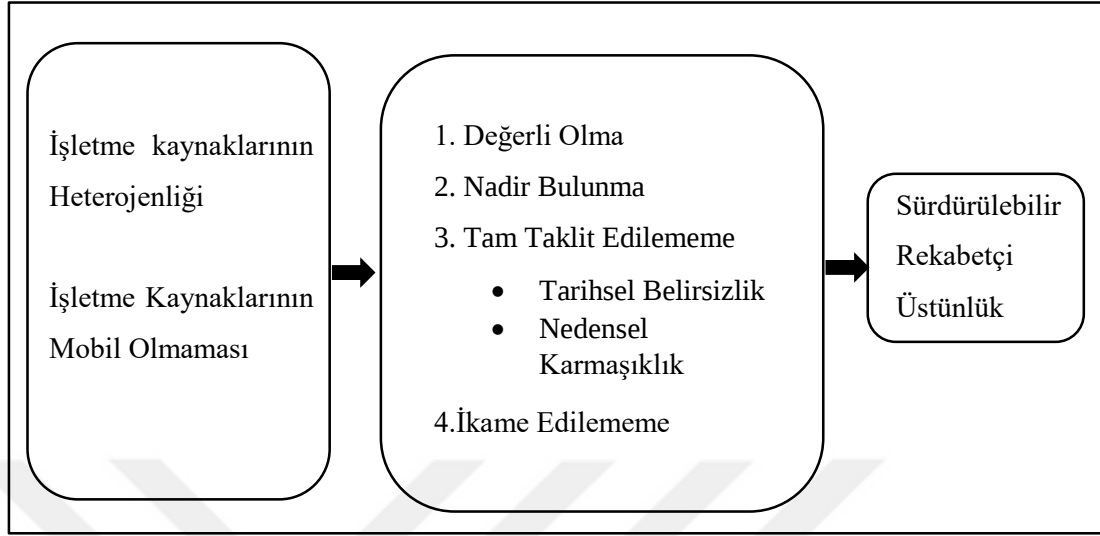
gösterdiğini varsaymaktadır. Kaynakların heterojen dağılımının sonucu her bir işletmenin kendine özgü içsel özelliklere sahip olduğu ve böylece dış çevresiyle yine kendine özgü bir etkileşim sağladığı düşünülmektedir. İşletmelerin bu içsel kendine özgü özellikleri, rakiplerinden ayrılmasına ve onlar üzerinde bir üstünlük kurmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2006: 84). Kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı da kendi içinde iki alt varsayımı içermektedir (Foss, 1997: 4):

1) Kaynaklar daha başlangıç aşamasında işletmeler arasında heterojen bir şekilde dağılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerin kontrolleri altında bulunan ve strateji uygulamaları için gereksinim duydukları kaynaklar bağlamında aralarında sistematik farklılıklar vardır.

2) Kaynaklar işletmeler arasında heterojen dağılmış bir şekilde kalır. Heterojen yapı görece istikrarlı bir seyir gösterir. Kaynakların bu şekilde heterojen dağılımı rekabet üstünlüğü bakımından ya kaynak temelli avantaj ya da dezavantaj ile sonuçlanmaktadır (Barney, 1991).

İkinci varsayıma göre ise, söz konusu kaynakların arzının esnek olmaması veya taklidinin maliyetli olması bu kaynaklara az sayıda işletmenin sahip olabildiğini beraberinde getirmektedir. Bu varsayıma bu yüzden “*kaynakların devinimsiz olması varsayımı*” adı verilmektedir. Kaynaklar mobil olmadığından, bir başka deyişle devinimsiz olduğundan diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilememekte ve dolayısıyla sınırlı sayıda işletme bu kaynaklara sahip olduğu için rekabetçi üstünlük elde edilebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, mobil özellik gösteren önemli kaynakların kendi aralarında yayılmasını yavaşlatmaya veya engellemeye ve endüstriye giriş engellerini artırmaya çalışmaktadırlar (Barney, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993). Kaynak temelli yaklaşımın iki temel varsayımı ile dört temel kriteri, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ile ilişkisi açısından Şekil 9’da gösterilmektedir.

Şekil 9: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Barney, 1991:112

Şekil 9’da görüldüğü gibi, iki ana varsayım olan işletme kaynaklarının heterojenliği ve işletme kaynaklarının mobil olmaması, yaklaşımın dört ana kriteri ile birlikte değerlendirildiğinde işletmeler açısından sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmede tetikleyici bir rol üstlenmektedir.

2.2.4 Kaynak Temelli Yaklaşımda Kaynaklar, Kabiliyetler ve Yetenekler

Kaynaklar ve yetenekler kaynak temelli yaklaşımın kritik bileşenleridir. İşletmelerin tüm kaynakları sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturacak nitelikte değildir. Bu potansiyele sahip olabilecek kaynakların 4 özelliği vardır (Barney, 1991:105-106). Bunlar; a) değerli olmalı, b) nadir olmalı, c) taklit edilmemeli, d) ikamesi olmamalı şeklinde belirtilebilir (Barney, 1991: 105-111):

Kaynakların Değerli Olması: İşletme kaynakları değerli olduklarında, bir işletmeye rekabet avantajı yaratabilirler. İşletmeye stratejilerini tasarlama veya uygulama imkânı veren kaynaklar değerli olarak görülmektedir (Barney, 1991: 105-111). Fırsatlardan yararlanabilmek için yeteneklerini etkili olarak kullanan işletmeler, aynı zamanda müşterilerine de değer yaratmaktadırlar.

Kaynakların Nadir Olması: Sektördeki birçok mevcut veya potansiyel rakipler tarafından sahip olunan değerli kaynakların rekabetçi üstünlük kaynağı olmaları mümkün değildir. Değerli bir kaynağın rekabetçi üstünlük kazandırabilmesi için, işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olarak bulunabilir olması gerekmektedir (Barney, 1991: 105-111). Eğer belirli bir kaynak ve yetenek birçok rekabetçi işletme tarafından kontrol ediliyorsa, o halde bu kaynak bu işletmelerden herhangi biri için rekabetçi üstünlük olmaktan çıkmaktadır. Yöneticiler için kaynak ve yeteneklerin rekabetçi göstergelerini değerlendirme sürecindeki gözlemler önemli bir soruyu gündeme getirmektedir; *“Kaç tane rekabetçi işletme halen bu değerli kaynak ve yeteneklere sahiptir?”* (Barney, 1998: 17).

Kaynakların Taklit Edilemez Olması: Değerli ve nadir olan kaynaklar ancak bu kaynaklara sahip olmayan işletmeler tarafından tamamen taklit edilemez olduklarında, rekabet avantajı kaynağı olabilmektedirler (Barney, 1991: 105-111). Değerli ve nadir bulunabilen kaynak ve yeteneklere sahip olan bir işletme en azından geçici bir rekabetçi üstünlük kazanabilmektedir. Eğer buna ek olarak, rekabet halinde olan işletmeler bu kaynak ve yetenekleri taklit etmede başarısız olurlarsa, o halde bu özellikli becerilere sahip olan işletmeler sürekli bir rekabetçi üstünlük elde edebilirler (Barney, 1998: 18).

Kaynakların İkame Edilemez Olması: Bir işletme kaynağının rekabetçi üstünlük kaynağı olabilmesi için gereken son özellik ise, stratejik olarak bir ikamesinin bulunmamasıdır. Bir işletme kaynağı her ne kadar değerli olsa da, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla ikame edilebilir bir özellikte ise rekabet üstünlük elde etmesi mümkün değildir.

Ürünlerin hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, yenilikçi bile olsa işletmelerin rekabet üstünlüğü koruyamamasına neden olmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kabiliyetler de burada ön plana çıkmaktadır. Kabiliyetlerin rekabetçi üstünlük yaratması rakip işletmelerin aynı rekabet araçlarına sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan işletmelerin kabiliyetlerle ilgili olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğün nasıl sağlanacağı üzerinde durmaları gerekmektedir (Koçak vd., 2005).

Kaynak temelli yaklaşımda, kaynakların ve kabiliyetlerin rakipler tarafından elde edilemez olması gerekmektedir, Kaynakların ve kabiliyetlerin elde edilememesi kaynak temelli yaklaşımın ilk koşulunun sürdürülebilmesine yönelik olarak, yani kaynakların türdeş olmaması koşulunun devamı olarak da değerlendirilebilir, Kaynaklar rakiplerin eline herhangi bir rekabet dezavantajı yaşamadan, aynı etkinlikte gecebiliyorsa, o kaynağa sahip olan işletmeye herhangi bir avantaj sağlamaz (Barney, 1991:13). Benzer bir şekilde, kaynak ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından elde edilmesi söz konusu değilse, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacak konuma geldiği ifade edilebilir (Mata vd., 1995:491). İşletmeler yukarıdaki koşullar sağlandığında sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olacaklardır. Bu yüzden de kaynakların, eşsiz olma, nadir olma, taklit edilememe ve ikame edilememe gibi sıfatları beraberinde getirmesi zorunludur (Oliver, 1997:698; Cadogan vd., 2002:2). Değerli ve az bulunur bulunan kaynakların sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynakları olabilmesi için, bu kaynakların kolayca veya tam olarak taklit edilememeleri gerekir. Bu noktada yeteneklerin taklit edilebilme olasılıklarının kaynaklara göre daha zor olması önem kazanmaktadır. İşletmelerin geçmiş tecrübeleri ve ilişkileri bu özelliğin belirleyicisidir. Barney'e (1991) göre sadece ait oldukları işletmelerce değere dönüştürülebileceklerinden işletmelerin geçmiş tecrübeleri ve kurmuş oldukları ilişkiler, işletme kaynaklarının örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi daha çok insani ilişkilerine dayanması ve bir yeteneğin in neden ve sonucu arasındaki ilişkiye dayanan nedensel belirsizlik (causal ambiguity) yeteneklerin taklit edilebilmesini güçleştirmektedir. İşletmeler arasındaki etkinlik farkına ilişkin belirsizlik olarak da tanımlanan (Petaraf, 1993) nedensel belirsizlik sağlanan rekabetçi üstünlük ile kaynaklar arasındaki ilişkinin rakipler tarafından anlaşılamamasına neden olmakta ve böylece taklit edilmesini zorlaştırmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990:100).

Wernerfelt (1984) kaynakları, işletmeye zayıflık veya üstünlük sağlayabilecek her şey olarak görmektedir. Barney (1991) ise kaynakları, örgütsel sürecin, işletme özelliklerinin, iletişim yeteneklerinin ve kaynakların toplamı olarak ele almaktadır (Barney, 1991:99-120). Amit ve Schoemaker ise (1993: 33-46) kaynakları, işletme tarafından kontrol edilerek kullanılan unsurların toplamı olarak tanımlamaktadır.

Kaynak ve kabiliyetler arasında da belirli farklılıklar bulunmaktadır. Kaynaklar (resources) üretim sürecine giren girdiler olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin kaynak kalemlerine; sermaye donanımı, çalışanların becerileri, patentler ve markalar gibi ögeler dâhil edilebilmektedir. Kabiliyetler (capabilities) ise bazı görev ve faaliyetleri yerine getirmek için kaynakların biraraya gelebilme gücüdür. Yoksa kaynaklar kendi başına verimli olamamaktadırlar (Karacaoğlu, 2006: 87). Makadok (2001: 389) kaynakların; marka, patent, toprak ve lisans sözleşmeleri gibi gözle görülebilir, ancak maddi olmasına gerek olmayan, ticarete konu olabilen ve değerli olan varlıklardan oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca yazar, kabiliyetlerin gözle görülemediğini, yani kesinlikle maddi olmayan bir özelliğe sahip olduğunu ve bundan ötürü tam bir ekonomik değerlendirmeye tâbi tutulamayacağını belirtmektedir (Makadok, 2001: 389).

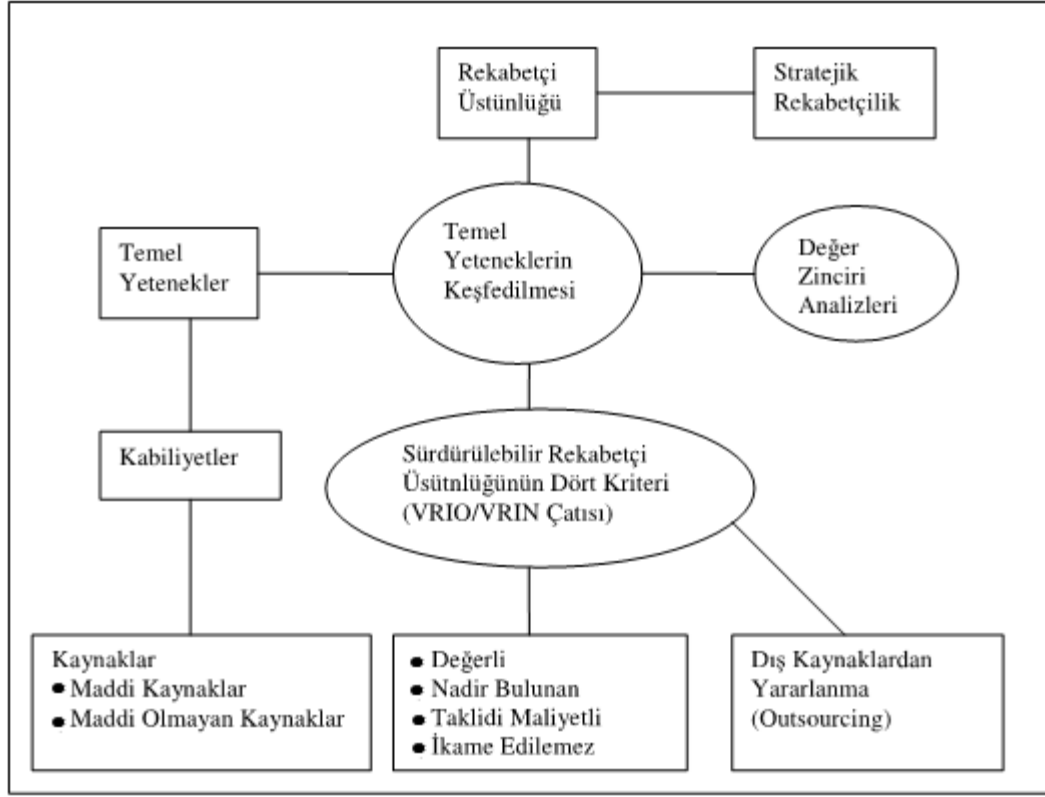
İşletme yeteneği ise; işletmeye ait somut ve soyut varlıkların koordinasyonunu sağlayarak amacına uygun şekilde kullanabilme kapasitesidir. Bir işletmenin somut ve soyut varlıkları hemen hemen her işletmede bulunmaktadır. Önemli olan bu varlıkları etkili ve fark yaratacak şekilde kullanabilme kapasitesidir (Ülgen ve Mirze, 2014:117). Kaynaklar bilgi, bireysel beceri ve ilişki gibi somut ve soyut stoklar olurken, yetenekler, kaynakları stratejik çıktılara dönüştürebilecek organizasyonel süreçlerdir (Kaleka, 2012:93-105). Yetenekler, işletmenin stratejilerini uygulama noktasında kaynaklardan yararlanma becerisi olarak tanımlanır (Kozlenkova vd., 2014:1-21). Snow ve Hrebiniak (1980), yetenekleri, genel yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün araştırma ve geliştirme, mühendislik, üretim, dağıtım, yasal işler ve personel alanlarında sınıflandırırken, Birchall ve Tovstiga'ya (1999) göre işletme yetenekleri, pazarlama, satış, mühendislik, operasyonlar ve yönetim fonksiyonlarını içermektedir. Celuch vd.'ne (2002) göre ise de işletme yetenekleri globalleşme, üst yönetim, ürün/servis, pazarlama ve satış, teknik, sipariş karşılama ve ortaklık kurma alanlarında görülmektedir. Yetenekler, kaynakları görevlerini yapmak için eşsizleştirir, aynı zamanda, işletme kaynak stokunu besler ve günceller. Yetenekler; işletmelerin sermaye, makineler, teçhizat, binalar gibi somut varlıkları ve patent, know-how, marka gibi soyut varlıklarının yanı sıra işletmelerin bu kaynakları beraber, etkili bir şekilde kullanarak bir "iş yapabilme kapasitesi"ni nitelemektedirler. Diğer

bir deyişle, bu kapasite işletmenin yeteneğidir ve her işletmede bu varlık ve yetenekler farklıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:120).

Kaynak temelli yaklaşım, işletme yeteneklerini, işletmelerin varlıklarına en iyi şekilde hükmetmesine ve faaliyetlerini etkin olarak koordine etmelerine olanak sağlayan beceri ve bilgi demeti olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991; Day, 1994; Hall, 1993). İşletmelere ya da stratejik iş birimlerine özgü yetenekler, işletmelerin tekrarlarla alışılmış iş süreçlerinden ve uygulamalarından kaynaklanması nedeniyle rakip işletmelerce taklit edilmesi genellikle zor olmaktadır (Dierckx ve Cool, 1989). İşletmeye özel bu yetenekler, uzun dönemli rekabetçi üstünlük yakalama açısından işletmelerin temel kaynaklarını oluşturmaktadır fakat bu kaynakları büyük üstünlükler yakalamak için kullanabilmek ise, işletme yönetimlerinin alacakları stratejik kararlarla ilgilidir (Acar ve Zehir, 2008: 105).

Sürdürülebilir rekabet için kaynakların, yetkinliklerin ve temel yeteneklerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Temel yeteneklerini kullanan işletmeler rakipleri tarafından taklit edilemeyen önemli bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadırlar. Şekil 10'da, temel yetenek, kabiliyet ve kaynakların ana kriterleri ile birlikte rekabetçi üstünlük ve stratejik rekabetçilik çerçevesinde değerlendirmektedir.

Şekil 10: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlüğüne Neden Olan Kaynak Temelli Bakış Açısının (İçsel Analiz) Öğeleri



Kaynak: Hitt vd., 2003:78

Şekil 10’da görüldüğü gibi, Hitt vd. (2003: 78) işletmeler için kaynak temelli bakış açısının hareket noktasının; maddi ve özellikle maddi olmayan kaynaklar olduğunu, bu kaynakların yetkinliklere ve temel yeteneklere dönüştüğünü, keşfedilen temel yetenekler sayesinde rekabet üstünlüğü elde edildiğini ve bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması sonucu stratejik rekabetçilik boyutuna ulaşıldığını öne sürmektedirler.

2.2.5 Kaynakların Sınıflandırılması

Kaynak temelli yaklaşımın sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edilmesindeki en ana unsur olarak kaynakların önemine vurgu yapması, kaynakların önemli ölçüde ve detaylı olarak incelenmesini beraberinde getirmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın ana unsurlarına bakıldığında bunları şöyle sıralamak mümkündür (Özer, 2003):

1. İşletmenin potansiyel anahtar kaynaklarını tanımlamak,
2. Bu işletme kaynaklarının aşağıdaki kriterlerle uyup uymadığını değerlendirmek,
 - Değerli-işletmenin etkinlik ve etkililiğini artıracak stratejiyi uygulamaya olanak tanınması
 - Nadir-başka işletme tarafından kullanılamaması
 - Tam olarak kopya edilememesi-başkaları tarafından kolay kopyalanamaması
 - İkame edilememesi-başka nadir olmayan kaynaklar tarafından ikame edilememesi
3. Bu özelliklere sahip olan kaynakları korumak.

Kaynakların değeri, maliyetleri düşürmesine veya geliri artırmasına bağlı düşünülmektedir. Kaynaklar çoğunlukla fiziksel olarak değerlendirilse de, fiziksel olmayan kaynaklar daha sınırlı ve görece daha değerlidir. Yanısıra, rekabetçi üstünlük sağlama noktasında daha çok katkı sağlayabilmektedir. Tablo 4'te kaynakların; maddi, maddi olmayan ve insan kaynakları şeklinde sınıflaması yer almaktadır (Grant, 2002: 141–143).

Tablo 4: İşletme Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması

Kaynaklar	İlgili Özellikler	Temel Göstergeler
Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)		
Finansal Kaynaklar	İşletmenin borçlanma kabiliyeti ve yatırımlarını gerçekleştirmek için içsel fon yaratma gücü.	- Borç/Öz sermaye Oranı - Faaliyet Nakit Akışları/Serbest Nakit Akışları.
Fiziksel Kaynaklar	Fiziksel kaynaklar, işletmenin üretim olanakları seti ve bunun maliyet pozisyonuna etkisinden oluşur. - Büyükölçü /ölçek, yer /konum, teknik karmaşıklık ve fabrika ve teçhizatın esnekliği - Yer ya da konum olarak bina ve arazinin alternatif kullanımı - Hammadde rezervleri.	- Duran varlıkların piyasa değerleri - Sermaye donanımının kalitesi - Fabrikaların ölçeği - Sabit varlıkların esnekliği.
Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)		
Teknolojik Kaynaklar	- Fikri Mülkiyet Hakları: Patent portföyü, telif ve ticari sırlar vb. - Yenilikçi kaynaklar: Araştırma olanakları, teknik ve bilimsel konularda çalışanlar.	- Patentlerin önemi ve sayısı - Lisanslı patent ve teliflerden sağlanan gelirler - Ar-Ge çalışanlarının toplam personel içindeki oranı - Araştırma olanağı sunulan yer ve sayısı,
İtibar (Reputation)	- Marka sahipliği yoluyla tüketiciler nezdinde kazanılan itibar - Tüketicilerle kurulan ilişkiler sonucu işletmenin mal ve hizmetlerinin kalitesi ve güvenilirliğinin sağladığı itibar - İşletmenin; hammadde sağlayanlar, banka ve finans çevreleri, mevcut ve potansiyel çalışanların da dâhil olduğu tüm tedarikçilere, hükümet ve toplumla ilişkileri kazandığı itibar.	- Marka tanınmışlığı - Marka değeri - Tekrar eden alımların yüzdesi - Ürün performansının kıyaslamalı olarak ölçülmesi (Tüketici derneklerinin sıralamaları vb.) - Kurumsal itibar araştırmaları Capital dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırması gibi.
İnsan Kaynakları (Human Resources)		
	- Çalışanların; eğitim, staj ve deneyimleri konusunda işletme için gereksinin duyulan becerilerinin belirlenmesi - Çalışanların adaptasyonu işletmenin stratejik esnekliğine katkıları - Çalışanların sosyal ve işbirliği becerilerinin işletmenin insan kaynaklarını örgütsel kabiliyetlere dönüştürücü şekilde belirlemesi - Çalışanların bağlılık ve sadakatinin işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için tespit edilmesi.	- Çalışanların eğitim, teknik ve mesleki nitelikleri - İşletmenin endüstri karşısında çalışanlarına sağladığı görece fayda - Endüstri ilişkilerinde yaşanan sorunlardan kaynaklanan kayıp gün yüzdesi - Devamsızlık oranı - İş gören devir oranı

Kaynak: Grant, 2002:140

2.2.5.1 Maddi Kaynaklar

Maddi kaynaklar işletmenin finansal tablolarında görülebilen arazi, bina, taşıt, mamul gibi fiziksel varlıklardır. İşletmenin finansal tabloları, işletmenin tüm kaynaklarını açıklayamaz. Burada önemli olan, basit bir biçimde işletmelerin varlıklarının değerlendirilmesi değil, söz konusu varlıkların rekabet üstünlüğü oluşturabilme potansiyellerinin anlaşılmasıdır. Bu kaynakların varlıkların göreceli olarak daha kolay olduğu için, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturma potansiyeli düşüktür (Papatya vd., 2015: 7).

Maddi kaynaklar, miktarı belirlenebilen ve gözle görülebilen somut kaynaklardır. Üretim araç gereçleri, imalatın gerçekleştirildiği fabrikalar, örgüt içindeki biçimsel raporlama yapısı ve işletmenin borçlanma yapısını gösteren bilanço kayıtları maddi kaynaklara örnektir. Bu gruba; işletmelerde kullanılan fiziksel teknoloji, araç gereç ve ekipmanlar, coğrafi konum ve hammaddelere ulaşım gibi öğeler girmektedir (Karacaoğlu, 2006: 91). Tablo 4'ten de görüldüğü gibi maddi kaynaklar, finansal ve fiziksel kaynaklar olarak iki ana grupta incelenebilir. Finansal kaynaklar; girişimcilerden, sermaye sahiplerinden, tahvil sahiplerinden ve bankalardan alınan kredilerden oluşmaktadır. Dağıtılmayan kârlar da önemli bir diğer sermaye kalemidir. Bu kaynaklar, çoğunlukla işletmelerin finansal kayıtlarında kolay bir biçimde tanımlanan ve görülebilen öz kaynaklar, yabancı kaynaklar ve fiziksel varlıklardan oluşmaktadır (Karacaoğlu, 2006: 91).

2.2.5.2 Maddi Olmayan Kaynaklar

Maddi olmayan kaynaklar, soyut oldukları ve rakipler tarafından anlaşılması, satın alınması, taklidi veya ikame edilmesi daha zor olduğu için işletmeler, temel yeteneklerini ve kabiliyetlerini oluştururken maddi kaynaklardan daha ziyade bu kaynaklara yönelmeyi tercih etmektedirler. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve daha fazla kârlılığın beraberinde getiren maddi olmayan kaynaklar “stratejik varlıklar” olarak da adlandırılmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

Fiziksel olmayan kaynaklar; *“fiziksel bir varlığı bulunmayan, herhangi bir amaç için kullanılan veya kullanılma potansiyeli olan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen, kullanıldığı zaman azalmayıp, nicelik ve nitelik itibariyle olduğu gibi kalabilen veya artabilen her şeyi”* ifade eder (Diefenbach, 2006:409). Fiziksel olmayan kaynaklar; ilişkiler, kültür, liderlik, işletme ünü, patentler, telif hakları, beceriler, bilgi sistemleri marka ve markanın fiziksel olmama özelliği, onun taklidini zorlaştıran bir unsurdur. Fiziksel olmayan kaynaklar; ilişkiler, kültür, liderlik, işletme ünü, patentler, telif hakları, beceriler, bilgi sistemleri marka ve bilgiyi paylaşma yetenekleridir (Kaplan ve Norton, 2006: 202). Örneğin markanın fiziksel olmama özelliği, onun taklidini zorlaştıran bir unsurdur. Fiziksel olmayan pazar temelli kaynaklar çoklu kullanım olanağı sağlarken, örgütsel değişimlerde fiziksel kaynakların aksine kolayca uyum sağlayabilir. Fiziksel olmayan kaynakların korunması doğası itibariyle zor olsa da, bazı fiziksel olmayan kaynaklar hukuki olarak muhafaza edilebilir. (Patentler, ticari markalar, telif hakkı, sözleşmeler ve lisanslar, ticari sırlar, bilgi tabanları vb.) (Papatya, 2015: 7).

Hall (1992: 136) tarafından yapılan sınıflandırmada maddi olmayan kaynaklar; varlıklar ve beceriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Varlıklar sınıflandırmasında, ticari markalar, patentler, telif hakları, tesciller, sözleşmeler, ticari sırlar, kurumsal veya ürüne ilişkin itibar ve sosyal ilişkiler ağı değerlendirilmektedir (Hall, 1992: 136). Tedarikçi ve dağıtım kanalı üyelerinin ayırt edici yetenekleri, beceri sınıflaması bağlamında maddi olmayan kaynaklardandır. Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları; inançlar, bilgi, düşünce biçimi ve geleneklerden oluşmakta, bunun sonucunda bireyler belli bir örgütsel; jargon, değer, düşünce ve davranış kalıbı edinmektedirler (Hall, 1992: 139).

Weigelt ve Camerer (1988) de Hall’ın maddi olmayan kaynak sınıflamasına benzer bir şekilde, itibar kavramını sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Özellikle Weigelt ve Camerer (1988: 451-452) işletme itibarı, ürün itibarı ve örgüt kültürü ile ilgili itibar olmak üzere üç çeşit itibar tanımı gerçekleştirmiştir. İşletme itibarı; fabrika kapasitesi, yerleşimi, yönetsel kabiliyetleri, stratejiler, finansal sağlamlık ve sosyal sorumluluk gibi işletmenin ne tür bir işletme olduğu ile ilgili bilgileri içermektedir. Ürün veya hizmet itibarı ise, kaliteye ilişkin işletme dışı çevrelerin (müşteriler, tedarikçiler, aracılar, devlet vb.) sahip oldukları algı ve düşünceler bütünü olarak

değerlendirilmektedir. Son olarak ele alınan itibar kategorisi ise, işletmelerin iş çevreleri hakkında değer ve inançlarına dayalı olarak, yani örgüt kültürü bağlamında geliştirdikleri itibardır. Bunların yanı sıra, teknolojik kaynaklar; yüksek oranlı, işletmeye özgü teknolojik know-how sağlayan ve işletmenin büyümesinde önemli rol oynayan araştırma-geliştirme giderleri olarak ifade edilmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003).

2.2.5.3 İnsan Kaynakları

İşletmelerin sahip olduğu entelektüel kaynaklarının bir ögesi olan insan işletmenin en önemli unsurudur. Bir işletme için önemli maddi olmayan kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin kaynağı olması bakımından önemi gittikçe artmaktadır. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklarından farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlı olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir (Dinçer, 1998: 226).

Kaynak temelli bakış açısına göre içsel işletme kaynakları, rekabetçi üstünlüğün kaynağıdır. İnsan kaynakları, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan söz konusu içsel kaynaklarındandır. Barney ve Wright (1998) bu kaynakların; değerli, nadir bulunan, ikamesi güç ve taklit edilmesi kolay olmayan özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bir entelektüel ve örgütsel sermaye olarak stratejik insan kaynakları, genellikle işletmelere gözle görülmeyen katkılar yaptığı için bilanço kayıtlarında da görülmemektedir (Karami vd., 2004: 53).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERDE LOJİSTİK KAYNAKLAR VE YETENEKLER

3.1 DENİZ TAŞIMACILIĞI PİYASALARI

Dünya deniz ticaretinde yük taşımacılığı genellikle iki farklı yöntemle yapılmaktadır. İlk yöntemde, deniz taşımacılığı büyük miktarlarda yük taşıyan ve kiralanan gemilerle yapılırken ikinci yöntemde ise düzenli hat taşımacılığı taşımacılığı kullanılmaktadır. Konteyner taşımacılığı ilk olarak konteynerin denizyolu taşımacılığında kullanılmasıyla beraber 1960'larda Amerika Birleşik Devlet'lerinde uygulanmaya başlanmıştır, Dünya deniz konteyner taşımacılığı ABD ve Almanya, ABD ve Japonya deniz rotaları başta olmak üzere 1960'ların sonlarında ve 1970'lerde faaliyetlerine başlamıştır (Hummels, 2007:140-141). Düzenli hat taşımacılığı ve düzensiz hat deniz taşımacılığı arasındaki temel farklar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı ile Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı Arasındaki Temel Farklar

Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı	Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı
Yük Tipi	
Genel olarak bir geminin ambarını doldurabilecek miktardaki ve hammadde özelliğine sahip dökme yükler (örn. Kömür, çelik, petrol ürünleri vb.)	Genel yük olarak tabir edilen ağırlıklı olarak bitmiş ürün ya da yarı bitmiş ürün özelliğine sahip ve genellikle son tüketiciye ulaştırılmak üzere taşınan çok sayıda ve farklı yükler (televizyon, mobilya, tekstil ürünleri vb.)
Gemiler	
Dökme yükleri taşımak için tasarlanmış, büyük miktarlarda yükül tek bir seferde bir noktadan diğer bir noktaya taşıyabilecek kapasiteli yük gemiler.	Ağırlıklı olarak birleştirilmiş yükler ve tekerlekli yüklerin taşınması için tasarlanmış, operasyon süreçleri hızlı genel yük gemiler.
Navlun Oranları	
Navlun oranlarında mevsimsel dalgalanmalar sıklıkla görülmektedir. Bu dalgalanmalar büyüklükleri, kira sözleşmelerinin süreleri ve piyasa koşullarına göre farklılık gösterir.	Navlun oranları sabit bir tarifeyle bağlı olarak, düzensiz hat deniz taşımacılığına kıyasla daha az değişiklik gösteren bir yapıya sahiptir.

Tablo 5: Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı ile Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı Arasındaki Temel Farklar (Devamı)

Sefer Programları	
Geminin belirli bir yükü veya yükleri taşıması için kullanılması prensibine bağlı olarak, limanlar arasında düzensiz seferlerin gerçekleştirildiği taşımacılık türüdür.	Gemilerin sefer yapacakları liman ve bölgelerin önceden belirlendiği ve gemilerin bu program dâhilinde düzenli olarak limanlara uğrak yapıp yüklerini elleçledikleri taşımacılık türüdür.
İşletme Organizasyonu	
Düzenli hat taşımacılığına kıyasla işletmelerdeki organizasyon yapısı basit ve küçüktür, Özel pazarlama departmanları yoktur.	Gemilerde oldukça fazla sayıda yük sahibinin yükünün taşımasıyla birlikte, daha karmaşık ve büyük organizasyon yapıları ve buna bağlı olarak da etkin olarak çalışan pazarlama departmanları bulunmaktadır.
İşbirlikleri	
"Denizcilik havuzu" (shipping pool) olarak aldandırılan, gemi sahiplerine ait gelirlerin bir havuzda toplandığı ve daha sonra gemi sahiplerine dağıtıldığı, ana bir yönetimin olduğu ve gemi sahiplerinin oluşturduğu ortaklıklar bulunmaktadır.	Aynı liman bölgelerine hizmet veren birçok ticari rotada, iki veya daha fazla sayıda gemi işletmecisi birleşerek, konferans (conference) olarak adlandırılan fiyat belirleyici anlaşmalar ve stratejik ortaklık (alliance) olarak adlandırılan işletmecilerin ortak bir hizmet ağında birlikte hizmet vermeleri süreci söz konusudur.

Kaynak: Alizadeh ve Nomikos, 2002; Başer, 2004; Haralambides 1996, McConville, 1999; Stopford, 2009 esinlenilerek Denktaş Şakar (2016) tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5’ten de görüldüğü üzere, iki farklı deniz taşımacılığı piyasası arasında yük tipi, kullanılan gemiler, navlun oranları, sefer programları, işletme organizasyonu ve işbirlikleri açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır.

3.1.1 Düzensiz (Tarifesiz) Hat Deniz Taşımacılığı

Düzensiz hat deniz taşımacılığı, uzun dönemde sabit bir rotası olmayan, uzun mesafelere ana olarak dökme yük taşıyan ve bir veya birden fazla limandan yine bir veya birden fazla limana sefer yapan 4000 dwt ve üzerindeki gemilerle gerçekleştirilen deniz taşımacılığı olarak belirtilebilir (Metaxas, 1971: 6). Düzenli hat deniz taşımacılığının gelişmesinden önce karışık veya kırkambar yükleri ile kuru (hububat, madenler vb.) ve sıvı (petrol, kimyasallar vb.) dökme tüm yüklerin taşındığı system olan tarifesiz deniz taşımacılığı, genellikle büyük miktarlardaki kuru ve sıvı dökme yüklerin taşınmasında kullanılmaktadır. Düzensiz hat deniz taşımacılığında kullanılan başlıca gemi tipleri tankerler, koster ve diğer kuru dökme yük gemileri olarak belirtilebilir.

Düzensiz hat deniz taşımacılığı hizmeti düzensiz olarak gerçekleştirilen seferler halinde büyük miktarlarda yük taşıyan bir ulaştırma sistemi olarak ifade edilebilir. Bu tür deniz taşımacılığında belirli zamanlarda belirli hat ve rotalar üzerinde belirli sefer programlarına göre hareket etme zorunluluğu yoktur (Barda, 1982: 164). Düzensiz hat deniz taşımacılığında ana olarak taşınan yükler sanayinin çeşitli alanlarında son mamul üretiminde kullanılan ve hammadde özelliğine sahip yüklerdir. Genellikle tek gemi-tek yük prensibine göre yüklerin dökme yük gemileri ile taşındığı bu piyasa, hammadde ve enerji ürünlerine olan talebin artması, uluslararası ticaretteki serbestleşme, endüstriyel üretim süreçlerinin birden fazla ülkede gerçekleştirilmesine bağlı olarak gelişme göstermektedir (Alizadeh ve Nomikos, 2002: 227).

Başer (2004), düzensiz sefer deniz taşımacılığında rekabeti önleme çabalarına ayrıntılı olarak yer vermiş ve 20. yüzyılın başındaki çabaları ve II. Dünya Savaşı öncesi bu alandaki rekabeti önlemeye yönelik çabaları ayrıntılı olarak açıklamıştır. 20. yüzyılın başında navlunları kontrol amaçlı kısa süreli programların varolduğu fakat ilgili hatlarda çalışan armatörlerden yeterli destek sağlanamadığından bu programların başarısız olduğu belirtilmiştir.

3.1.2 Düzenli (Tarifeli) Hat Deniz Taşımacılığı

Düzenli hat deniz taşımacılığı, önceden belirlenmiş ve ilan edilmiş sefer programlarına bağlı olarak belirli limanlar arasında genel yükler için sunulan düzenli hizmetlerdir (Jansson ve Shneerson, 1988: 16). Buharlı gemilerin denizyolu taşımacılığında hizmete girmesiyle 19.yy ilk yarısı itibariyle seferler daha güvenli bir hal almıştır ve gemiler belirli tarifeler çerçevesinde seyir yapmaya başlamışlardır. Sanayi ve tüketim maddelerinin düzenli sevkiyatı sağlanmıştır ve denizyolu taşımacılığında planlı, tarifeli sefer sıklığı elde edilmiştir. Düzenli hat taşımacılığı, belirli limanlar arasında, belirli rotalarda ve belirli bir zaman temelli planlama çerçevesinde düzenli seferlerin yapılmasını sağlamıştır. Bu taşıma hizmetinin doğası, uğrak yapılan tüm limanlarda acentelerin ve şubelerin oluşturulması, maliyetli organizasyon ve yoğun iletişim ağının sağlanmasını gerekli kılmaktadır (Kalkan, 2013: 512).

Genel yüklerin taşındığı düzenli hat deniz taşımacılığı, navlun oranlarının sürekli dalgalandığı düzensiz hat deniz taşımacılığına kıyasla, sabit bir tarife ile yüklerin belirli limanlar arasında taşınmasını içermektedir (Stopford, 2009:65). Düzenli hat deniz taşımacılığında düzensiz hat deniz taşımacılığının tersine, çok sayıda taşıtan bulunmaktadır. Çok sayıda taşıtanın varlığı, navlun oranlarının belirlenmesinde daha çok taşıyanların söz sahibi olmasına neden olmuştur ve taşıyanlar piyasanın genel durumuna göre ve taşıtanların da taleplerini dikkate alarak navlun oranlarını oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte düzenli hat deniz taşımacılığında, navlun oranları düzensiz hat deniz taşımacılığına oranla daha dengeli bir durum sergilemektedir (Branch, 1982: 87). Düzenli hat deniz taşımacılığının tarifersiz deniz taşımacılığından ayrılan noktalarından biri taşınan yüklerin genel yükler olmasıdır. Genel yüklerle ilgili esas olarak belirtilmesi gereken nokta, yüklerin çeşitli birimler içinde taşınmasıdır. Bunun yanı sıra birimleştirilmemiş yüklerin de düzenli hat deniz taşımacılığında taşındığı bilinmektedir. Bunların içinde, dondurulmuş yükler, araçlar, proje yükler de yer alabilmektedir (Denktaş, 2005: 20).

Konteyner taşımacılığının belkemiğini oluşturan konteynerin kullanılmasını sağlayan Malcolm P, McLean, Haboken limanında küçük bir taşıma şirketi işletirken, standart yükleme ve indirme yöntemlerinden farklı bir taşıma yöntemi fikri geliştirmiştir. Geliştirdiği bu fikir günümüz konteyner taşımacılığının temelini oluşturmuştur. Konteyner taşımacılığında, “İdeal X” isimli gemiden ilk konteyner taşıyıcı gemi olarak bahsedilmektedir (Solmaz ve Saygılı, 2008; Erdal, 2008).

Konteyner taşımacılığı, konteynerleri taşımak için karayolu, demiryolu ve / veya yakın yol deniz taşımacılığı hizmetleriyle ve aynı zamanda da karayolu taşımacılık hizmetlerini kapsayan intermodal hizmetleri içermektedir (Muller, 1999; Bichou, 2004).Yük sahiplerinin lojistik hizmetlere yönelik artan beklentileri göz önünde bulundurulduğunda, kapıdan kapıya taşımacılık hizmetlerinin sunulmasına yönelik gelişen yetenekler ve çeşitli kalkış ve varış noktaları arasındaki taşımalar, birçok konteyner taşımacılığı gerçekleştiren işletme için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Banomyong, 2005).

Konteyner taşımaları, kırkambar nitelikli yüklerden kapalı kaplı taşımalara uygun olabilecek daha ziyade pahalı ürünler ve yükleme-boşaltmada zarar görme ihtimali yüksek olan ile soğutma tertibatlı konteynerler ile taşınabilecek soğuk yükleri

kapsamaktadır. Düzenli hat taşımacılığında, konteyner olarak tanımlanan dikdörtgen prizması şeklinde çeşitli ebat ve türlerdeki (kuru yük konteynerleri, soğutmalı konteyner, tank ve iskelet tipi vb.) çelik konstrüksiyonlu kapların 1960'lı yılların başında itibaren deniz ticaretinde yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte bu taşımacılık şekli sürekli bir gelişim trendi içerisine girmiştir (Sezer , 2008: 7).

Konteyner taşımacılığın her alanında kullanılması, denizcilik sektöründe oldukça önemli değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bunlar, sadece konteyner taşıyan özel konteyner gemilerinin hizmete konması, bu gemilerin limana getirdikleri konteynerleri hızlı bir şekilde elleçlemesini gerçekleştiren elleçleme ekipmanlarının kullanılmaya başlanması, sadece konteyner elleçleme, depolama ve diğer konteynerlere yönelik hizmetlerin (ambalajlama, yüklerin birleştirilmesi, ayrıştırılması vb.) işlemlerinin yapıldığı konteyner terminallerinin işletilmeye başlanması, düzenli hat taşımacılığı hizmeti veren işletmelerin bu terminallerin yönetiminde ve işletmesinde yer almaya başlamaları, konteynerlerin standart bir yükleme birimi olması ile birlikte özellikle karayolu ve demiryolu taşımacılığında da konteynerlerin kullanılması ve buna bağlı olarak da taşımacılık modlarının etkin bir şekilde birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan çoklu (multimodal) taşımacılığın gelişmesi olarak özetlenebilir.

Konteyner taşımacılığındaki ana yük grupları ve yük akışları incelendiğinde, küresel akışların, ülkeler ve bölgelerin gelişmişlik düzeyi, iklimsel faktörler ve ülke nüfuslarının ihtiyaç çeşitliliğine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin gelişmiş ülkeler, hammadde ithal edip aldığı bu maddeleri işleyerek mamul madde elde eder ve bunun ihracatını gerçekleştirmektedir. Gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkeler ise hammadde ihraç edip, mamul madde ithal etmektedirler. Ayrıca her iki tür ülke ve bölgenin mevcut nüfus yoğunluğuna bağlı olarak arz ve talep değerleri de farklılık gösterecektir (Jaifer, 2013: 36).

3.2 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI İŞLETMELERİ VE ACENTELERİ

Konteyner taşımacılığında konteynerlerin ilgili varış yerlerine taşınmasında düzenli hat denizyolu taşımacılığında yer alan gemi işletmecileri yüklerin emniyetli bir şekilde taşınmasından sorumludurlar. Bu işletmelerin filoları bünyesinde yer alan

gemileri ilgili düzenli hat deniz taşımacılığı rotaları kapsamında işletmeleri söz konusudur. Bu süreçte düzenli hat gemi işletmelerinin küresel rekabet koşulları göz önüne alındığında diğer düzenli hat gemi işletmecileriyle gerek rekabet gerekse de işbirliği içinde oldukları görülmektedir. Bu işletmelere, gerek lojistik, gerekse de müşterilere sunulacak hizmetler açısından önemli ölçüde destek veren çeşitli işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerin en önemlilerinden biri de acenteler ve daha spesifik olarak düzenli hat gemi acenteleridir.

Düzenli hat denizyolu taşımacılığında iki liman arasındaki denizyolu taşıması konteyner gemi işletmesi gibi tarifeli olarak çalışan gemi işletmelerince sunulurken, kolaylaştırıcı ve destekle özellikteki hizmetlerin tamamı tarifeli gemi acenteleri tarafından verilmektedir. Bu kısımda, ana olarak konteyner taşımacılığında yer alan düzenli hat gemi işletmeleri ve acentelerine yönelik açıklamalara yer verilecektir.

3.2.1 Konteyner Hat Taşımacılığı İşletmeleri

Gemi sahipleri ve gemi işletmecileri, sahip oldukları gemileri işletme şekli açısından değerlendirildiğinde iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; gemilerini düzenli hat bazında işleten gemi sahipleri ve işletmeleri ve gemilerini herhangi bir program veya tarifeyle bağlı olmaksızın, düzensiz hat gemi sahipleri ve işletmeleridir (Stopford, 2009). Düzenli hat gemi işletmeleri, örneğin konteyner gemi işletmeleri, belirli limanlar arasında önceden belirlenmiş tarifelerle ve taşıma şartlarıyla (konşimento), belirlenmiş limanlar arasında düzenli ve programlı olarak deniz taşımacılığı hizmeti sunan gemi işletmeleridir (Stopford, 1992: 19).

Düzenli hat deniz taşımacılığında deniz taşıma hizmetini büyük taşıma hacmine (400 TEU ve üstü) sahip çeşitli tiplerdeki ana ve daha küçük taşıma hacmine (100-400 TEU) sahip besleme gemiler ile sunan gemi işletmeleri ve armatörler, düzenli hat deniz taşımacılığında konteyner hat işletmeleri adını almaktadırlar. Denizcilik taşımacılığı yazınında “*ana taşıyan*” olarak da tanımlanabilecek küresel hat işletmeleri belirlenmiş limanlar arasında ana hizmet olan taşıma hizmetini sunan gemi işletmeleri olmakta, bu nedenle taşıma hizmeti sistemi içerisindeki yerleri teknik altyapı oluşturan ana hizmetin sunumu ile ilgili olmaktadır (Sezer, 2008: 11).

Düzenli hat gemi işletmeleri ticari bir rota boyunca iki veya daha fazla coğrafi bölge arasında belirli limanlara hizmet vermektedir. Bu piyasada yer alan gemiler bu limanlara düzenli olarak önceden ilan edilen sefer programına göre uğramakta ve ticari rotada bulunan tüm potansiyel yükletenlere bu sefer programı ilan edilmektedir (Deveci ve Çetin, 2013: 481). Günümüzde artan filo ve ekipman kapasitesi ve tedarik zinciri yönetimi içerisinde taşıtanların toplam lojistik hizmet alma yönündeki istekleri, düzenli hat işletmelerinin limandan-limana deniz taşıma hizmeti dışında nakliye işleri komisyoncularının ve lojistik işletmelerinin ihracatçı ve ithalatçılara sunmuş olduğu diğer lojistik faaliyetleri de içerisine alan toplam lojistik hizmet sağlayıcı görevlerini de üstlenmelerine sebep olmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin de bu konuda düzenli hat gemi işletmelerine diğer taraflar ile etkin iletişim ağı alt yapısı ve bütünsel lojistik işlemlerinde kolaylıklar sağlamak ve hatta diğer lojistik işletmelerinin elimine edilebilinerek doğrudan toplam taşıma hizmetinin verilebilmesini imkânını oluşturmaktadır (Sezer, 2008: 12).

Düzenli hat gemi işletmeleri bu kapsamda müşterilerinin yükünü fabrikadan teslim alıp, iç taşımayı uygun olan taşıma modu veya modlarıyla gerçekleştirip, limanda veya liman dışında gerekli depolama, paketleme, etiketleme, barkodlama vb. katma değerli hizmetleri sunup, varış noktasına kadar en maliyet etkin bir şekilde taşımayı üstlenebilmektedirler. Bu süreçte, ana hizmet tanımları içinde yer alan konteyner taşımacılığının yanı sıra, geniş kapsamlı bir lojistik ve hatta tedarik zinciri yönetimi hizmeti de vermektedirler. Düzenli hat gemi işletmelerinin hizmet kapsamında gerçekleşen bu değişimin ana tetikleyicisinin küresel olarak gemi işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, müşterilerin giderek tek bir hizmet sağlayıcıdan uygun maliyetle hizmet alma istekleri ve tedarik zinciri yönetiminde yaşanan gelişmeler olduğu belirtilebilir.

3.2.2 Konteyner Hat Taşımacılığı Acenteleri

Gemi acenteleri, deniz taşıt ve araçları ile yolcu ve yük taşımalarında, gemi sahibi, kaptanı, işleticisi ve/veya kiracısı nam ve hesabına üçüncü kişi ve kuruluşlara karşı hak ve menfaatlerini tayin edilen bölge içinde koruyan ve bunun karşılığında ücret alan kişi ve kuruluşlardır (IMEAK, 2014: 5). Gemi acentelerinin, geminin ve

gemi kaptanının yerel limanlarda yardımcıları olmaları, sözleşmelerde aracılık yapmaları, yerel otoriteler ve müşteriler ile iyi ilişkileri sağlamaları gerekmektedir. Gemi acentesinin işinin önemli bir bölümü, yük ilgilileri, gemiye mal ve hizmet sunan tedarikçiler ile ilişki kurmaktır. Bu nedenle gemi acentelerinin yapacağı hatalar hem gemi işletmeleri, hem müşteriler ve hem de yerel otoritelerle ilişkileri zedeleyecektir (Deveci, 2002).

Gemi acenteliği hizmetleri iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar; gemiye ilişkin hizmetler ve yolcu ve yüke ilişkin hizmetlerdir. Her iki hizmet türü, gemi acentesi için büyük önem taşımaktadır. Yük varsa taşıyan vardır, taşıyan varsa gemi taşıması vardır, gemi taşıması varsa gemi acentesi vardır. Bunların tümü, deniz taşımacılığında yapılan hizmetle gerçekleşir. Bir geminin bir limandan yük alarak başka bir limana taşıması, uluslararası sözleşmelerle belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Geminin hukuki bir varlık ve bir işletme olması, gemide çalışan personel ile gemiyle taşınan yolcu, yük ve eşyanın taşınmasında, taşıyana önemli yükümlülükler getirilmiştir. Taşıyan gemisini başka bir limana gönderdiğinde, bu yükümlülüklerin bir kısmı, geminin gittiği limanda gemi acentesi tarafından yerine getirilmektedir. Gemi acentesi, taşıyan adına hem gemiye, hem de yükün teslim alınması ve teslim edilmesinde hizmet vermekle yükümlü tutulmuştur (IMEAK, 2014: 6).

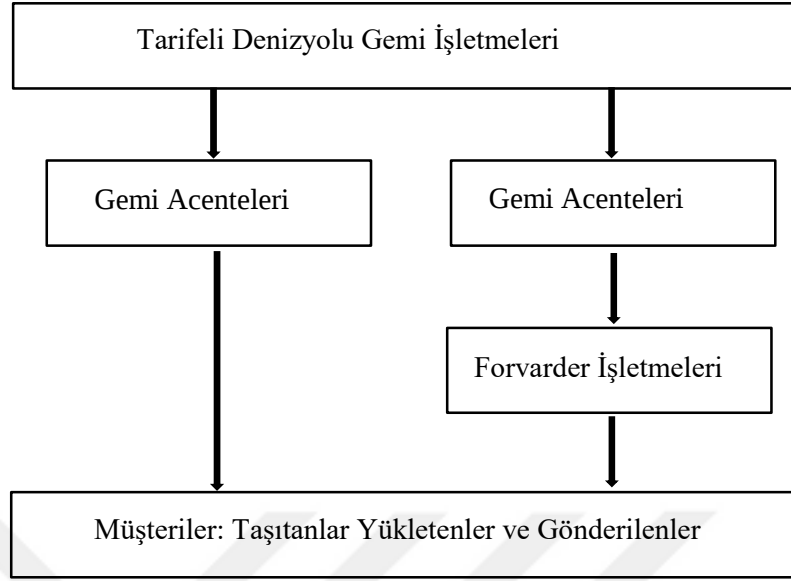
Gemi acenteliği farklı türlerde deniz taşımacılığında yer almaktadır. Bunlar ana olarak: kiracı acentesi, koruyucu acente, liman acentesi, rezervasyon acentesi, tarifeli (düzenli hat) gemi acentesi ve ana acente olarak belirtilebilir (Deveci ve Çetin, 2013: 481). Çalışmanın kapsamı çerçevesinde düzenli hat taşımacılığında yer alan düzenli hat gemi acentelerine değinilecektir.

Düzenli hat deniz taşımacılığı yapan bir gemi işletmesinin hizmet verilen tüm ülkelerdeki limanların her birinde ofis ve personel bulundurması ekonomik olarak mümkün olmadığı durumlarda kendisini temsil etme yetkisine sahip olan işletmeler ile çalışma durumu söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, düzenli hat gemi işletmelerinin gemilerinin uğrayacağı limanlar ve hinterlandları ile ilgili yeterli bilgi, tecrübe ve bağlantıları da olmayabilir. Bu durumda, çoğunlukla düzenli denizyolu taşımacılığında yerel bilgi, tecrübe ve uzmanlığı olan genel bir acente kullanılır. Atanan bu acenteye tarifeli (düzenli hat) gemi acentesi adı verilmektedir (Deveci ve Çetin, 2013: 481),

Düzenli hat gemi acentesi üstlendiği rutin acentelik fonksiyonlarının yanı sıra (liman acenteliği), düzenli hat gemi işletmesinin hizmetinin pazarlanması, satışı, yük rezervasyonun yapılması, konteynerlerin kontrolü gibi birçok görevi yerine getirmektedir. Düzenli hat gemi acenteleri, rutin gemi acenteliği işlemleri (liman acenteliği) yanısıra, düzensiz hat denizyolu taşımacılığında brokerlerin işlevlerine benzer şekilde gemiye yük rezervasyonu işlemleri (rezervasyon acenteliği) de yapmaktadırlar. Ayrıca, düzenli hat gemi acentelerinin hizmet verdiği bölgenin kapsamı daha geniş olduğu için düzenli hat gemi acenteleri genel acenteler olarak da değerlendirilebilmektedirler. Düzenli hat gemi acenteliğinde, gemi işletmesinin yerel limanlarda işlerinin görülmesi ve her türlü çıkarlarının koruması gerektiğinden, koruyucu acentelik özelliği de taşıdığı kabul edilmektedir (Deveci, 2002).

Gemi acenteleri ve nakliye işleri komisyoncuları, lojistik ve deniz ulaştırma sektörünün aracıları olarak lojistik, ulaştırma ve deniz taşımacılığı süreçleri ve hizmetlerine yardımcı olmakta, bu alanlarda çok önemli hizmetler sunmaktadırlar (Tuna, 1998). Bu durum, lojistik ve deniz taşımacılığı hizmetinin etkin, ekonomik, güvenli, emniyetli ve kaliteli bir şekilde sürdürülebilmesi için, aracılardan işlevleri ve hizmetlerini vazgeçilmez kılmaktadır. Dolayısıyla, lojistik, ulaştırma ve deniz taşımacılığı hizmetlerinde aracı olarak hareket eden gemi acenteleri ve nakliye işleri komisyoncularının hizmetlerinin lojistik ve ulaştırma hizmetlerinin kalitesinin önemli bir bölümünü oluşturduğu belirtilebilir (Tuna, 1998). Gemi acenteleri ve nakliye işleri komisyoncuları denizyolu konteyner taşımacılığında dağıtım kanalı üyesidirler. Şekil 11’de düzenli hat denizyolu taşımacılığı hizmetinin dağıtım kanalının yapısı ve bu yapı içerisinde kanal üyeleri olarak gemi acenteleri ve nakliye işleri komisyoncularının yeri gösterilmektedir.

Şekil 11: Tarifeli Denizyolu Taşımacılığında Hizmet Dağıtımı



Kaynak: Tuna, 1998: 119

Şekil 11’de görüldüğü üzere, düzenli hat denizyolu taşımacılığındaki gemi işletmeleri müşterileri ile gemi acenteleri ile tek bir katman üzerinden faaliyetlerini yürütebildikleri gibi, hem gemi acenteleri hem de nakliye işleri komisyoncusu işletmeler ile iki katmanlı bir yapı üzerinden de müşterilerine yönelik hizmetler sunabilmektedirler. Deveci ve Cerit (2007)’ye göre, gemi acenteleri fazla sayıda gemi sahibi ve gemi işletmesini temsil edip onlara yönelik hizmetler sunarlarken, nakliye işleri komisyoncuları ise taşıtan, yükleten ve gönderileni temsil etmekte ve onlara yönelik hizmetler sunmaktadırlar (Deveci ve Cerit, 2007).

3.2.2.1 Konteyner Hat Taşımacılığı Acentelerinin Deniz Ulaştırmasındaki Rolü

Gemi acenteleri, gemi sahibi ve gemi işletmecilerine tarifeli denizyolu taşımacılığı durumunda olduğu gibi pazarlama satış hizmetleri dışında kolaylaştırıcı ve destekleyici hizmetleri verirlerken, rutin olarak liman ve yükleme müteahhidi (stivedor), kara taşıma işletmeleri, ilgili devlet otoriteleri (sahil sıhhiye, gümrük, deniz polisi) ve diğer destekleyici ve kolaylaştırıcı kurum ve kuruluşlardan (yakıt, kumanya, deniz malzemesi tedarikçileri vb) mal ve hizmet tedarik etmektedirler. Bu kapsamda

gemi acentelerinin üstlendikleri çeşitli roller, işlevler ve hizmetler şu şekilde sınıflandırılabilir (Deveci ve Çetin, 2013: 483):

- Gemi acentelerinin ticari rolü, işlevi ve hizmetleri
- Gemi acentelerinin bilgi iletişimi ile dokümantasyonel rolü, işlevi ve hizmetleri
- Gemi acentelerinin operasyonel rolü, işlevi ve hizmetleri
- Gemi acentelerinin finansal rolü, işlevi ve hizmetleri
- Gemi acentelerinin hukuki işlemlerdeki rolü, işlevi ve hizmetleri

Gemi acentelerinin ticari rolü, işlevi ve hizmetleri düzenli hat denizyolu taşımacılık hizmetinin pazarlanması ve satışı konularını içermektedir. Bu roller, taşıma hizmeti ile ilgili her türlü satış faaliyeti ve işlemi, taşıma hizmetinin tutundurulması, taşıma hizmetinin fiyatlandırılmasında tarifeli denizyolu taşıyıcısına yardım, gemiye yük rezervasyonunun yapılması, pazar ve rekabet analizi, müşteri ilişkileri yönetimi, verilen hizmetin faturalanması ve son olarak da müşteri şikayetlerinin ele alınması ve çözümü gibi konuları kapsamaktadır (Deveci ve Çetin, 2013: 483).

Gemi acentelerinin bilgi iletişimi ile dokümantasyon rolü, işlevi ve hizmetleri; müşterilerle, temsil edilen gemi ve gemi işletmesi ve son olarak da üçüncü taraf ve ilgili devlet otoriteleriyle temas, bilgi iletişimi ve dokümantasyon işlemlerini kapsamaktadır.

Gemi acentelerinin operasyonel rolü, işlevi ve hizmetleri, gemiye yardım, gemi adamlarına yardım, gemiye operasyonel destek, liman ve yük elleçleme işletmeleri ile bağlantı, devlet otoriteleri nezdindeki işlemler, ön ve son kara taşımacılığı operasyonlarının organizasyonu, yapılan operasyonun dokümantasyonu ve diğer operasyonel rolleri içermektedir (Deveci, 2002).

Gemi acentelerinin finansal rolü, işlevi ve hizmetleri daha çok parasal konularla ilgili olup, müşterilerden navlunların tahsil edilmesi, geminin liman masrafları ve harcamalarının hesaplanması, zamanında ilgili taraflara ödenmesi, gemi sahibiyle hesap mutabakatı, gerektiğinde gemi adamlarına avans verilmesi gibi konuları içermektedir (Eröztürk, 1985).

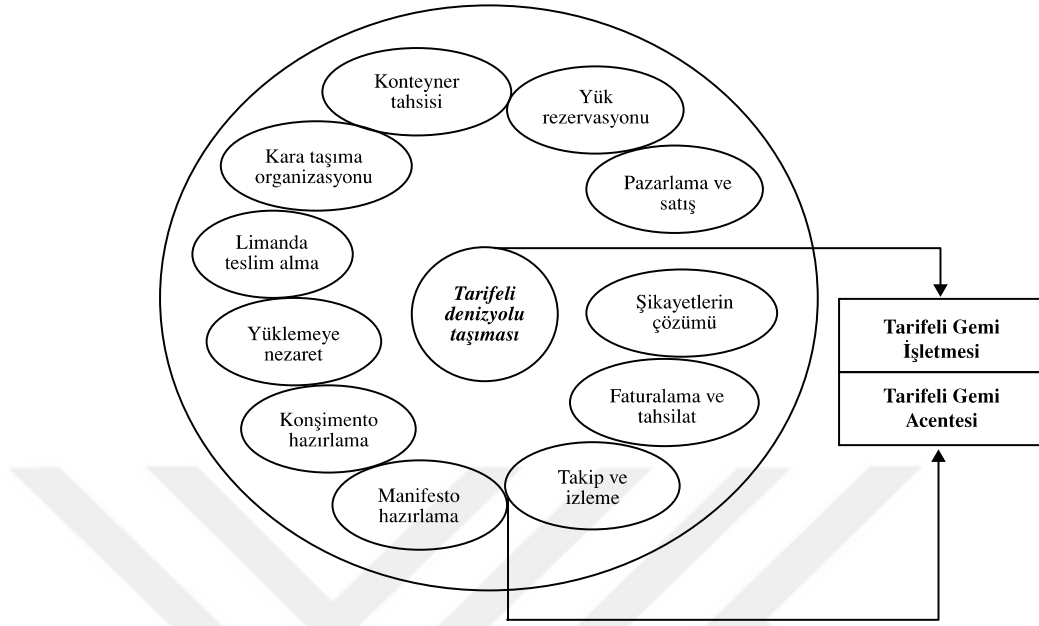
Gemi acentelerinin hukuki işlemlerdeki rolü, işlevi ve hizmetleri daha ziyade gemi sahibi ve denizyolu taşıyıcıları adına sözleşmeler yapma, hukuki problemlerin çözümünde gemi sahibi, kaptanı ve gemi işletmesine yardımcı olma, deniz protestosu, ihbar ve ihtarların ilgili taraflara yapılması, müşterek avarya olaylarında taşıyıcıya yardım, delil ve belgelerin toplanması, davaların takibi, yük hasarı, zararı ve kayıpları ile ilgili tazminat taleplerinin çözümü, tutanakların tutulmasında kaptana yardımcı olma gibi hukuksal konuları içermektedir (Deveci ve Çetin, 2013: 487).

3.2.2.2 Konteyner Hat Taşımacılığı Acentelerinin Sundukları Hizmetler

Gemi acenteleri, gemi sahibi ve gemi işletmecilerine düzenli hat denizyolu taşımacılığında olduğu gibi pazarlama satış hizmetleri dışında kolaylaştırıcı ve destekleyici hizmetleri verirlerken, rutin olarak liman ve yükleme müteahhidi (stevedor), karayolu taşımacılık hizmeti sunan işletmeler, ilgili devlet otoriteleri (sahil sığhiye, gümrük, deniz polisi) ve diğer destekleyici ve kolaştırıcı kurum ve kuruluşlardan (yakıt, kumanya, deniz malzemesi tedarikçileri vb.) mal ve hizmet tedarik etmektedirler (Deveci ve Çetin, 2013: 483).

Düzenli hat deniz taşımacılığında lojistiğin ana hizmetlerinden biri olan ulaştırma işleminin gerçekleştirilmesi, başka bir deyişle düzenli deniz taşımacılığı hizmetinin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi destekleyici hizmetlerle mümkündür. Düzenli hat deniz taşımacılığında ana hizmet armatör tarafından gerçekleştirilirken, destekleyici hizmetler armatörün acentesi tarafından gerçekleştirilir. Bu acente sözleşme ile atanabildiği gibi, armatör işletmenin kendi bir şubesi de olabilmektedir. Ana hizmet taşımacılık hizmetin “güvenilirliği” ile ilgili bir kavramdır, destekleyici hizmet ise hizmetin gerçekleşmesi sürecinde, denizde geçen taşıma dışındaki bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Tuna, 1999: 18). Şekil 12, düzenli hat gemi işletmeleri ile düzenli hat gemi acentelerinin sundukları hizmetleri göstermektedir.

Şekil 12: Tarifeli Denizyolu Taşımacılığında Öz Hizmet ile Kolaylaştırıcı ve Destekleyici Hizmetler



Kaynak: Deveci ve Çetin, 2013: 482

Şekil 12’den de görüldüğü gibi, ana olarak gemi işlemecileri, limandan limana taşımayı gerçekleştirirken, acenteler ise, dokmantasyon, müşteri hizmetleri, pazarlama ve satış ve operasyonel faaliyetler kapsamında oldukça fazla sayıda hizmeti bir arada sunmaktadırlar. Düzenli hat gemi acentelerinin ana olarak gemiye ve yüke verdikleri hizmetler açısından bir sınıflandırma yapıldığında, gemiye verilen hizmetler ana olarak beş başlıkta toplanmaktadır. Bunlar (IMEAK, 2014: 9):

1. Gemi acentelik teklifi ve acente olarak atanma aşaması,
2. Kurallara göre gemi limana gelmeden önce yapılan ihbarlar,
3. Geminin limana gelişinde yapılması gereken işlemler,
4. Gemi limana geldikten sonra yapılması gereken işlemler,
5. Geminin kalkış işlemleri’ dir.

Limanlarda yolcu ve yüke verilen hizmetler ise (IMEAK, 2014: 9):

- . Yükleme/boşaltma hizmetleri,
- . Yük şifiting hizmeti,
- . Hamaliye/taşıma hizmeti,

- . Ardiye (ambarlama) hizmeti,
- . Manipölasyon, montaj ve demontaj hizmeti,
- . Aktarma hizmeti olarak sınıflandırılmaktadır.

Düzenli hat gemi acentelerinin yukarıda belirtilen ana acentelik faaliyetlerinin yanı sıra, diğer acente türlerinden ayrılan önemli bir hizmet özelliği de bulunmaktadır. Bu hizmet özelliği de, yüke yönelik gerçekleştirilen pazarlama işlemleridir. Bu tür gemi acentelerinin ticari açıdan temel misyonu ve rolü, temsil ettiği denizyolu taşıyıcısının ticari çıkarlarını korumak, mümkün olduğunca çok iş yani yük bulmaktır. Bu işlevler ve hizmetler aynı zamanda acentenin en önemli gelir kaynağını oluşturmaktadır. Düzenli hat gemi acentelerinin pazarlama faaliyetleri pazar bilgisi sağlama rakip analizi ve rakip taşıyan ve gemi acentelerini takip etme dışında, reklam, satış tutundurma, fuarlara katılarak müvekkili olan tarifeli denizyolu taşıyıcıların bu fuarlarda temsil edilmesi, müşteri ilişkilerinin yönetimi, telefonla, elektronik posta ile yüzyüze kişisel olarak satış faaliyetleri, geminin ve yüklerin pozisyonu ile ilgili müşterilerin bilgilendirilmesi ve neticede yük rezervasyonu gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Deveci ve Çetin, 2013: 486).

Gemi acenteleri ayrıca, hem temsil ettikleri gemilerin hem de bu gemilerdeki konteynerlerin gümrük nezdindeki işlerini ve liman giriş-çıkış işlemleri ile dokümantasyon işlemlerini gerçekleştirerek yükletenlere hizmet vermektedirler. Gemi acentelerinin temsil ettiği gemi işletmesinin talep etmesi durumunda, gemiye yüklenecek veya gemiden boşaltılacak yüklerin kara taşımacılığı organi- zasyonunda da önemli işlevler üstlenmesi sözkonusudur. Gemi acenteleri bu işleri kendi bünyelerindeki olanaklarla gerçekleştirilebileceği gibi, karayolu hizmeti sunan işletmelerinin araçlarını kullanarak veya piyasadan araç kiralayarak da gerçekleştirilebildikleri görülmektedir (Deveci ve Çetin, 2013: 486).

3.3 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞINDA REKABETÇİ STRATEJİLER VE LOJİSTİK KAYNAKLAR

Rekabetçi stratejiler ve rekabet gücü konuları diğer alanlarda oldukça fazla incelendiği gibi, denizcilik sektöründe de yer almışlardır. Denizcilik sektörünün

uluslararası bir sektör olması ve yoğun rekabet şartları altında varlığını sürdürmesine bağlı olarak bu tür çalışmaların literatürde yer alması kaçınılmazdır. En uluslararası ekonomik sektörlerden biri olan denizcilik endüstrisi, küresel rekabet kuralları altında işlemektedir ve endüstrideki alt sektörler ve kuruluşların hayatta kalmak için ve 21. yüzyılın değişen pazar çevresinde büyümeye devam etmek için stratejik olarak yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır (Cerit, 2002: 553).

Denizcilik, talebin uluslararası ticaret ve taşımacılıktan türetildiği uluslararası işletmecilik pazarında yer alan hizmet endüstrisidir. Denizcilik uluslararası lojistik sistemleri oluşturmada arz zincirlerinin ana rolünü oluşturmaktadır. Denizcilikteki pazarlar dökme yük ya da hat taşımacılığı, kısa veya uzun mesafeli rotalar, gemi tipleri ve büyüklükleri, taşınan yükün cinsi ve sağlanan hizmetin tipi arasında farklılık göstermektedir. Denizcilik müşterilere yani yük sahiplerine taşımacılık hizmetiyle hizmet ve hizmet kalitesinin operasyonel ve işlevsel tarafları olan farklılaşmanın ana kaynaklarını sağlamaktadır. Denizcilik maddelere ve yüklere değer katmakta ve uluslararası ticarete daha ucuz ve verimli taşımacılık hizmeti alanında katkıda bulunmaktadır (Cerit, 2002: 553).

Dünya ticaretinin ağırlık olarak %80 ile %85 arasındaki bir oranı, denizyolu ile taşınmaktadır. Bu oran ton çarpı deniz mili veya ton çarpı km bazında, tüm ticaretin %90 ile %95'ine karşılık gelmektedir (Başer, 2013:61). Taşınan yükün değeri açısından bakılırsa da oranlar, % 65'ler civarındadır (McConville, 1999:36). Diğer taşıma ortamlarının hızlı gelişimine rağmen, deniz taşımacılığı halen üstünlüğünü korumaktadır. Kısa mesafe taşımalarının önemli bir kısmı ile uzun mesafeli taşımaların ve kıtalararası ulaştırmanın neredeyse tamamı, deniz yolu ile gerçekleşmektedir. Deniz taşımacılığı önemli bir ekonomik değer ifade etmekle birlikte, dolaylı etkileri ile dünya ekonomisini yönlendirme gücüne sahiptir. Dolayısı ile dünya ekonomisini yönetenler, deniz taşımacılığının gelişimini etkileme çabası içindedirler (Başer, 2013:61).

Cerit (1998), rekabet stratejilerinin oluşum sürecini makro çevre faktörleri ve işletme fonksiyonlarının oluşturduğu iç çevre ile bağlantılı olarak değerlendirmişlerdir. Cerit (1998), bir rekabetçi üstünlük alanı olarak incelediği deniz taşımacılığının rekabetçi üstünlüğü etkileyen faktörleri kuru meyve dışsatımcıları açısından araştırmıştır. Çalışmasında deniz taşımacılığının rekabetçi konumunu

etkileyen operasyonel ve fonksiyonel faktörleri dışsatımcılar açısından değerlendirmiş ve yapılan saha çalışması sonucunda rekabet faktörlerinin en önemli etki kaynağının müşteri tercihlerinde olduğu, ikinci önemli özelliğin de deniz taşımacılığı ve rekabete etkileri konusunda olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda deniz taşımacılığı hizmetinin özelliklerine ilişkin rekabet faktörlerini fiyat ve farklılaştırma faktörleri ile taşımacılık hizmet kalitesi faktörlerine ayırarak en yüksek ağırlığın taşıma kalitesi ve güvenliği ile güvence ve gizlilik üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir (Cerit, 1998: 25-41).

Panayides (2003), rekabetçi olmak için birbirleriyle birleşen ya da daha küçük işletmeleri alan işletmelerin bulunduğu, yapısal değişiklikler ile sonuçlanan ve güçlü rekabet koşulları altında faaliyet gösteren gemi yönetimi işletmelerini incelemiştir. Panayides, rekabet gücünün, performansı arttıracak rekabetçi işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamasıyla elde edilebileceğini ve çalışmasının amacını gemi yönetimi işletmeleri kapsamında rekabetçi stratejiler ile performans ilişkisini incelemek olarak belirtmiştir (Panayides, 2007: 123). Çalışmanın sonuçları gemi yönetiminde rekabetçi stratejiler ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Rekabetçi stratejileri uygulayan işletmeler yüksek performans gösterenler olmaktadır. Performans üzerindeki en güçlü etkinin ölçek ekonomisi, farklılaştırma (sunulan birçok hizmetler aracılığıyla), pazar odaklanması ve rakip analizine ulaşma ile mümkün olduğu görülmektedir. Yüksek performans gösterenlerin genel stratejilerin yalnızca birini uygulamaktansa, bu stratejilerin birleşimini izlemelerinin daha iyi olacağı tavsiye edilmektedir (Panayides, 2007:136).

Deniz taşımacılığındaki rekabetçi stratejiler ve uygulamalarına ana olarak değindikten sonra, yabancı ve yerli yazında kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde deniz taşımacılığının ilgili alanlarında yapılan çalışmalar özet olarak değerlendirilecektir. İlgili yazında gemi inşa sanayiden, lojistik hizmet sunan işletmeler, çalışmanın ana konusu olan konteyner hat taşımacılığı işletmeleri gibi lojistik ve deniz taşımacılığı alanında ana ve destek hizmet sunan işletmelere kadar oldukça geniş bir yelpazede kaynak temelli yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir.

Yetenekler kaynaklardan etkin bir şekilde ve olabildiğince faydalanma olarak değerlendirilirken, kaynaklar işletme tarafından elde edilen fiziksel ve fiziksel olmayan tüm unsurlar olarak belirtilmiştir. Düzenli hat deniz taşımacılığı pazarı

açısından değerlendirildiğinde fiziksel kaynaklar değerlendirilirken (gemiler, ekipmanlar, tesisler, bilgi sistemi vb.), yetenekler ise satın alma, operasyonlar, insna kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi olarak değerlendirilebilir (Lu, 2007: 290).

Lojistik yetenek, işletmeye süper performans ve rekabet üstünlüğü sağlaması için gerekli olan tavır, yeti, süreç, bilgi ve beceridir (Morash vd., 1996). İşletmelerin bünyesinde bulunan lojistik yetenekler, işletmelerin küresel tedarik zincirine entegre olabilmesinde anahtar rol oynar (Wiengarten ve diğerleri, 2014). Lojistik yetenekler akışkanlığı sağlama ve maliyetleri düşürme özellikleri nedeniyle rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik yetenekler olarak görülmektedir (Daugherty ve Pittman, 1995). Lojistik yetenekler, işletmelerin rekabet avantajını önemli derecede etkilerler (Li ve Dingti, 2010). Küresel rekabet ortamında, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlük yaratan en önemli faktörlerden biri etkili lojistik yönetimidir. Etkili lojistik yönetimi için de gelişmiş lojistik yeteneklere ihtiyaç vardır. İşletmelerin performansını etkileyen kaynaklar ve onları kullanabilme becerisi olan yetenekler uygun düzeyde birleştiği oranda rekabet üstünlüğü kazanılabilir. Bir işletmenin başarısı, sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri rakiplerinden daha yüksek değere dönüştürebilmesiyle yakından ilişkilidir.

Deniz ulaştırma lojistik hizmet yeteneği, deniz ulaştırma lojistiğini ortaya çıkartan fiziksel, ekonomik ve organizasyonel entegrasyona yönelik organize olan deniz ulaştırma işletmelerinin; okyanuslarda, denizlerde veya iç sularda, ticaret gemileriyle yük taşımaya yönelik, ulusal veya uluslararası faaliyetleri gerçekleştirebilmek için, sahip oldukları kaynakları kullanabilme becerisidir. Deniz ulaştırma işletmelerinin, ulaştırma hizmeti verebilmeleri için geliştirdikleri temel yeteneklerdir. Bu çalışmada, deniz ulaştırma lojistik hizmet yetenekleri, taşıyan bakış açısıyla dört grupta toplanmıştır. Bunlar; yenilikçilik yeteneği, esneklik yeteneği, hız ve güvenilirlik yeteneği, bilgi entegrasyon yeteneğidir.

Lu (2000) Tayvan'da lojistik hizmet sunan 72 denizcilik işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, lojistik hizmetlerle ilgili detaylı bir araştırma yapmıştır ve deniz ulaştırması hizmeti veren işletmelerin sundukları lojistik hizmetleri sınıflandırmıştır. Lojistik hizmetleri; hız ve güvenilirlik, katma değerli hizmetler, temsilcilik hizmetleri, entegre hizmetler, navlun oranları, ekipman ve donanımlar, şirket imajı, tanıtım olarak sınıflandırılmıştır ve bu lojistik hizmetlerden katma değerli hizmetler, temsilcilik

hizmetleri ve tanıtım hizmetleri çok önemli stratejik boyutlar olarak belirtilmiştir. Araştırmada lojistik hizmetlerin, finansal performansla olumlu yönde bir ilişkisinin olduğu, ancak denizcilik işletmelerinin uygulamalarına göre istatistiksel anlamda farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın denizcilik işletmelerinde verilen lojistik hizmetleri detaylı sınıflandıran bir çalışma olması, ayrıca denizcilik işletmelerinin rekabet stratejileri üzerinde etkili olan lojistik hizmet boyutlarını belirlemesi açısından önemi vardır.

Chou ve Chang (2004), kaynak temelli yaklaşım kapsamında gerçekleştirdikleri çalışmada Tayvan gemi inşa endüstrisinin uluslararası rekabet gücünü incelemek, aynı zamanda endüstrinin ana yeteneklerini kavramak ve Tayvan gemi inşa endüstrisinin gelecekteki gelişimi için rekabet stratejileri önermektedirler. Gemi inşa endüstrisindeki kaynaklar sınıflandırılmıştır. Bunlar somut varlıklar (fiziksel varlıklar, dikey etkileşim), soyut varlıklar, yönetim yeterlilikleri (üretim yönetimi yeterlilikleri, üretim yönlendirmeli tasarım, modüler üretim metodu, pazarlama yönetimi yeterliliği, insan kaynakları yönetimi yeterliliği, bilgi yönetimi yeterliliği, genel yönetim yeterliliği) ve teknoloji yeterlilikleridir (Chou ve Chang, 2004: 128). Çalışmanın sonuçlarında Chou ve Chang (2004), Tayvanlı gemi inşacıların işgücü maliyetinin diğer önemli bir zayıf yönleri olmasıyla tasarım alanında lider durumu koruyamadıklarını, dünya çapında gemi inşa endüstrisinde diğer gelişim fırsatlarını aramak için ana yetenekleri kullanmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Gemilerin genel tipleriyle ilgili olarak geliştirme önceliği pazarı devamlı olarak kontrol etmek için düşük maliyet stratejilerinden faydalanmak, yüksek değerli gemiler için geliştirme önceliği farklılaştırma ve odaklanma stratejisi yani LNG gemileri ve askeri gemiler inşa etmek, kaynaklar ve ana yetenekler için de geliştirme önceliği, gemi inşa endüstrisinin devamlı olarak büyümesi için ilgili teknolojiyi arttırmaktır (Chou ve Chang, 2004; 136).

Yang vd. (2009), kaynak temelli yaklaşım kapsamında, Tayvan'da konteyner taşımacılığı sektöründe faaliyette bulunan ve konteyner hat taşımacılığı yapan 19 adet işletme, 30 adet konteyner acentesi ve 74 adet nakliye işleri komisyoncusu örnekleminde, lojistik kaynaklar, lojistik hizmet yetenekleri, yenilikçilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Lojistik hizmet yetenekleri; katma değerli hizmet yeteneği, hizmet güvenilirliği yeteneği, ilişki kurma ile bilgi

entegrasyonu yeteneği ve esneklik yeteneği olarak sınıflandırılmıştır. Lojistik kaynakların (ağ kaynağı, bilgi teknolojileri-sistemleri ve kurum imajı) hem lojistik yetenekleri, hem de yenilikçilik yeteneğini pozitif yönde etkilediği, ayrıca lojistik kaynakların ve yenilikçilik yeteneğinin, işletme performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir. Ancak lojistik hizmet yeteneklerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Yang vd. (2009)'un çalışması, lojistik hizmet yeteneklerinin, deniz ulaştırmasında tanımlanması, boyutlandırılması ve işletme performansı ile ilişkisinin incelenmesi açısından önemli bir çalışmadır. Bu çalışmada, deniz ulaştırma lojistiğinde sadece konteyner taşımacılığı alanında taşımacılık hizmeti sunan işletmeler incelenmiştir. Bunun yanı sıra ulaştırma hizmetini üreten deniz taşımacılığı hizmeti sunan işletmeler, bu hizmetin gerçekteşmesi için deniz taşımacılığı hizmeti sunan işletmelere aracılık yapan nakliye işleri komisyoncusu ve gemi acenteleri birlikte değerdendirilmiştir.

Yang (2012) çalışmasında, lojistik hizmet yetenekleri ve işletme performansı arasındaki ilişkide, yenilikçilik yeteneğinin ılımlaştırıcı etkisini Tayvan'da faaliyette bulunan nakliye işleri komisyoncusu işletmelerinin 75 yöneticisi açısından incelemiştir. Faktör analizine göre belirlenen kritik lojistik hizmet yetenekleri sırasıyla, lojistik hizmet güvenilirlik yeteneği, lojistik katma değerdeli hizmet yeteneği, esneklik yeteneği ve lojistik bilgi hizmet yeteneğidir. İşletme performansı üzerinde yenilikçilik yeteneği, lojistik hizmet güvenilirliği yeteneği, bilgi hizmet yeteneği ile esneklik yeteneğinin pozitif yönde etkisinin olduğunu, ancak katma değerdeli hizmetler yeteneğinin, finansal ve müşteri hizmetleri performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca lojistik hizmet yeteneği ve finansal performans arasındaki ilişkide, bunun dışında esneklik yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide de yenilikçilik yeteneğinin ılımlaştırıcı bir etkisinin olduğu rapor edilmiştir. Yang (2012)'de deniz taşımacılığı organizatörleri için en değerdeli lojistik hizmet yeteneğinin güvenilirlik yeteneği olduğu, bunu sırasıyla esneklik yeteneği, katma değerdeli hizmet yeteneği ve bilgi hizmet yeteneğinin izlediği rapor edilmiştir. Bu çalışma ile kritik öneme sahip lojistik hizmet yeteneklerinin boyutlarının konteyner gemi işletmeciliği açısından belirlenmiş olması ve bu yeteneklerin işletme performansını etkilediğinin ortaya çıkartılması, bu çalışma açısından da önemlidir.

Yorulmaz ve Birgün (2016: 315) çalışmalarında, lojistik yeteneklere yönelik yazın taraması gerçekleştirmişlerdir ve deniz ulaştırma lojistiğinin hizmet yeteneklerini ortaya çıkartmayı hedeflemişlerdir. Bu amaç doğrultusunda, ulusal ve uluslararası yazın taraması ışığında lojistik yetenekler analiz edilerek, deniz ulaştırma lojistiği hizmet yetenekleri belirlenmiştir. Çalışmada, deniz ulaştırma lojistik hizmet yetenekleri dört grupta toplanmıştır. Bunlar: yenilik yeteneği, esneklik yeteneği, hız ve güvenilirlik yeteneği, bilgi entegrasyon yeteneğidir. Ayrıca lojistik maliyetler, müşteri hizmetleri ve kalite, deniz ulaştırma lojistik hizmet yeteneği boyutu olarak ele alınmayıp işletme performansının birer değişkeni olarak değerlendirilmiştir.

Yorulmaz ve Birgün (2016: 77) daha önce gerçekleştirdikleri yazın taramasını takiben, elde ettikleri değişkenleri test etmek amacıyla denizcilik işletmelerine yönelik bir anket uygulamışlardır. Araştırmaya katılan 195 deniz ulaştırma işletmesindeki 377 yöneticiden yüz yüze ve e-posta yöntemleriyle elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda deniz ulaştırma lojistiği hizmet yeteneklerine dayalı; yenilikçilik, esneklik, hız ve güvenilirlik ile bilgi entegrasyon yeteneklerinden oluşan dört boyut elde edilmiştir. İşletme performansı ise; finansal ve müşteri hizmetleri performansı boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmanın bulguları, işletme yetenekleri ve işletme performansı arasındaki güçlü bağı göstermektedir. Bunun ana sebebinin işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin işletme performansının temel belirleyicisi olduğu görülmektedir. Bu durum, deniz ulaştırma işletmelerinde, işletme performansı için deniz ulaştırma lojistik hizmet yeteneklerinin önemini ortaya koyması açısından önemlidir. Bu bulgulara göre, deniz ulaştırma işletmelerinin özellikle deniz ulaştırma lojistik hizmet yeteneklerini geliştirmelerinin, bu yeteneklerini güçlendirmek için gerekli olan işletme kaynaklarını tahsis etmenin ve bu yetenekler üzerine yatırım yapmanın işletme performansına pozitif katkı sağlayacağı istatistiksel olarak ispatlanmıştır.

Genel kapsamda, kaynak temelli yaklaşım ve spesifik olarak da lojistik kaynak ve yeteneklere yönelik ilgili yazın incelendiğinde, belirtilen alanın oldukça kısıtlı olduğu ve bu konu ile ilgili akademik çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Her ne kadar denizcilik pazarları ya da deniz ulaştırması kapsamında kaynak temelli yaklaşımın çeşitli uygulamaları görölse de, konteyner hat taşımacılığı piyasası özelinde Lu (2007)'nin çalışması dışında bu tür bir araştırmanın yapılmadığı

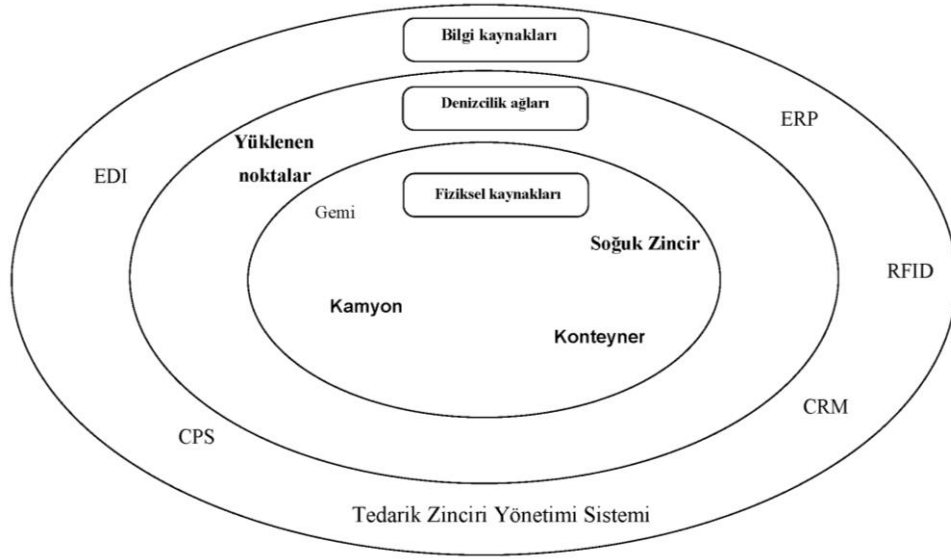
görülmektedir. Lu (2007) Tayvan'daki konteyner hat taşımacılığı işletmeleri ve acentelerine yönelik gerçekleştirdiği anket çalışmasında bu işletmelerin kaynak ve yeteneklerine yönelik sınıflandırmalar oluşturmuştur. Bu çalışma, konteyner hat taşımacılığı işletmelerine yapılan ve kaynak ve yetenekleri bu yönde inceleyen önemli bir çalışmadır.

3.4 KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI İŞLETMELERİNİN LOJİSTİK KAYNAKLARI VE YETENEKLERİ

“Kaynak” terimi lojistik fonksiyon olarak değerlendirilebilir ve bu fonksiyonların lojistik tanımında yer alan amaçlara uygun olarak kullanılmaları, kaynak kombinasyonu olarak ifade edilmektedir. Eldeki kaynakların çeşitli türevlerle bir araya getirilmesi en kısa sürede, en az hasarla ve en düşük maliyetle en yüksek müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Lojistik fonksiyonlar ise; müşteri hizmetleri, talep tahmini, stok yönetimi, lojistik bilgi sistemleri, elleçleme, sipariş yönetimi, ambalajlama, rota yönetimi, yedek parça hizmetleri, trafik ve ulaştırma, depolama ve benzeri şekildedir (Tek, 2012: 21).

Kaynak kombinasyonu; lojistik fonksiyonların işletmelerin insan ve bilgi kaynakları ile fiziksel kaynaklarını en iyi şekilde organize edip yönetmek anlamında da gelmektedir. Şirketin gelişimi ve en önemlisi de müşteri memnuniyetini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için; eldeki kaynaklarını en iyi şekilde muhafaza ederek bu amaçları yerine getirmesi gerekmektedir. Böylelikle işletmenin finansal gelişimi ve işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği sağlanmış olmaktadır (Jaifer, 2013: 39). Jaifer (2013: 40) lojistik kaynakların sınıflandırmasını gerçekleştirmiştir.

Şekil 13: Lojistik Kaynaklarının Şeması



Kaynak:Jaifer, 2013: 40

Şekil 15'te içten dışa doğru; fiziksel kaynaklar, uluslar arası denizcilik ve bilgi kaynaklarının birbirleri arasındaki ilişki ve bunların oluşturduğu kombinasyon akışı görülmektedir. Öncelikle bir işletmenin fiziksel kaynakları olmalıdır ki ticari faaliyetini neye göre ve ne şekilde uygulaması gerekeceğini ve sonuçta arz ve talep ilişkisini ne şekilde kurabileceğini planlayabilsin. Fiziksel kaynaklara göre oluşturulan strateji, ikinci aşamada, bu arzın ne şekilde ulaştırılacağı sorusuna yanıt aramaktadır ve karşımıza lojistik fonksiyonlar çıkmaktadır. Sonuçta, işletmeler bilgi kaynaklarının türleri aracılığıyla ürünün takip ve teslimi süreçlerinin izlenebilirliğini sağlayabilmektedirler (Jaifer, 2013:49).

Lojistik sektörü aynı zamanda bir hizmet sektörüdür. Hizmet sektörlerinin en öncelikli amacı müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu memnuniyetin sürekliliğini korumaktır. Küreselleşen dünyada bilginin kolay edinilirliği ve çabuk eskimesi nedeniyle lojistik sektöründeki işletmeler birbirleriyle rekabet halindedir. Küresel dünyanın etkisinde gerçekleşen bu sonuç, aslında lojistik sektörünün yararınadır ve sektörün gelişimini de doğru orantılı olarak gerçekleştirmektedir. Ancak bu durum, küresel misyon ve vizyon taşımayan işletmelerin ticari hayattan silinmesine neden olduğu gibi böylesi bir misyon ve vizyon sahibi olan işletmelerin gelişmesine yol açmaktadır. Bunun için, işletmelerin, bilgi kaynakları, fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarını en iyi şekilde türevlendirilmelidir. Böylece, düşük maliyetlerin fakat en

yüksek karlılığın gerçekleşmesi sağlanacağından, bu durum işletmelerin yüksek yararına katkı sağlayacaktır; çünkü bu kaynaklar işletmelerin gelişmesi için en önemli etkenler olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, bu kaynakların yenilerinin tercih edilerek kullanılması durumunda, müşterilerin güveni de memnuniyetleriyle birlikte kendiliğinden artacaktır. Örneğin; belirli bir yükü bir armatöre taşıyan acentenin eşyasının teslim alınmasından gönderilene ulaşmasına dek nerede olduğunu kontrol edebilmesi, eşyasının ıslanması ve kırılmasının engellenecek şekilde ambalajlandığını, kendisine en uygun ulaştırma sisteminin tavsiye edildiğini ve eşyasının hasarlanması karşısında kendisine garanti hizmetlerinin sunulmuş olduğunu bilmesi; bir daha aynı armatör ile anlaşmasını sağlayacak ve o armatöre olan güvenini sağlamlaştıracaktır. Böylece o armatör ve acente arasında kurulmuş olan ticari ilişkinin sürekliliği ve güvenilirliği sağlanmış olacaktır (Jaifer, 2013: 49).

3.4.1 Lojistik Kaynaklarının Sınıflandırılması

Her işletmenin varlık ve varlık sürdürülebilirliği açısından olan çeşitli durum ve konular hakkında amaç ve hedefleri vardır; fakat bu amaç her ne olursa olsun, bu işletmenin çeşitli kaynaklara gereksinimi bulunmaktadır. Bu kaynakların: “Fiziksel Kaynaklar”, “Bilgi Kaynakları”, “Finansal Kaynaklar” ve son olarak “İnsan Kaynakları” olarak adlandırılabilmesi mümkündür. Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte rekabetçi üstünlüğü de beraberinde getirmektedir (<https://vsback.com/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-orgutlenmesi/> Erişim Tarihi: 20.04.2016).

3.4.1.1 Fiziksel Kaynaklar

Bazı lojistik kaynakları, çeşitli olanaklar ve performans veya rekabetçi üstünlük arasında doğrudan veya dolaylı ilişkilerin varlığını ileri sürmüştür (Wong ve Karia, 2010:3). Fiziksel olanak olarak kabul edilen ulaşım araçları ve depolar; hammadde, yarı mamul ya da mamul gibi envanter kaynaklarının hareketi için gereklidir (Closs ve Thompson, 1992; Karia ve Razak, 2007). Fiziksel kaynaklar, ürünleri müşterilere teslim etmek için gereklidir, bu kaynaklara; lojistik faaliyetlerinin

kontrolünü sürdürmek ve teslimat hızı ve güvenilirliğini iyileştirmek için erişim kazanmak önemlidir (Wong ve Karia, 2010:3).

3.4.1.1.1 Konteyner Terminalleri ve Limanları

Konteyner terminalleri konteyner yükünün taşıma modunu değiştirdiği alanlardır. Yenilenen ya da değişen taşıma modlarının birisi mutlaka denizyoludur. Bir anlamda konteyner denizden ya da karadan terminale ulaşmakta, terminal sahasındaki ekipmanlar ile elleçlenerek denizyolundan tekrar denizyoluna veya kara ya da demir yoluna (ya da tersine) aktarılmaktadır. Konteyner terminalleri konteynerin taşıtandan taşıyana veya taşıyandan taşıtana teslim edildiği; konteynerin gemiye yüklendiği, gemiden tahliye edildiği ve konteynerin geçici olarak depolandığı sahalardır (Ateş vd., 2010: 87).

Konteyner terminalleri veya limanlar açısından değerlendirildiğinde, düzenli hat deniz taşımacılığı piyasasında yaşanan gelişmeler ışığında işletmeler arasında dikey birleşmeler meydana gelebilmektedir. Liman içinde faaliyet gösteren taraflar arasında da çeşitli işbirlikleri ve yapısal değişimler görülmektedir. Konteyner hat taşımacılığı işletmeleri, liman ana faaliyet alanları olan deniz ulaştırmasında liman faaliyetlerini desteklemek ve liman tesislerine olanak sağlamak amaçlı yatırım yapmaktadırlar. Maersk'in ana şirketlerinden olan AP Moller (APM), geçmişte deniz ulaştırması işletmesi olarak faaliyet gösterirken bugün dünyanın en büyük küresel terminal operatörlerinden biri olarak bilinmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 549). Bu kapsamda, konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin fiziksel kaynaklarından biri olarak kendi bünyelerinde işlettikleri konteyner terminal veya limanları da belirtilebilir.

Küreselleşmekte olan dünyadaki uluslararası ticarete, lojistik prensiplerine uygun olarak taşımacılığın yük konteynerlerinin konteyner gemileriyle deniz yolu üzerinden yapılması konteyner taşımacılığıdır. Konteyner gemilerinin rıhtıma yanaşması itibarıyla birbirini takip edecek ilk işlemler ise konteyner limanlarında yapılmaktadır. Burada, dört aşamalı olarak “*gemi operasyonu, konteynerlerin liman sahasına taşınması, depolama ve elleçleme*” gibi işlemler yürütülmektedir. İş bu işlemlerin verimli şekilde yürütülmesi ve başarılı operasyonların gerçekleştirilmesi için bu limanların işletilmesi önem taşıdığından “*otomatik konteyner terminali*” ve

“otomatik olmayan konteyner” terminali olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Otomatik konteyner terminalinde işgücü ihtiyacı az iken otomatik olmayan terminallerde işgücü azdır ve bu nedenle bu terminaller, işgücü maliyetlerinin ucuz olduğu Uzakdoğu ülkelerinde tesis edilmişlerdir (<http://www.konteynerhizmetleri.com/konteyner-terminali-neden-onemli/> Erişim Tarihi: 20.04.2016).

Konteyner limanları yaşanan gelişmelerden yoğun şekilde etkilenmektedir. Giderek artan gemi kapasiteleri ve boyları konteyner limanlarının müşterilerinin değişen hizmet gereksinimlerini karşılayabilmeleri için yüksek bedelli yatırımlar ve verimlilikte gözle görülür artışlar gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Peters, 2001). Dolayısıyla konteyner limanları herhangi birer terminal değil, değer zincirinin farklı aşamalarını birleştiren önemli düğüm noktalarıdır (Robinson, 2003). Özellikle konteyner elleçlemeye yönelik faaliyet gösteren ve liman nesilleri açısından değerlendirildiğinde dördüncü nesil limanlar olarak adlandırılan limanların ana özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (Pettit ve Beresford, 2009: 256):

- “*Liman altyapı, tesis ve ekipman mülkiyeti*”: Özel sektörün katılımında artış,
- “*Yük türleri*”: Parça yüklerin birimleştirilmesi ve konteynerin öneminin artması,
- “*Yük elleçleme süreçleri*”: Daha uzmanlaşmış ve son teknolojiyi kullanan terminaller ve otomasyonda artış,
- “*Yük destek süreçleri ve bilginin denetimi*”: Bilginin standartlaşması, bilgiteknolojilerinin kullanımındaki ve iletişim ağlarının karmaşıklaşmasında artış,
- “*Çalışma kültürü ve liman işgücü*”: Teknolojik gelişmeyi takiben çalışan sayısındaki düşüş,
- “*Limanın işlevi/ liman gelişim süreçleri*”: Küresel tedarik zincirinin etkileriyle katmadeğerli lojistik hizmetlerin sunulması sonucu liman faaliyetlerinin çeşitlenmesi ve liman topluluğunun küreselleşmesi,
- “*Limanda sağlık ve emniyet*”: Emniyete verilen önemin artması, kazaların azalması ve iş koşullarının iyileştirilmesi,
- “*Çevre*”: Çevresel farkındalıkta artış ve sürdürülebilirliğin önem kazanması,
- “*Küresel tedarik zincirinde limanların rolü*”: Yalınlık ve çeviklik

kavramlarının önem kazanmasıyla birlikte liman-tedarik zinciri bütünleşmesinde artış.

3.4.1.1.2 Konteyner Gemileri

Konteyner gemisi, küresel ve belirli standartlarda olan konteynerlerin taşınabilmesi amacıyla üretilmiş olan gemilerdir (Jaifer, 2013: 34). İlk konteyner gemileri, konteynerin bulunmasının hemen ardından kullanılan ve genellikle tanker veya dökme yük gemilerinden konteyner gemilerine dönüştürülen gemilerdir (Rodrigue, 2013). İlerleyen yıllarda, gemi inşa sanayiinde yaşanan gelişmeler ve konteyner taşımacılığının giderek artış göstermesiyle birlikte, sadece konteyner taşımak için tasarlanmış gemilerin deniz taşımacılığında kullanıldığı görülmektedir. Bu gemilerin hücresel (cellular) gemi olarak adlandırılmasının ana sebebi, gemilerin güvertelerinde hücre (cell) adı verilen kısımların bulunması ve bu kısımlara konteynerlerin yerleştirilmesi ve üstü üste dizilmesidir (Denktaş Şakar, 2013: 43).

Konteyner gemilerinin büyüklüklerinin ve taşıma kapasitelerinin artmasıyla birlikte, bu gemilerde kullanılan teknolojinin de önemli ölçüde gelişme kaydettiği görülmektedir. Özellikle enerji verimliliği ve çevre dostu uygulamaların deniz taşımacılığı alanında giderek önem kazanmasına ve çevre kirliliği alanında önemli düzenlemelerin uygulanmaya başlanmasına paralel olarak yeni nesil konteyner gemileri de bu kavramlar dikkate alınarak inşa edilmektedir. 18.000 TEU taşımacılık kapasitesine sahip yeni nesil konteyner gemileri “Triple E” ismiyle anılmakta ve ana olarak ölçek ekonomileri sunan, enerjiyi verimli bir şekilde kullanan ve çevre dostu olma özelliğine sahip gemileri içermektedir. Triple E gemilerin Asya-Avrupa taşımacılık rotalarında kullanılan konteyner gemilerine oranla taşınan konteyner başına %50 daha az karbon dioksit salınımı yaptığı belirtilmiştir. Bu açıdan çevreci dostu olarak değerlendirilen gemiler, atık ısı geri kazanım sistemleri ile ana makine gücünün yaklaşık olarak %10’undan tasarruf ederek enerji verimliliği sağlamaktadır (Denktaş Şakar, 2013: 43).

3.4.1.1.3 Konteyner

Konteynerler tekrar tekrar kullanabilmek için devamlılık özelliğine sahip ve bu sağlamlıkta olan, yüklerin açılıp kapanmadan bir veya birkaç vasıtada taşınmasını kolaylaştıracak tarzda yapılmış, bir vasıta dâhil diğerine indirme ya da bindirmede kolaylık sağlayan, kolay doldurulup boşaltılacak şekilde yapılmış taşıma kaplarıdır. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) konteynerlerin şu unsurları taşıdığını belirtmektedir. Bunlar (MEGEP, 2011: 30):

- Çeşitli bir çok malın tek bir yükleme ve taşıma ünitesi hâline getirmesine yardım etmesi,
- Taşıma ünitesi olarak yükleme ve indirme işlemlerinin hızlı ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlama,
- Taşıma aracına bağlı olmaksızın bir araçtan diğerine teknik bir takım araçlarla aktarılabilmesi,
- Taşımanın seri olması için uluslararası standart ölçüler bulunması,
- Dayanıklı ve uzun ömürlü olması.

Konteyner, lojistiğin “hız” ve “az hasar” ile mal ulaştırma amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere yakın geçmişte tasarlanıp üretilmiş olan uluslararası standartlardaki taşımacılık gereçlerindendir. İçteki emtia boşaltılmaksızın çeşitli taşıma türleriyle birlikte taşınabilme özellikleri nedeniyle konteynerler, en kısa sürede elleçleme işlemlerini sonuçlandırmaktadır. Gerek navlunlarda düşüş ve gerekse de sunulan hizmette kalite artışı sağlayarak tedarik zinciri yöneticilerinin rekabet edebilirlikteki kalitesini artırmaktadırlar (Jaifer, 2013: 34).

3.4.1.1.4 Depolar

Belirli lokasyonlardan gelen ürünlerin teslim alınıp, korunup, başka noktalara gönderilmek üzere hazırlanma evresinin merkezidir. Önceleri depo, sadece ürünlerin saklandığı bir yer olarak algılanırken; günümüzde geline aşamada rekabet üstünlüğü olarak kullanılan bir araç haline gelmiştir ve bu noktada gelişen Pazar ve lojistik piyasasında depo süresinin uzunluğuna göre yeni tanımlamalar geliştirilmiştir. Sürenin

uzun olduğu yerlere depo denilirken, bu süre kısalдық bu yerlerle dağıtım merkezi ve aktarma merkezi denir. Depolama, kontrol, teslim alma, sayma, yerleştirme, müşteriye göre uygun bir şekilde hazırlama, sevkiyat, teslimat faaliyetleridir. Depo, günümüz dünyasının gelişen Pazar perspektifi ile sistemli bir çalışmayı gerektirir. Depo, katma değer üreten bir merkezdir. Teslim alma ve teslimat zamanların kısaltılması ile yüksek katkı sağlar. Depo, ekipmanlar personel yönetimde uzmanlık ister. Depolar sahip oldukları farklı niteliklere ve özelliklere göre; “Hammadde deposu” ,“Mamül deposu” , “Tekstil deposu” , “Soğuk hava deposu”, vb. adlandırılırlar. Dolayısıyla faaliyet alanına bağlı olarak, bir deponun niteliğı, özelliğı, uygulamaları farklı olabillir (<http://webnak.com.tr/blog/lojistik-sektoru-depolama/> Erişim Tarihi:28.01.2017).

3.4.1.2 Bilgi Kaynakları

Bilgi kaynakları, iç ve dış süreçle bütünleşmek için bilgi sistemlerinin berecileri gibi işlevselleştirilebilir (Lewis ve Talalayevsky, 2000). Bunun nedeni ise bilgi kaynaklarının; tedarikçileri, üreticileri, toptancıları, perakendecileri, nakliye taşıyıcılarını, lojistik hizmet sağlayan işletmeleri ve nihai müşterileri hep birlikte bütünleştirmek için gerekli olmasıdır. Özel teknolojilerle desteklendiğinde bilgi kaynaklarının taklit edilmesi maliyetlidir ve belirli teknik bilgileri ve bazı durumlarda sermaye erişimini gerektirir (Mata vd., 1995).

Bilgi kaynakları, bir işletmenin ya da bir kuruluşun misyonunu sürdürmek, şirket içi sorunları çözebilmek ve karar vermeyi sağlamak üzere kullandığı kaynaklara verilen addır. İnsan kaynakları açısından ve ekonomik olarak doğrudan etki altında bulunan işletme yönetiminin satın alma faaliyetlerinin gelişimine, hareketine, erişimine, kullanımına, korunmasına yönelik işlemlerde kullanılmaktadır. Bilgi kaynakları; şirket içi bir kaynak, bir dosya ya da bir bilgisayar sistemidir.

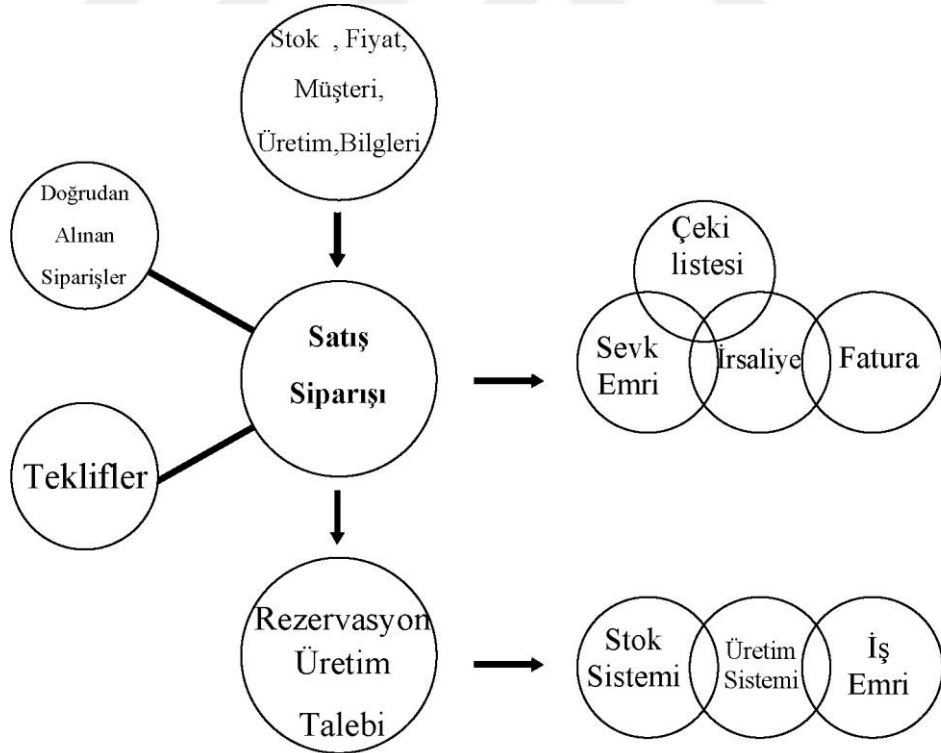
3.4.1.2.1 Bilgisayar Sistemleri, Bilgi Teknolojileri ve İletişim

3.4.1.2.1.1 Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)

Kurumsal Kaynak Planlaması; işletmelerin gerek duyduğu tüm kaynakların en verimli şekilde ve bir arada kullanımını kolaylaştıran bilişim sistemlerinin genel adıdır. İşletmelerin ve kurumların bütün sistemlerini tek bir çatı altında toplayan bilgi sistemidir. Öyle ki bu sistemler, gerek kamu kurumları ve gerekse özel hukuk kişilerinin bütün sistemlerini senkronize edebilmektedir. Bu sistemler, teknik olarak ise hem şirketin ya da kurumun muhasebe işlemlerini hem de insan kaynağının maaş-bordro akışlarını bir arada bulundurabilecek özellik taşımaktadırlar.

Siparişin, istenilen sipariş özelliklerine göre teslim yerinde hazır bulundurulması; en temel amacdır. Bu amacın yerine getirilmesi, ERP yazılım paketlerinin kullanımıyla kolaylaşmaktadır (Tek ve Karaduman, 2012: 418).

Şekil 14: ERP Sipariş Yönetimi Akış Şeması



Kaynak: Tek ve Karaduman, 2012:418

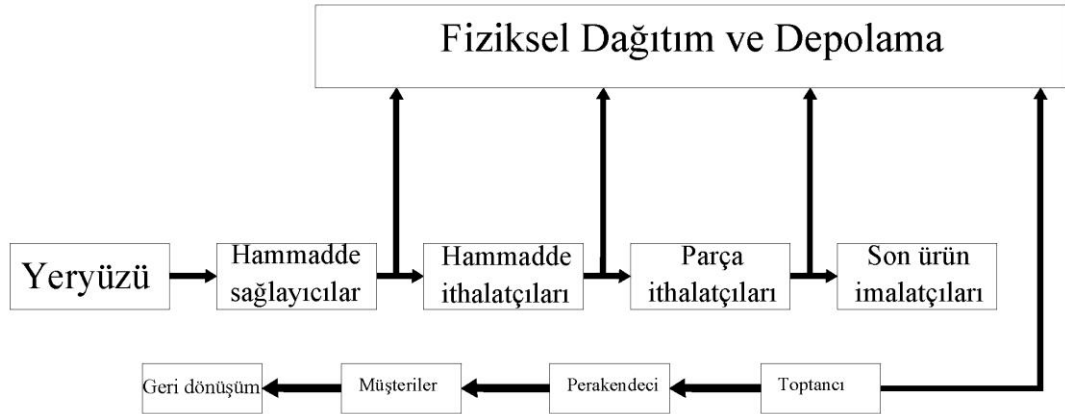
3.4.1.2.1.2 Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), müşteriler ile şirketlerin ya da kurumların birbirleri arasındaki arz-talep ilişkileri hakkında olan bir tür veri tabanıdır. Bu veri tabanı yardımıyla, işletme misyonunun belirlenen müşteri grupları üzerinde en iyi şekilde uygulanması sağlanır. Bu tür veri tabanlarının kullanılmasındaki amaç; hızla küreselleşen hizmet sektörleri karşısında aynı hızla gelişip değişen ve aynı oranda bireyselleşen müşteri isteklerini lojistik amaçlar doğrultusunda karşılayabilmektir (Tek ve Karaduman, 2012: 106). Bu veri tabanının temel yapısını; “satış programı”, “pazarlama programı”, “müşteri servis programı”, “teknik destek programı” şeklindeki programlar oluşturmaktadır.

3.4.1.2.1.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi (SCMS)

Tedarik Zinciri Konseyi’nin tanımlamasına göre, tedarik zinciri, müşterinin müşterisinden tedarikçinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) tedarikçisine kadar ürünün son üretiminden dağıtımının yerine getirilmesine kadar yerine getirilen her çabayı içine alan ve lojistik uzmanları tarafından kullanılan bir kavram iken tedarik zinciri yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını gidermek üzere, hammaddelerin, stokların, nihai ürünlerin ve ürünlerin ilk noktasından son noktasına kadar maliyetlerinin etkin planlaması, uygulanması ve kontrol sürecidir. Bu süreçler dâhilinde; alt tedarikçiler, tedarikçiler işletme içi operasyonel süreçler, ticari müşteriler, perakendeci müşteriler ve tüketici müşteriler bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetim sistemi (SCMS), varlık amacı gereği durmaksızın üretim yapması gereken işletmelerin üreteceği ürün hammaddelerinin tedarikçilerden tedarik edilmesini, bundan sonra işletme içi proseslerden geçmesini ve üretilen ürünlerin ara depolar ve satış merkezleri aracılığıyla ticari, perakendeci ve tüketici olan müşterilere ulaştırılmasını sağlayan bir sistemdir. Diğer yandan bu sistem, tedarik zincirinin elemanlarının oluşturduğu zinciri yönetmek demektir, Tedarik zincirinin elemanları ise tedarikçiler, ana sanayi, dağıtıcı ve müşteridir (Cıravoğlu, 2006: 14-15).

Şekil 15: Tedarik Zinciri Sistemindeki Organizasyonlar ve Faaliyetler



Kaynak: Ciravoğlu, 2006:16

3.4.1.2.1.4 Elektronik Veri Değişimi (EDI)

Elektronik Veri Değişimi (EDI), bir ticari ilişkideki iki taraf arasında insan faktörünü ortadan kaldırarak yalnızca bilgisayar ağları aracılığıyla bilgi ve belge değişimini belirli bir veri standardı üzerinden sağlayan aracı bir sistemdir (Tek ve Karaduman, 2012: 569). Bu standartlar dâhilinde insan unsurundan kaynaklı hatalar en aza indirilerek en yakın izlem ve düşük maliyetler elde edilebilmektedir. Bu standartları belirlemek üzere oluşmuş ilgili grupların bütünü ile EDIFACT oluşturulmuştur (Tek ve Karaduman, 2012: 570). EDIFACT, Birleşmiş Milletler'in dördüncü çalışma grubunun bir girişimi olup standardizasyon, 1987 yılında başlamıştır. Endüstri - üretim- finans - bankacılık - sigortacılık gibi ticaret alanında, Karayolu - havayolu - denizyolu - demiryolu - dağıtım - yer hizmeti ve depolama gibi ulaşım alanında ve gümrük, istatistik, ulusal ve uluslararası ticaret gibi kamu sektörü türlerinde kullanılmaktadır.

3.4.1.2.2 Lojistikte İzlenebilirlik

İzlenebilirlik kavramı, genel olarak bir mal veya hizmetin ilk noktasına değin geriye doğru takip edilebilmesidir. Bu izlemin yapılabilmesi için ise işletmelerin bir takım metotlar geliştirmesi gerektir. Lojistikte izlenebilirlik kavramı ise lojistik

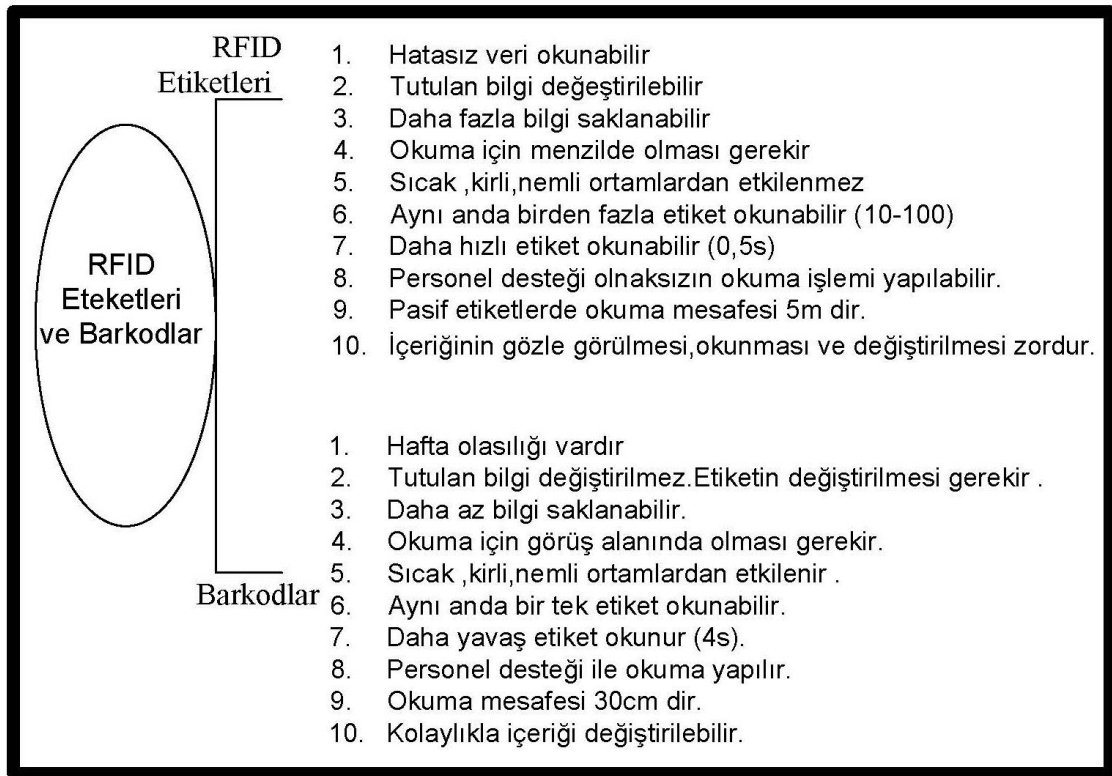
hizmetin ana ayırt edici unsurlarından biri olup bunun temel bileşenleri barkod etiketler, RFID teknolojileri, araç izleme, yük takip sistemleri ile el terminalleri gibi araç ve gereçlerdir.

3.4.1.2.2.1 RFID: Radyo Frekanslı Kimliklendirme – Kimlik Tanımlama

Özgüsel geliştirilmiş olan radyo dalgalarının yardımı ile nesnelerin tanımlamasını yapıp frekansları iletme özelliğine sahip olan üç unsurlu bir bilişim sistemidir. Tedarik Zinciri Yönetiminin pek çok alanında kullanılabilmektedir (Tek ve Karaduman, 212: 539). Etiket, anten, okuyucu, ara katman ve kurumsal uygulamalar şeklindeki öğelerden oluşmaktadır (Tek ve Karaduman, 2012: 540).

RFID sistemi ile insan faktörü ortadan kaldırılıp olmadığında yapılacak işlemler (barkod okutularak yapılan tanımlama ve konumlandırma) otomatik olarak gerçekleştirilebilmektedir. Buna göre; RFID etiketleri ile barkodların karşılaştırılmasını gösteren şemaya aşağıda yer verilmektedir (şekil 16).

Şekil 16: RFID Etiketleri ile Barkodların Karşılaştırılması



Kaynak: Tek ve Karaduman, 2012:543

3.4.1.2.2 GPS – Küresel Konumlama Sistemi

Hangi hava koşulunda olursa olsun, en az dört uydusuyla birlikte yer ve zaman hakkında bilgi sağlayan bir uydu sistemi olup bir GPS alıcısıyla herkesin erişimi olanaklıdır. Bu alıcılar yön bulmak, askeri çıkartmalarda kullanılmak ve roket atmak üzere ilk olarak askeri amaçlı kullanılmıştır ancak günümüzde sivil alanlarda da kullanılmaktadır (Tek ve Karaduman, 2012: 549).

3.4.1.3 İnsan Kaynakları

Günümüz küresel dünyasında, işletmelerin yaşamsal etkinliklerinin uzun ömürlü olabilmesinin yolu, rekabetçi üstünlükler elde etmeleridir. Rekabetçi üstünlük anlamında farklılık yaratan tek unsur ise insan kaynaklarıdır. Bunun nedeni, ilgili diğer kaynakların (Fiziksel Kaynaklar, Bilgi, Finansal Kaynakları vb.) her birisinin birebir taklit edilebilmesi mümkündür; ancak insan kaynaklarının, her bireyin kendisine özgü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, taklit edilmesine olanak bulunmamaktadır (Geylan vd., 2013:3).

İnsan gücü /iş gücü, sözcük anlamıyla “*bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yeteneklerinin tümü*” anlamını taşısa da üretimin daha çok insan emeğine ve kas gücüne dayalı olarak yapıldığı sanayileşme sürecinin ilk dönemlerine ait bir tanımlamadır (Geylan vd., 2013:4).

Lojistik hizmetleri 'insan' odaklı bir iş olduğundan İnsan Kaynakları (İK), kritik lojistik kaynaklarıdır (Novack vd., 1992; Drew ve Smith, 1998; Zineldin, 2004). Bazı bilim adamları, insan sermayesi havuzunun (yüksek motivasyonlu, yüksek vasıflı işgücü, sadece ulaştırma ve lojistik değil tedarik zinciri bilgisi, yönetim becerileri) sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü kaynağını teşkil eden potansiyele sahip olduğunu savunurlar (Wright vd., 1994). Hızlı hizmet ve performansa neden olacak itimat ve güveni canlandırmak esastır (Hunt, 2001). İnsan varlıklarının stratejik değeri kabul edilmelidir çünkü bunlar maliyet, kalite, tepki ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilerler (Karia ve Razak, 2007; Panayides, 2007). Lojistik konusunda insan sermayesini oluşturmak amacıyla ,dört beceri setinin geliştirilmesine duyulan ihtiyacı

öne sürmüştür bunlar sosyal beceriler, karar becerileri, problem çözme becerileri ve zaman yönetimi becerileridir (Myers vd., 2004).

Becerikli iş gücüne ilave olarak bilgi ve yetkinlik, genellikle kendine has kaynaklar olarak kabul edilir. Bilgi soyuttur ve teknik bilgi sıklıkla özel ve gizlidir, çünkü insan sermayesi ve örgütsel rutinlerin içinde gömülüdür.(Grant, 1996; Teece 1998), Prahalad ve Hamel (1990) 'a göre, gerçekten önemli olan konu insan varlıklarının bilgi ve yetkinliğidir çünkü “*gerçek avantaj kaynakları, yönetimin kurumsal akıllı teknolojileri ve üretim becerilerini, bireysel işletmeleri değişen fırsatlara hızlıca uyum sağlamaya yönelik güçlendiren yetkinliklerle pekiştirme yeteneğinde bulunabilir*”. Günümüzde İK yönetiminin üstlendiği pek çok işlev vardır. Bu işlevleri dört temel faaliyet alanı içinde gruplandırmak mümkündür. Bu alanları, yerine getirilen işlevleri ve ilgili oldukları konu bafllıklarını kısaca inceleyelim (tablo 6) (Geylan vd., 2013:12-14).

Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	Temel İşlevler
Örgüt, işler ve insanlar için Planlama Yapılması	1. İnsan kaynakları planlaması 2. İş analizi 3. İş tasarımı 4. Stratejik ortaklık
İnsan Kaynakların Elde Edilmesi	1. Personel bulma 2. Personel seçme 3. İşe yerleştirme 4. İşe alıştırma ve sosyalizasyon
İnsan Kaynakların Elde Tutulması	1. Ücretlendirme 2. Örgütsel bağlılığı artırma 3. İş sağlığını ve güvenliğini sağlama 4. Çalışma ilişkilerini sürdürme 5. Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma

Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri (Devamı)

Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması	1. Performans değerlendirme 2. Ödüllendirme 3. Eğitim ve geliştirme 4. Kariyer planlama ve geliştirme 5. Disipline etme insan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme
---	--

Kaynak: (Geylan vd., 2013:13)

- Örgüt, İşler ve İnsanlar için Planlama Yapılması; İşletme yönetiminin temel işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir, Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir. Bu nedenle İK yönetiminin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır.
- İnsan Kaynakların Elde Edilmesi; Günümüz işletmeleri yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Bu rekabet ortamında onların avantajlı bir konuma gelmelerini sağlayacak temel unsur sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Bu nedenle işletme yöneticileri kendileri için en uygun niteliklere sahip insanları elde etmek ve onlarla birlikte çalışmak isterler. Ancak bunun sağlanması pek de kolay değildir. Gerçekten doğru insanları bulup istihdam edebilmek için İK yönetiminin bazı işlevleri yerine getirmesi gerekir.
- İnsan Kaynakların Elde Tutulması; İşletmelerde nitelikli insan kaynağının varlığı tek başına yeterli değildir; asıl önemli olan emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu kaynağın işletmede kalmasının, çalışma hevesinin sürmesinin ve işletmeye bağlılığının artmasının sağlanması, bu nitelikli insanların rakip işletmelere gitmelerinin önlenmesidir.
- Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması; insan kaynaklarının bireysel olarak ya da ekipler hâlinde yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve desteklenmeleri sonucunda performansları artar ve bu da örgütün toplam performansını artırır.

3.4.1.4 Finansal Kaynaklar

Küresel ticaretin değişen şartlarına uyum sağlamak amacıyla deniz taşıma şirketleri yeni ulaşım merkezlerinin ve koridorlarının avantajlarından yararlanmak amacıyla işletim sistemlerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmışlardır. Küresel ticaretin değişen şartlarına uyum sağlamak amacıyla deniz taşıma şirketleri yeni ulaşım merkezlerinin ve koridorlarının avantajlarından yararlanmak amacıyla işletim sistemlerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmışlardır. Deniz taşıma şirketlerinin yaklaşık %73'ü pazardaki büyümeye paralel olarak işletme stratejilerini değiştirme gerekliliğini hissetmişlerdir. Gemi şirketlerinin başarılı olabilmeleri için uzun dönemi kapsayan planlamalar yapmaları ve dikkatli yönetilmeleri gerekmektedir. Ekonomik ve politik istikrar, çeşitli düzenlemeler, enflasyon ve ülkeler arasındaki rekabet gemi şirketlerinin yeni pazarlara girip girmeme konusunda etkili bir rol oynamaktadır (Selfin ve Hope, 2011:8-9).

Denizcilik sektörünün dinamik gelişim ve değişimi insan kaynaklarına olan gereksinimi de dönüşüme uğratmıştır. Sektörün girdilerinden finansal kaynaklar ile işgücü kaynaklarının önem düzeyleri birlikte artış göstermiştir (McConville ve Glen, 1997). Denizcilik finansmanında öz kaynaklar, hisse senedi yoluyla finansman, yabancı kaynaklar ve hibrid finansman kaynaklarının tümü kullanılmakla beraber gemi yatırım değerlerindeki yükseklik riski de yükseltmekte, bu alana yatırım yapacak ve borç verecek kuruluşların fonlarının yüksek olmasını ve tecrübe sahibi olmalarını getirmektedir, Bankaların sağladığı finansman denizcilik sektöründe sermaye arttırmada en çok kullanılan kaynaktır (Grammenos, 2002).

Varan (2013: 457)'ye göre, deniz işletmeciliğinde finansman, borçlanma, özkaynaklar ve mezanin finans aracılığıyla sağlanmaktadır. İşletmeler banka kredileri, tersane kredileri, devlet teşvikleri, sermaye piyasaları ve leasing yolu ile borçlanabilir. Deniz işletmeciliğinin en önemli finansman kaynağı banka kredileri olup, kredi veren bankalar genel olarak sektörde uzmanlaşmış personel çalıştıran ve sektör tecrübesi olan bankalardır. Bankaların amacı öncelikle verilen kredinin geri döneceğinden emin olmaktır.

Tersane Kredileri ve Devlet Teşvikleri kapsamındaki finansman yönteminde gemi, tersane tarafından inşa edilerek, işletmeye teslim edilmekte ve genellikle üç-beş

yıl süreli geri ödeme planı ile kredilendirilmektedir. Ancak, gemi inşasının uzun süren ve pahalı bir işlem olması nedeniyle bu yöntem genel olarak finans kuruluşlarından temin edilecek krediye nazaran daha pahalıdır (Akça, 2006: 45). Mezanin finans, kredilerden daha pahalı bir yöntem olması ve imtiyazlı hisse senetleriyle kar payında ortaklardan önce hak talep edilebilmesi nedeniyle deniz işletmeciliğinde sınırlı kullanım alanı bulur. Bu yöntemin avantajı, ödemelerin borçlunun gereksinimlerine göre düzenlenebilmesi ve değişkenlik gösterebilmesidir. Deniz işletmeciliği sermaye piyasalarında, halka arz yolu ile özkaynak finansmanı ve kurumsal tahviller yolu ile borç finansmanı sağlayabilir. Deniz yolu taşımacılığı kullanılan araçların çok pahalı olması ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle ciddi yatırım gerektiren bir sektör olma özelliğini taşımaktadır. Deniz yolu taşımacılığında özellikle dökme yükler örneğin demir gibi ağır yükler taşınmaktadır. Deniz yolu taşımacılığı taşıdığı ağır yük miktarları açısından incelendiğinde büyük yatırım gerektiren bir sektör olduğu görülmektedir (Korkmaz ve Uygurtürk, 2010: 36).

Denizcilik işletmelerinin finans açısından en önemli unsurunu nakit akışı bütçesi oluşturmaktadır. Denizcilik işletmelerini en çok ilgilendiren konuların başında ise finansal strateji gelmektedir. Gemi işletmeleri ihtiyaç duydukları finansal gereksinimlerini üç yöntemle temin etmektedirler. İlk yöntemde kısa dönemle borçlar, ikinci yöntemde kısa dönemle borçlar ve üçüncü yöntemde ise hisse senedi pazarı yer almaktadır (Stopford, 2009: 316).

3.4.2 Lojistik Yetenekler

Yeteneklere yönelik özellikle deniz taşımacılığındaki ilgili yazın incelendiğinde oldukça fazla sayıda araştırmacının yetenekler konusunda 1980’li yıllardan itibaren çalışmalarının olduğu görülmektedir. Önceki yıllarda sadece yetenek olarak adlandırılan unsurların son yıllarda özellikle “*lojistik yeterlilik*” ya da “*lojistik yetenek*” olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir (Lu, 2007). McGinnis (1979) yükletenlerin deniz taşımacılığı hizmetine yönelik algı ve tutumlarını incelemiştir. Navlun oranları, hız ve güvenilirlik, kayıp ve hasar, stokların durumu, işletme politikaları, yükletenlerin piyasalarının durumu ve yükletenlerin müşterilerinin etkileri ana unsurlar olarak belirtilmiştir. Brooks (1984) yılında, Doğu Kanada’daki

ihracatçıların konteyner hat taşıyıcı seçim kararlarını incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, hizmetin maliyeti, sefer sıklığı, tanınmışlık, transit süre ve seferlerin doğrudan olup olmaması konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin en önemli yetenekleri olarak belirlenmiştir. 1984 yılında Collison (1984) Alaska bölgesindeki düzenli hat taşımacılığı gerçekleştiren işletmeleri incelemiştir ve sonuç olarak, hizmet sağlayanlar tarafından verilen sözlerin ne derecede tutulduğu, toplam transit süre, sefer programlarının güvenilirliği ve son olarak da yükletenlerin istekleri çerçevesinde limanların belirlenmesi gibi unsurlar ön plana çıkmıştır.

Suthiwartnarueput (1988) Tayland'taki denizcilik sektörüne yönelik yaptığı analizde, en önemli belirleyici unsurların hizmetin maliyeti, hizmetin zamanında sağlanması, transit süreler, seferlerin sıklığı, seferlerin doğrudan gerçekleştirilmesi ve kayıp ve hasar durumları olduğu belirtilmiştir. Matear ve Gray (1993) çalışmasında yine yükletenlere ve taşıyanlara yönelik bir anket uygulamıştır ve İrlanda'daki deniz taşımacılığı pazarının değerlendirilmesini bu şekilde amaçlamıştır. Bu çalışmada yükletenler açısından oluşan problemlere hızlı cevap verebilirlik, tam zamanında yük teslim alınması ve teslim edilmesi, taşıyanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Taşıyanlar açısından öne çıkan unsurlar ise deniz taşımacılık hizmetlerinin zamanında sağlanması, yük için uygun yerin sağlanması, deniz taşımacılık hizmetinin sıklıkla sunulması ve problemlere hızlı cevap verebilirlik olarak sıralanmıştır.

Tengku Jamaluddin (1995) Uzak Doğu/Avrupa ticaretinde, düzenli hat taşımacılığındaki durumu incelemiştir. Yükletenler açısından ön plana çıkan en önemli yetenekler; navlun oranlarının durumunun belirlenmesi, yüke yönelik özen ve dikkatli elleçleme, uzmanlık, transit süre ve hizmetin sıklığıdır. Gibson vd. (1993) ise yükletenlerin ön plana çıkardıkları ana kriterlerin hizmet beklentisini karşılama istekliliği, özel istek ve aciliyet durumlarını karşılayabilme olduğunu belirtmiştir. Bir başka çalışmada ise, bir problem karşısında ani ve hızlı geri dönüş sağlama, transit sürenin güvenilirliği, dokümantasyon hizmetleri, herhangi bir gecikmeye yönelik yapılan bilgilendirme ve kayıp ve hasar durumlarda yardım ve destek konuları ön plana çıkmaktadır (Chiu, 1996). Lu (2003) yükletenler bakış açısından lojistik bağlantılı ana hizmet yeteneklerini belirtmiştir. Bunlar; depolama, yük takibi, iç taşımacılık hizmetleri, gümrükleme, paketleme ve dokümantasyon hizmetleridir (Lu,

2003). Lu (2003)'ün bu çalışmasında en önemli hizmet yeteneklerinin ulaştırma ve lojistiğe yönelik olduğu vurgulanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, lojistik yeteneklerin varlığının ve öneminin özellikle bu yıllarda yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başladığı gözlemlenmektedir. Lu (2004) bir diğer çalışmasında, uluslararası dağıtım merkezlerinin lojistik hizmet gereksinimlerini incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarında dağıtım merkezlerinin ana lojistik hizmet unsurları; katma değer hizmetleri, destek hizmetleri, dağıtım hizmetleri, bilgi ve ulaştırma hizmetleri, yükle ilgili hizmetler, yük birleştirme hizmetleri ve depolama hizmetleridir. Bununla birlikte, elektronik veri değişimi, yük takibi, müşteriye anında cevap verebilme, hizmet güvenilirliği ve katma değerli hizmetlerin de üstün bir performans açısından önemli tetikleyiciler olduğu görülmektedir (Lai, 2004). Liang vd. (2006) denizyolunda aktif olarak çalışan taşıma işleri komisyoncularının görüşleri doğrultusunda dört ana hizmet yeteneği belirlemiştir. Bunlar; (1) cevap verebilme yeteneği ve operasyonların uygunluğu, (2) bütünleşmiş hizmet, (3) ulaştırma hizmeti, (4) fiyat olarak belirtilmiştir.

Yorulmaz ve Birgün (2016) çalışmalarında denizcilik işletmelerinin dört ana lojistik yeteneğine vurgu yapmışlardır. Bunlar; yenilikçilik, esneklik, hız ve güvenilirlik ve bilgi ve entegrasyon yeteneğidir. Yenilikçilik yeteneği, işletmenin mevcut uygulamalarından farklı olarak lojistik hizmetlerde yeni, faydalı bir fikir veya uygulama yapabilme becerisidir (Grawe, 2009). Lojistik hizmetlerde yenilikler özellikle teknoloji temelli olmaktadır (Chapman vd., 2002). Deniz ulaştırma lojistik hizmetlerinde yenilikçilik yeteneği, gerçek anlamda taklit edilemeyen, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratmanın bir ön koşulu olan ve müşteri beklenti ve isteklerinin hızla değişmesine karşı yeni lojistik çözümler ve uygulamalar geliştirebilme kapasitesi ile ilgili olmaktadır (Yorulmaz ve Birgün, 2016: 64). Konteynerin deniz ticaretinde kullanılmasını takiben konteyner taşımacılığı piyasasında birbirini izleyen oldukça fazla sayıda yenilikler meydana gelmiştir. Gerek gemi tasarımlarında gerekse de müşteri ilişkileri yönetimindeki sistemler, limanda kullanılan ekipmanlar vb. gelişmeler ve yenilikler açısından konteyner taşımacılığında oldukça önemli yenilikler göze çarpmaktadır. Önceki dönemlerde yükün takip ve izlenmesine yönelik önemli bir yenilik olarak tanımlanan hizmetler, günümüzde hemen hemen tüm konteyner hat taşımacılığı gerçekleştiren işletmelerin standart hizmet paketleri içerisinde yer

almaktadır. Bu durum da, konteyner hat taşımacılığı piyasasındaki yeniliklerin artan bir hızla müşterilere sunulduğunu göstermektedir.

Esneklik yeteneği, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimlere cevap verebilme özelliği olarak belirtilebilir (Mason ve Nair, 2013). Deniz ulaştırma lojistiğinde esneklik yeteneği ise taşıtan, gönderen veya yükle ilgili tarafların yükün taşınması, yüklenmesi, boşaltılması veya geminin seferiyle ilgili daha önce belirtilmemiş isteklerine cevap verebilme ya da müşteriye özgü çözümler üretebilme özelliği olarak tanımlanabilir (Yorulmaz ve Birgün, 2016: 64). Bu noktadan değerlendirildiğinde, özellikle tam zamanında üretim (JIT) felsefesini uygulayan üretim işletmelerinin üretim planlarını ve ardından da sevkiyatlarını planlamalarında konteyner taşımacılığı gerçekleştiren işletmelerin esneklik yeteneği daha da ön plana çıkmaktadır. Böylelikle işletmeler her an müşterilerinin beklenti ve ani ortaya çıkan isteklerini yakından takip edebilmekte ve bu şekilde rekabetçi üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar.

Hız ve güvenilirlik yeteneği, lojistiğe konu olan ürünlerin zamanında, hasarsız ve her hangi bir kayıp olmaksızın alıcısına ulaştırılmasıyla (Morash vd., 1996) ilgili becerilerdir. Yang vd. (2009)'e göre, deniz taşımacılığı ve lojistiğinde hız ve güvenilirlik yeteneği özellikle yükleme ve boşaltmanın hızlı gerçekleşmesi, yük ile ilgili belgelerin doğru hazırlanması, yüklerin hasarsız bir şekilde teslim edilmesi ve söz verilen zamanda gemin yükleme veya boşaltmaya hazır olmasıyla ilgilidir. Güvenilirlik özellikle ulaştırma açısından değerlendirildiğinde söz verilen yer ve zamanda ürünlerin ilgili taraflarca teslim alınıp, ulaştırma ve destekleyici faaliyetler (depolama, paketleme vb.) sunulmasının ardından doğru zaman ve yerde ilgili taraflara teslim edilmesiyle ilgilidir. Müşterilerine karşı zaman, maliyet ve hız açısından belirli taahhütler altına giren yükleyen işletmelerin herhangi bir sorunla karşılaşmamaları adına, hız ve güvenilirlik yeteneklerine önem vermeleri gerekmektedir.

Yorulmaz ve Birgün (2016) tarafından belirtilen bir diğer lojistik yetenek ise, bilgi ve entegrasyon yeteneğidir. Bilgi entegrasyonunun temel amacı, gerekli duyulan bilginin, tedarik zincirindeki ağ üyelerine zamanında iletilmesi ve kullanılmasını sağlamaktır (Lee vd., 2000). Bilgi entegrasyon yeteneği, lojistik performansı geliştirmekle beraber lojistik entegrasyonu kolaylaştırarak tedarik zincirine yönetimine de katkı sağlamaktadır (Li ve Dingti, 2010). Deniz ulaştırma lojistiğinde

bilginin entegrasyonu, özellikle taşıyanı, müşterilerine karşı hukuki olarak taahhüt altına sokmaktadır. Bu nedenledir ki, bilgi entegrasyon yeteneği deniz ulaştırma işletmeleri tarafından özellikle önemsenmektedir (Yorulmaz ve Birgün, 2016: 64).

Son yıllara kadar yapılan akademik çalışmalarda ana olarak lojistik hizmet yeteneklerinin yükletenler veya taşıma işleri komisyoncuları bakış açısından değerlendirildiği görülmektedir. Ana olarak müşteri veya araçların bakış açılarının değerlendirildiği çalışmalardan farklı olarak konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler ya da daha genel kapsamda denizyolu ulaştırması işletmelerini lojistik kaynak ve yetenekler açısından inceleyen oldukça kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Yorulmaz ve Birgün'ün (2016) çalışması bu anlamda güncel ve denizcilik işletmelerini içeren bir çalışma olarak kabul edilmektedir fakat bu çalışma da, konteyner hat taşımacılığı işletmeleri veya acentelerini birebir odak noktası olarak almamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK KAYNAKLARIN KONTEYNER HAT TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmanın bu bölümünde; araştırma süreçleri ele alınarak araştırmanın kapsam ve önemi, araştırmanın süreci, araştırma problemi ve amacı, araştırma sırasında elde edilen verilerin toplanmasında kullanılan veri toplama araçları, araştırma yöntem ve hipotezleri, kurulan hipotezlerin analizi süreçleri ve araştırmanın sonuçları anlatılmaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

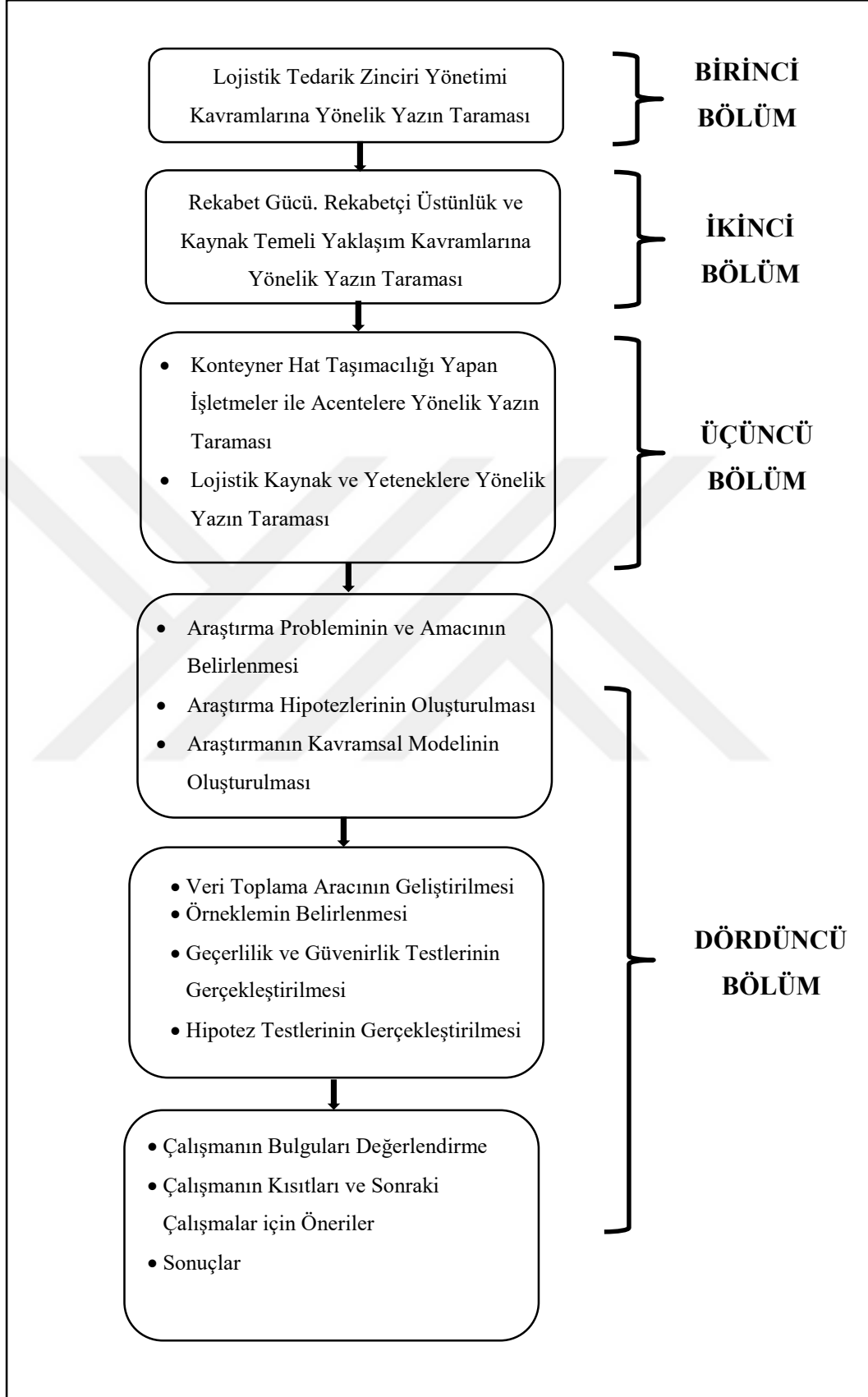
Dünya ticaretindeki büyüme işletmelerin rekabete verdikleri önemi de arttırmaktadır. Her ne kadar dünya deniz ticareti serbest ticaret uygulamaları kapsamında yürütülse de konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaya yönelik müdahaleci uygulamaları söz konusudur. Deniz ticaretinin hızla büyümesi, yenilikçi bile olsalar işletmelerin rekabet üstünlüklerini koruyamamalarına neden olmaktadır. Rekabetçi üstünlükleri koruyabilmek hakkında işletmelerin sahip oldukları lojistik kaynaklar ve yeteneklerin varlığı bu noktada ön plana çıkmaktadır. Lojistik kaynak ve yeteneklere sahip olmak, rekabetçi üstünlüğü de beraberinde getirmektedir. Bu üstünlük, rakip işletmelerin aynı rekabetçi üstünlüklerine sahip olmamalarına bağlı olarak oluşabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hangi lojistik kaynak ve yeteneklerle birlikte sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabileceğinin üzerinde durulması gerekmektedir. Özellikle konteyner taşımacılığı piyasasında yıllar itibarıyla ortaya çıkan büyük değişimler gerek işletmeleri gerekse de bu işletmelerin müşterilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler kullandıkları fiziksel kaynaklar anlamında (gemi, konteyner vb.) filolarına ve mevcut malvarlıklarına önemli ölçüde yatırım yapıp pazardaki yenilikleri yakından takip ederken, aynı zamanda fiziksel olmayan kaynaklara da eş zamanlı olarak önem vermektedirler. Böylece kendi yapılarındaki kaynak ve yeteneklerini en üst seviyede tutmayı hedeflemektedirler. Lojistik

alanındaki gelişmeler ışığında deniz ulaştırması lojistiği (maritime logistics) kavramının günümüzde önem kazanmasıyla, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin bu yönde elde edecekleri kaynaklar ve yeteneklerin rekabetçi üstünlüğü etkilemesi kaçınılmazdır. Bunların ışığında, bu çalışma, örneklem dâhilinde yer alan konteyner hat işletmeleri ve acentelerinin lojistik kaynak ve yeteneklerini, bunların da rekabetçi üstünlüğe etkisini analiz etmektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN SÜRECİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmada izlenen aşamalar ve araştırmanın süreci şekil 17’de gösterilmiştir. Birinci bölümde lojistik ve tedarik zinciri yazını incelenmiştir ve ana lojistik fonksiyonlara yönelik açıklamalar yapılmıştır. Özellikle, lojistik kaynak ve yetenekler doğrultusunda düşünüldüğünde lojistik kavramı ve fonksiyonlarının büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. İkinci bölümde, rekabet ve rekabet gücüne yönelik kavramlara değinilmiştir ve aynı zamanda rekabetçi üstünlük ve kaynak temelli yaklaşım yazını incelenmiştir. Üçüncü bölümde, ilk olarak ana hatlarıyla denizcilik piyasalarına, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelere ve acentelere yönelik bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın örnekleminde hem hat işletmeleri hem de acenteler yer aldığından dolayı her iki aktörün de özelliklerine ve görevlerine değinilmiştir. Ardından ise, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde lojistik kaynaklar ve yeteneklere yönelik kavramlara değinilmiştir. Dördüncü bölümün içeriği ise, araştırmanın metodolojisi, araştırmanın hipotezleri ve modeli ve araştırmanın sonuçlarından oluşmaktadır.

Şekil 17: Araştırmanın Süreci



Kaynak: Yazar

4.3 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE AMACI

Son zamanlarda artan rekabetçi üstünlüklerle birlikte rekabet edemez duruma gelen işletmeler, daha büyük işletmeler tarafından devralınmaya başlamıştır ya da bu işletmeler birbirleriyle birleşme sözleşmeleri yapmaktadır. Bu tür birleşme ve devralınma senaryolarıyla karşılaşmamak için işletmeler mevcut kapasitelerini ticari yaşamlarında en işlevsel şekilde kullanmak zorundadırlar. Bunun için işletmeler lojistik kaynak ve yeteneklerini iyileştirme ve geliştirme amacıyla rakiplerinin ticari faaliyet ve stratejilerini gözlemleyerek takip etmeli, yenilikçi olmalı ve de kalıcı müşteri memnuniyeti sağlamalıdır.

Bu çalışma, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin ve acentelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerinde lojistik kaynak ve yeteneklerin önemini belirlemektir. Ayrıca, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden özellikle lojistik kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlüğe ne şekilde etkili olduğu da incelenmektedir. Bu süreçte, “Kaynak Temelli Yaklaşım” temel alınarak, ilgili değişkenler konteyner taşımacılığı yapan işletmeler ve acenteleri açısından incelenmektedir.

4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezlerin geliştirilmesi, veri toplama aracı oluşturulması, örneklemin oluşturulması ve veri toplama süreci hakkında detaylı bilgi verilecektir.

4.4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırmada, işletmenin lojistik kaynakları ile lojistik yeteneklerinin önemine ve bu kavramların konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne etkisi incelenerek belirtilen alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

a) İşletmelerin Faaliyet Yılıının Lojistik Kaynak ve Yeteneklere Etkisine Yönelik Oluşturulan Hipotezler

H1: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “fiziksel kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “insan kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi kaynakları ve kurumsal imajı” arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “ilişkisel kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

H5: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi yetenekleri” arasında anlamlı bir fark vardır

H6: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları bu işletmelerin “operasyonel yetenekler ve müşteri hizmetleri yetenekleri” arasında anlamlı bir fark vardır.

b) İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Lojistik Kaynak ve Yeteneklere Etkisine Yönelik Oluşturulan Hipotezler

H7: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “fiziksel kaynakları”nı etkilemektedir.

H8: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “insan kaynakları”nı etkilemektedir.

H9: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları”nı etkilemektedir.

H10: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “ilişkisel kaynakları”nı etkilemektedir.

H11: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “bilgi yetenekleri”ni etkilemektedir.

H12: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletme ve acentelerin “operasyonel yetenekler ve müşteri hizmetleri yetenekleri”ni etkilemektedir.

c) İşletmelerin Lojistik Kaynaklarının Önemi İle İlgili Hipotezler

H13: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “fiziksel kaynaklar”, işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H14: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “insan kaynakları”, işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H15: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “bilgi kaynakları”, işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H16: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “ilişkisel kaynaklar”, işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

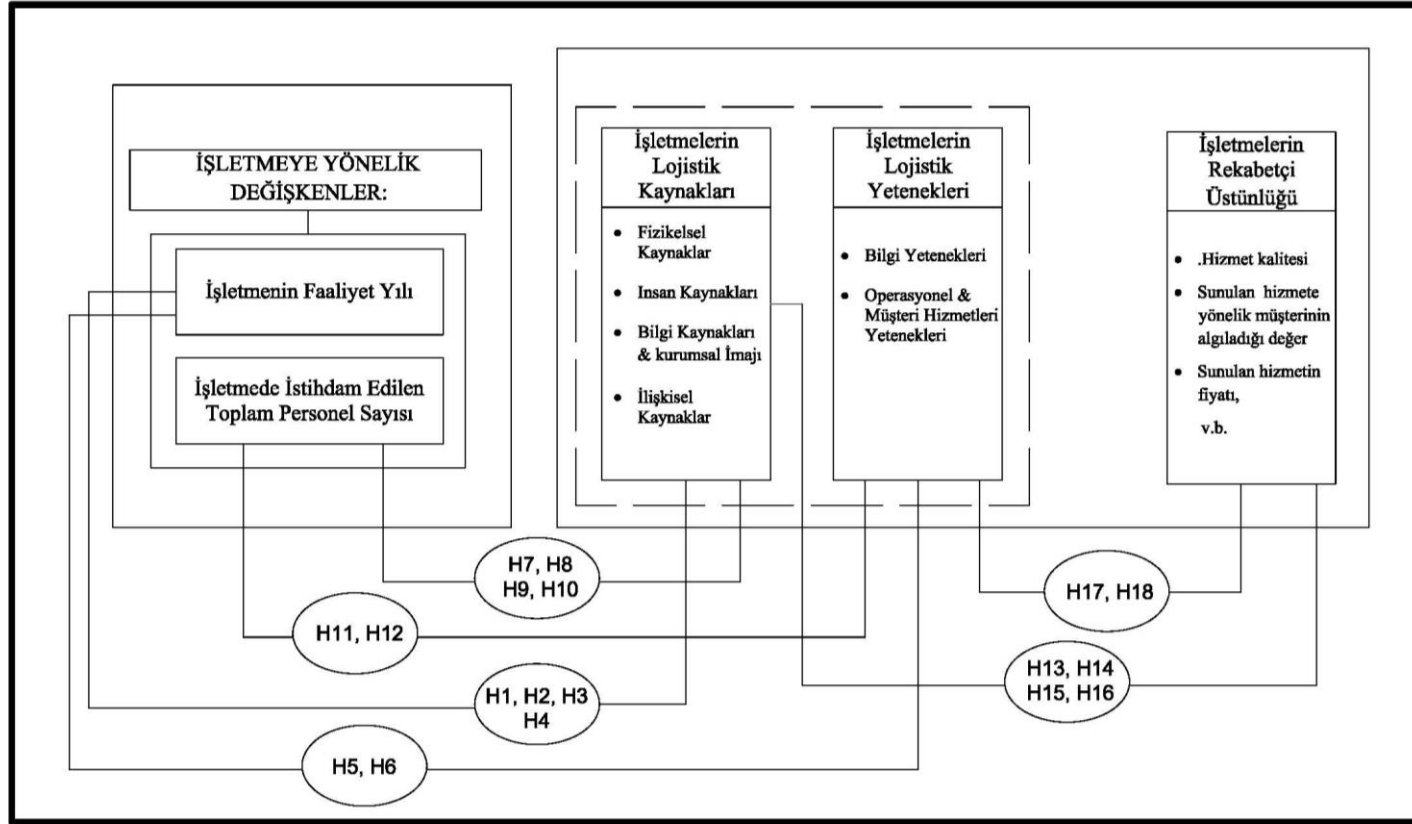
d) İşletmelerin Lojistik Yeteneklerinin Önemi İle İlgili Hipotezler

H17: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “bilgi yetenekleri” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H18: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “operasyonel yetenekler ve müşteri hizmetleri yetenekleri” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

Çalışmada kullanılan değişkenler ve oluşturulan hipotezler şekil 18’de gösterilmektedir.

Şekil 18: Çalışmanın Kavramsal Modeli



4.4.2 Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Çalışmanın problemi ve amaçları doğrultusunda, konteyner hat işletmelerine ve acentelerine uygulanacak anket yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak da “Anket Formu” kullanılmıştır. Anket formu Ek 1’de sunulmaktadır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeye yönelik dört (4) soru yer almaktadır. Bu sorular, işletmenin temsil ettiği konteyner hattı sayısı, işletmenin ve acentenin hizmet vermekte olduğu hatlar (coğrafi bölge), işletmenin ve acentenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği ve son olarak işletmede ve acentede istihdam edilen toplam personel sayısı şeklindedir. İkinci bölümde anketi yanıtlayan kişiler hakkında beş (5) soru yer almaktadır. Bu sorular, kişinin yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki konumu, işletmedeki ve sektördeki çalışma süreleri şeklindedir. Üçüncü bölümde ise işletmenin lojistik kaynaklarına (fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, insan ve kurumsal imaj kaynakları, ilişkisel kaynaklar) ilişkin ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde, işletmenin lojistik yeteneklerine (bilgi yetenekleri, operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri) ve son bölümde de işletmenin rekabetçi üstünlüğüne yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anket formunun oluşturulması aşamasında denizcilik sektöründeki yönetici ve akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Bu aşamada, lojistik ve konteyner hat taşımacılığı alanında uzman olan 3 akademisyenin görüşü alınmıştır ve anket formunda kullanılan değişkenlerin uygunluğuna yönelik uzmanların tavsiyeleri ve yönlendirmeleri ile gerekli değişiklikler anket formunda yapılmıştır. Bunun yanı sıra, araştırma yöntemleri alanında uzman iki akademisyenin de görüşüne başvurulmuştur ve anket formunun anlamsal ve yapısal olarak bütünlüğünün korunup korunmadığına dair görüşleri alınmıştır ve ilgili değişiklikler yapılmıştır.

Anket formuna son şeklinin verilmesinden önce ise, “Pilot Anket Uygulaması” ile anket formunun içeriği ve tasarımına ilişkin değişiklikler yapılmıştır. Pilot anket uygulaması, araştırmadaki hedef gruba benzeyen fakat hedef gruptan daha az sayıdaki örnekleme anket formunun uygulanması anlamına gelmektedir (Burns ve Burns, 2008: 508). Bu uygulama, anket formundaki karmaşık ve iyi ifade edilememiş olan soruların anlaşılabilmesi ve araştırma amacına uygunluğunun belirlenebilmesi açısından önemli bir uygulamadır (Burns ve Burns, 2008: 508). Çalışmanın pilot anket

uygulaması bölümünde, konteyner hat taşımacılığı işletmelerinde ve acentelerinde çalışan 10 kişiye anket formu e-posta yolu ile gönderilmiştir. Sektörde tecrübesi ortalama olarak 10-20 yıl arasında olan 10 adet uzman anket sorularını anlaşılabilirlik, dil kullanımı, kelimelerin uygunluğu açısından değerlendirmişlerdir. Uzmanların geri dönüşleri sonucunda anket formu son haline getirilmiştir.

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir (Özçelik, 1998: 43). Görünüş geçerliği, kapsam geçerliği, bir ölçüte dayalı geçerlik, yapı geçerliği en yaygın ifade edilen geçerlik türleridir. Görünüş geçerliği, bir ölçekte yer alan maddelerdeki ifadelerin her okuyucu ve araştırmacı tarafından aynı şekilde anlaşılmasıdır (Mehrens ve Lehmann, 1991:271). Ölçeğin okunabilir, açık ve anlaşılır olması görünüş geçerliğinin göstergeleridir. Uygulama öncesinde soruların gerçek cevaplayıcıların özelliklerine yakın kişilerce okunması ve uzman görüşünün alınması görünüş geçerliğini sağlamada kullanılacak yollardır. Görünüş geçerliliği daha önce de belirtildiği gibi gerek akademisyen gerekse de sektörde çalışan uzmanların görüşlerine başvurularak gerekli kontroller yapılarak elde edilmiştir.

Kapsam geçerliği, testin ölçmek istediği özellikleri ve davranışları ne derecede kapsaması ile ilgilidir (Mehrens ve Lehmann, 1991: 266). Bu sebeple, öncelikle asıl ölçülmek istenen alan ve bu alanla ilgili özellikler ve davranışlar belirlenmelidir. Her alan için bütün davranışları belirlemek mümkün olmayabilir ama en azından ölçeğin hangi davranış veya özellikleri temsil ettiği belirtilmelidir (Mehrens ve Lehmann, 1991: 267). Ölçmede yer alacak davranış ve özelliklerin yer aldığı bir değişken tablosu hazırlamak ve araştırmada sunmak kapsam geçerliğinin sağlanması açısından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Tablo 7, ilgili değişkenlerin kapsam olarak hangi çalışmalardan alındığını göstermektedir.

Yapı geçerliği, bir teoriye dayalı olarak geliştirilmiş bir ölçeğin (özellikle, psikoloji alanında) o teoride yer alan yapıları ne derecede ölçebildiğidir (Mehrens ve Lehmann, 1991: 269). Yapı geçerliğinin değerlendirilmesi için alan uzmanları tarafından sorular incelenebilir. Yapı geçerliliğine yönelik olarak, daha önce de belirtildiği üzere, konteyner hat taşımacılığı ve piyasası hakkında akademik çalışmalar gerçekleştirmiş ve lojistik alanda da konuya hâkim 3 akademisyenin görüşleri alınmıştır. Bunun yanı sıra, sektörde 10-20 yıl arası bir çalışma süresine sahip

uzmanlara ilgili değişkenler gösterilmiştir ve onların görüşleri de alınmıştır. İ geçerlilik ve güvenirliğe yönelik değerlendirmeler ve analizler bir sonraki kısımda detaylı olarak sunulmaktadır.

Anket pilot uygulaması sonucu ortaya çıkan ilgili konular hakkındaki görüşlerin toplanması ve ölçüm aracının geçerliliğine ilişkin yorumların değerlendirilmesiyle birlikte anket formunun son hali oluşturulmuştur. Tablo 7’de anket formunun oluşturulması sırasında yararlanılan yayınlara yer verilmiştir.

Tablo 7: Konteyner Hat Taşımacılığı İşletmelerinin Rekabetçi stnlğnde Kaynakların Etkisinin İncelenmesine Yönelik Anket alışması İlişkin Yazın Taraması

İşletmenin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Değişkenler	Yang vd., 2009; Yorulmaz ve Birgün, 2016; Zuraimi vd., 2015; Turan, 2014; Wong vd., 2008; Biyun, 2006; Shan-Lu, 2007,
İşletmenin Lojistik Yeteneklerine Yönelik Değişkenler	Yang vd., 2009; Yorulmaz ve Birgün, 2016; Acar ve Zehir, 2008; Koçak vd., 2005; Shan-Lu, 2007
İşletmenin Rekabetçi stnlğne Yönelik Değişkenler	Karacaoğlu, 2011; Talaja, 2012; Cao vd., 2014; Barney, 2007

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ilgili alanda mevcut bulunan yazın taraması sonucu araştırmanın konusu dâhilinde yer alan ve çalışmalarında anket yöntemine yer veren çalışmalar incelenmiştir ve bu çalışmalardaki ilgili değişkenler çalışmanın soru formuna eklenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, alanında uzman kişiler tarafından ilgili yazından alınan değişkenler değerlendirilmiştir ve İngilizce-Türkçe açısından da uygun kelimelerin kullanımı kontrol edilmiştir.

4.4.3 Örneklem

Çalışmanın anket süreci için örneklem olarak İzmir ve İstanbul Bölgesi’nde faaliyet gösteren konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acenteler seçilmiştir. Araştırmada, öncelikle anket formundaki soruların içeriklerinin, kapsamlarının, anlaşılabilirliklerinin ve akışın, araştırma amacına uygun olup olmadığı test edilmiştir. Çalışmadaki veri toplama sürecine ilişkin ise öncelikle yayınlanmış raporlar, ulusal ve uluslararası makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri ile internet verileri incelenmiş ve bunların tümü "kaynakça" olarak bu çalışmanın sonunda gösterilmiştir.

Çalışmanın gerçekçi verilere dayandırılması için İzmir Deniz Ticaret Odası'na gidilerek buradaki İMEAK (İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri) kayıtlardan yararlanılmıştır. İzmir İMEAK şubesi aynı zamanda İstanbul İMEAK'tan da destek alarak ilgili güncel verileri araştırmacıya sağlamıştır. Yapılan incelemede, İzmir'de konteyner hat taşımacılığı yapan acenteler toplam on dokuz (19) ve konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler iki (2) tane bulunmaktadır. İstanbul'da konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler yirmi beş (25) ve konteyner hat taşımacılığı yapan acenteler on beş (15) olduğu görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde, İzmir ve İstanbul toplamında konteyner hat işletmeleri sayısı 27 iken, acentelerin toplam sayısı da 34 olarak belirlenmiştir. İzmir ve İstanbul'da bulunan konteyner hat taşımacılığı yapan işletmeler ve acenteler toplam altmış bir (61) işletmenin otuz birinden (31'inden) yanıt alınmıştır. Toplam yanıt alma oranı yaklaşık yüzde elli bir (%51) olmuştur. İzmir'deki işletmelerin tamamından (%100) fakat İstanbul'daki işletmelerin yaklaşık yüzde yirmi beş (%25)'inden yanıt alınmıştır.

4.4.4 Veri Toplama Süreci

Konteyner hat taşımacılığı yapan İzmir'deki on bir (11) işletme ve acente ziyaret edilmiştir ve anket soruları ilgili kişilerle yüzyüze görüşülerek cevaplandırılmıştır. Geriye kalan İzmir'deki on (10) işletme ve acente ile İstanbul'daki kırk (40) işletmeye ve acenteye anket formları e-posta ile gönderilmiştir. Cevap sayısını arttırabilmek için aynı zamanda anket formu online olarak da belirli bir online platform üzerinde paylaşılmıştır. İşletmelere telefon edilerek de anketlerin doldurulması rica edilmiştir. İzmir'deki on (10) işletmenin ve acentenin tamamından geri dönüş elde edilmiştir. İstanbul'dan yalnızca on (10) işletme ve acente geri dönüş yapmıştır. İstanbul'dan düşük oranda geri dönüş alınması anketlerin e-posta ile gönderilmiş olması ve bu sebeple yüzyüze görüşme gerçekleştirilmemesine bağlı olabilmektedir; çünkü internet yoluyla gönderilen anketlere yanıt verilmesi oranının, diğerine oranla (bizzat gidilerek anket formlarının fiziken sunulmasına oranla) düşük olduğu bilinmektedir (Bech ve Kristensen, 2009). Ayrıca, çalışma kapsamında hazırlanan anket formunu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin yanıtlamasının

hedeflenmiş olması da yanıt oranının düşük olmasının diğer bir sebebi olarak gösterilebilir (Baruch, 1999).

4.5 ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Çalışmada araştırma yöntemi olarak anket uygulaması tercih edilmiştir. Örneklem, İzmir ve İstanbul'daki düzenli hat konteyner taşımacılığı yapan işletmeler ve konteyner hat acenteleri olarak belirlenmiştir. Anketin birinci bölümü, işletme bilgilerini içermektedir. İkinci bölümü, işletme adına anketi yanıtlayan kişinin demografik özelliklerini içermektedir. Anketin üçüncü bölümü ile işletmenin lojistik kaynaklarının ve dördüncü bölümü ile işletmenin lojistik yeteneklerinin Likert tipi (1=hiç önemli değil, 5=çok önemli) ölçek yoluyla değerlendirilebilmesi amaçlanmıştır. Son olarak, anketin beşinci bölümünde işletmenin rekabetçi üstünlüğü (1=çok daha kötü, 5=çok daha iyi) ölçekle değerlendirilmiştir.

4.5.1 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

4.5.1.1 Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alfa)

Güvenilirlik; temel olarak, bir araştırmada aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin, cevaplayıcıların her koşulda aynı cevapları verip vermeyeceklerinin bir göstergesidir (Gegez, 2010:184). Güvenilirlik analizleri iç tutarlılık ve güvenilirlik açısından ele alınmaktadır (Şencan, 2005:105). Araştırmalardaki "iç tutarlılık analizi"nin uygulanmasında Cronbach alfa katsayısı (α) kullanılır. Bir "güvenilirlik indeks değeri" olan Cronbach alfa katsayısı, içerikteki maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda bulunan hipotetik değişkeni ne derece temsil ettiği hakkında bilgi verir (Şencan, 2005: 114). Bu katsayının araştırmalarda hesaplanan iç tutarlılık katsayısının genel kabul ile en az 0,70 olması gerektiği bilinir (Tavşancıl, 2010: 29). Tablo 8'de güvenilirlik aralıkları ve açıklamaları sunulmuştur.

Tablo 8: Güvenilirlik Aralıkları

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Kaynak: Özdamar, 1999: 522; Tavşancıl, 2010: 29'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,79 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ölçeğin iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin lojistik kaynaklarına, lojistik yeteneklerine ve rekabetçi üstünlüğe ilişkin olarak beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İşletmelerin lojistik kaynaklarına ilişkin beşli Likert tipi ölçekten toplam yirmi beş (25) değişken bulunmaktadır. Bu ölçek kendi içinde; fiziksel kaynaklar, bilgi kaynaklar, ilişkisel kaynaklar, insan ve kurumsal imaj kaynakları olmak üzere dört boyutta değerlendirilmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88'dir. İşletmelerin lojistik yeteneklerine ilişkin beşli Likert tipi ölçekte ise toplam yirmi bir (21) değişken yer almaktadır. Bu ölçeğin Alpha katsayısı ise 0,80'dir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğüne ilişkin beşli Likert tipi ölçekte toplam sekiz (8) değişken bulunmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,71'dir. Tablo 9'da ölçeklerin güvenilirlik analizini göstermektedir.

Tablo 9: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Bölüm	Değişken Sayısı	N (geçerli)	Cronbach alfa (α)
İşletmelerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Değişkenler	25	31	0,88
İşletmelerin Lojistik Yeteneklerine Yönelik Değişkenler	21	31	0,80
İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Değişkenler	8	31	0,71

Tablo 10'da herhangi bir değişken silindiğinde işletmelerin lojistik kaynakların Cronbach Alpha değerlerini göstermektedir.

Tablo 10: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Lojistik Kaynakların Güvenilirliği

Değişkenler	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Değişken Toplam Korelasyon	Değişken Silindiğinde Cronbach alfa
Gemi Sayısı	97,619	0,097	0,887
İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı	91,398	0,550	0,876
Konteyner Sayısı	95,299	0,285	0,882
Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)	94,598	0,199	0,888
Depolama Tesisleri	94,692	0,210	0,887
Sefer Sıklığı	93,512	0,489	0,878
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları	86,865	0,817	0,868
Konteyner Takip / İzleme Olanakları	89,865	0,690	0,872
Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları	88,858	0,500	0,877
İnternet Olanakları	88,290	0,610	0,873
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları	92,503	0,370	0,881
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon	95,361	0,264	0,883
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık	95,806	0,280	0,882
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi	94,858	0,433	0,879
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri	93,600	0,431	0,879
Finansal İstikrar	94,778	0,425	0,879
İşletmenin İtibarı	93,523	0,452	0,878
Çalışanların Sayısı	89,778	0,446	0,879
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi	92,991	0,508	0,877
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi	92,125	0,579	0,876
Çalışanların Problem Çözme Becerisi	91,318	0,671	0,874
Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler	90,325	0,730	0,872
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma	92,514	0,493	0,877
Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme	90,503	0,658	0,873
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma	89,824	0,572	0,875

Yeni Cronbach Alpha değerlerine göre, herhangi bir değişken silindiğinde, değerlerde önemli bir artış veya azalış göstermemektedir. Bu sebeple herhangi bir değişkenin silinmemesi yerinde olacaktır. Ayrıca bu durum, lojistik yetenekleri ve rekabetçi üstünlük için de geçerlidir. Tablo 11 ve Tablo 12’de görüldüğü gibi değişkenler silindiğinde önemli bir artış ya da azalış olmamaktadır.

Tablo 11: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Lojistik Yeteneklerin Güvenilirliği

Değişkenler	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Değişken Toplam Korelasyon	Değişken Silindiğinde Cronbach alfa
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme	34,946	0,207	0,803
Yükü Zamanında Teslim Edebilme	35,946	0,071	0,808
Uygun Navlun Verebilme	36,723	-0,063	0,814
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı	33,323	0,448	0,792
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması	32,991	0,452	0,791
Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme	30,318	0,687	0,774
Müşterilerle Uzun Dönemli Sözleşmeler	31,813	0,456	0,790
Dokümantasyonda Hatasız Olma	31,703	0,587	0,783
Yükletenlerin Şikâyetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	33,178	0,473	0,791
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	32,778	0,537	0,787
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	35,546	0,140	0,805
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	33,389	0,449	0,792
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme	32,518	0,535	0,787
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	35,692	0,111	0,807
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme	34,656	0,291	0,799
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	33,095	0,332	0,798
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler İle (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi Vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	31,359	0,576	0,782
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme	30,323	0,599	0,779
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme	33,359	0,453	0,792
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme	35,312	0,171	0,804
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme	34,931	0,061	0,823

Tablo 12: Herhangi Bir Değişken Silindiğinde Rekabetçi Üstünlüğün Güvenirliliği

Değişkenler	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Değişken Toplam Korelasyon	Değişken Silindiğinde Cronbach alfa
Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği	10,798	0,300	0,706
Hizmet Kalitesi	11,058	0,235	0,718
Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük	10,366	0,507	0,670
Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj	9,880	0,496	0,666
Sunulan Hizmetin Fiyatı	10,432	0,324	0,703
Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery Cost)	10,140	0,285	0,718
Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti	9,445	0,581	0,647
Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer	9,245	0,584	0,644

4.5.1.2 İç Geçerlik Testi

Bu test, araştırma sürecinin doğru sonuçlanması hakkında ankette yer alan verilerin uygunluğunun ölçmek için yapılmıştır. İç geçerlik, varılan bir nedensel ilişkide, sonucun bilinen nedenlerle (deney değişkenleri ile) açıklanabilir olmasıdır. Diğer bir deyişle, iç geçerlilik, bağımlı değişkendeki değişmelerin bağımsız değişken ile açıklanma derecesidir (<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sinan.keskin/?tag=ic-gecerlilik> /Erişim Tarihi:12.9.2016).

H₀: Maddeler ile bölümlerin ortalamaları arasında korelasyon yoktur.

H_a: Maddeler ile bölümlerin ortalamaları arasında korelasyon vardır.

Tablo 13: Ölçekteki Lojistik Kaynaklara İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi

Değişken	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlı (2 kuyruklu)
Gemi Sayısı	0,171	0,342
İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı	0,601**	0,000
Konteyner Sayısı	0,350	0,054
Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)	0,299	0,102
Depolama Tesisleri	0,305	0,020
Sefer Sıklığı	0,536**	0,095
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları	0,843**	0,002
Konteyner Takip/İzleme Olanakları	0,727**	0,000
Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları	0,577**	0,001
İnternet Olanakları	0,667**	0,000
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları	0,447**	0,012
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon	0,333	0,067
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık	0,339	0,062
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi	0,477**	0,007
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri	0,486**	0,006
Finansal İstikrar	0,471**	0,007
İşletmenin İtibarı	0,505**	0,004
Çalışanların Sayısı	0,528**	0,002
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi	0,555**	0,001
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi	0,622**	0,000
Çalışanların Problem Çözme Becerisi	0,705**	0,000

Tablo 13: Ölçekteki Lojistik Kaynaklara İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi (Devamı)

Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler,	0,760**	0,000
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma,	0,546**	0,001
Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme,	0,697**	0,000
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma,	0,628**	0,000

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 13, işletmenin lojistik kaynaklarına yönelik değerlendirme bölümü ile bu bölümde yer alan maddeler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Bu katsayılara göre bölüm ile bölüm maddeleri arasındaki anlamlılık düzeyi yüzde doksan beş (%95) oranında korelasyon ($-1 < \rho \leq 1$) vardır.

Tablo 14: Ölçekteki Lojistik Yeteneklere İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi

Değişken	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlı (2 kuyruklu)
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme	0,293	0,110
Yükü Zamanında Teslim Edebilme	0,151	0,419
Uygun Navlun Verebilme	0,021	0,909
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı	0,522**	0,003
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması	0,531**	0,002
Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme	0,750**	0,000
Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler	0,558**	0,001
Dokümantasyonda Hatasız Olma	0,657**	0,000
Yükletenlerin Şikayetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	0,544**	0,002
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	0,602**	0,000
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	0,219	0,238
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	0,521**	0,003
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme	0,604**	0,000
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	0,192	0,302
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme	0,365*	0,044
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,442*	0,013
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler İle (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi Vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,654**	0,000
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme	0,684**	0,000
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme	0,525**	0,002
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme	0,252	0,172
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme	0,221	0,231

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 14, işletmelerin lojistik yeteneklerine yönelik değerlendirme bölümü ile bu bölümde yer alan maddeler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Bu katsayılara göre bölüm ile bölüm maddeleri arasındaki anlamlılık düzeyi yüzde doksan beş (%95) oranında korelasyon ($-1 < \rho \leq 1$) vardır.

Tablo 15: Ölçekteki Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Bölümün İç Geçerlik Analizi

Değişken	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlı (2 kuyruklu)
Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği	0,480**	0,006
Hizmet Kalitesi	0,426*	0,017
Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük	0,630**	0,000
Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj	0,645**	0,000
Sunulan Hizmetin Fiyatı	0,518**	0,003
Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery Cost)	0,520**	0,003
Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti	0,714**	0,000
Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer	0,723**	0,000

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 15, işletmenin rekabetçi üstünlüğüne yönelik değerlendirme bölümü ile bu bölümde yer alan maddeler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Bu katsayılara göre bölüm ile bölüm maddeleri arasındaki anlamlılık düzeyi yüzde doksan beş (%95) oranında korelasyon ($-1 < \rho \leq 1$) vardır.

4.5.2 Normallik Testi

Parametrik olmayan tekniklere kıyasla daha güçlü olan parametrik testler ancak normal olarak dağılmış veriler üzerinde uygulanabildiğinden araştırmacı için büyük önem taşır (Gegez, 2010: 238). Veri setleri 2000'den az elementten oluştuğu zaman Shapiro-Wilk testi, 2000'den fazla olduğu zaman Kolmogorov-Smirnov kullanılmalıdır (http://www.maths-statisticstutor.com/normality_test_pasw_spss.php/ ErişimTarihi:12.09.2016). Bu durumda 31 adet geri dönüş olduğu için Shapiro –Wilk testi kullanılmalıdır. Normal olarak dağılmış veriler ile istatistiksel dağılımları test etmek için tek örnekli Shapiro-wilk testi uygulanmaktadır. Test sonuçları anlamlı değil

($p>0,05$) ise örneklem dağılımının normal dağılım olduğu anlaşılmaktadır. Test sonuçları anlamlı ($p<0,05$) ise örneklemin dağılımının normal dağılım olmadığı anlaşılmaktadır (Field, 2009: 144).

H_0 : Bu dağılım normal dağılımdır.

H_a : Bu dağılım normal dağılım değildir.

Birinci ve ikinci bölümler tanımlayıcı olduğu için bu test yalnızca üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümler için uygulanabilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki tablo bu üç bölümün normallik test değerlerini göstermektedir.

Tablo 16: Normallik Testi

Lojistik Kaynaklara İlişkin Bölümün Shapiro-Wilk Değeri	Lojistik Yeteneklerine İlişkin Bölümün Shapiro-Wilk Değeri	Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Bölümün Shapiro-Wilk Değeri
0,230	0,18	0,249

Tablo 16'daki test sonuçlarına göre "p" değerleri 0,05'ten büyük olduğu için üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerin normal dağılımlı oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle; bu üç bölümün analizi parametrik tekniklere uygun olarak yapılacaktır.

4.5.3 Çalışmanın Bulguları

4.5.3.1 İşletme ve Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket formlarının uygulanması sonucunda, katılımcıların cevapları ile elde edilen veriler, "SPSS 23.0" program ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıda açıklanmaktadır. Tablo 17, çalışma kapsamında yer alan işletmelere yönelik bilgileri sunmaktadır.

Tablo 17: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerine Yönelik Bilgiler (n=31)

İşletmelerin Temsil Ettiği Konteyner Hattı Sayısı		N/ %
	1	19 (%61,3)
	2	6 (%19,4)
	3	2 (%6,5)
	4	0 (%0)
	5	1 (%3,2)
	6'dan üzere	3 (%9,7)
Konteyner Hat İşletmelerinin ve Acentelerin Hizmet Vermekte Olduğu Hatlar	Amerika (Doğu kıyısı)	12 (%38,7)
	Amerika (Batı kıyısı)	11 (%35,5)
	Güney Amerika	14 (%45,2)
	Kuzey Avrupa	2 (%6,5)
	Afrika	18 (%58,1)
	Akdeniz	15 (%48,4)
	Kuzeydoğu Asya	11 (%35,5)
	Güneydoğu Asya	12 (%38,7)
	Hong Kong/Çin	17 (%54,8)
	Karadeniz	12 (%38,7)
	Diğer	6 (%19,4)
Faaliyet Yılı	1-5	4 (%12,9)
	6-10	4 (%12,9)
	11-20	11 (%35,5)
	21-40	1 (%32,3)
	40'tan fazla	2 (%6,5)
İşletmelerde ve Acentelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısı	2-10	6 (%19,4)
	11-30	9 (%29,0)
	31-50	4 (%12,9)
	51-70	2 (%6,5)
	71-100	3 (%9,7)
	101-200	3 (%9,7)
	201-500	1 (%3,2)
	1000'den üzere	3 (%9,7)

Tablo 17 incelendiğinde görüldüğü gibi, işletmelerin temsil ettiği bir konteyner hattı oranı %61,3, iki konteyner hattı oranı %19,4, üç konteyner hattı oranı %6,5, beş konteyner hattı oranı %3,2 ve son olarak altı ve üzeri konteyner hattı oranı %9,7'dir. Tablodaki verilerden anlaşıldığı gibi, işletmelerin ve acentelerin hizmet vermekte olduğu Amerika (Doğu kıyısı) konteyner hattı oranı % 38,7, Amerika (Batı kıyısı) oranı % 35,5, Güney Amerika oranı % 45,2, Kuzey Avrupa oranı % 64,5, Afrika oranı % 58,1, Akdeniz oranı % 48,4, Kuzeydoğu Asya oranı % 35,5, Güneydoğu Asya oranı % 38,7, Hong Kong/Çin oranı % 54,8, Karadeniz oranı %38,7 ve son olarak Diğer (Güney Afrika ve Güney Avrupa) oranı ise %19,4'dir.

Tablo 17'de gösterildiği gibi, konteyner hat işletmelerinden ve acentelerden 1-5 yıldır faaliyet gösteren oranı %12,9, 6-10 yıldır faaliyet gösterenlerin oranı % 12,9, 11-20 yıldır faaliyet gösterenlerin oranı % 35,5, 21-40 yıldır faaliyet gösterenlerin oranı % 32,3 ve son olarak 40'ın üzerinde yıldır faaliyet gösterenlerin oranı % 6,5'tir. Tablodaki veri analizine göre, istihdam edilen toplam personel sayısı 2-10 olan konteyner hat işletmeleri ve acentelerinin oranı %19,4'tür. Bünyesinde 11-30 arası personel istihdam eden işletmelerin oranı % 29 iken, istihdam edilen toplam personel sayısı 31-50 olan işletmelerin oranı % 12,9'dur. İstihdam edilen toplam personel sayısı 51-70 aralığında olan sadece iki işletme bulunmaktadır. Hem 71-100 çalışanı olan hem de 101-200 çalışanı olan işletme acentelerin sayısı 3'er adet olarak görülmektedir. Toplam 201-500 adet çalışanı olan 1 adet işletme bulunmaktadır. İstihdam edilen toplam personel sayısı 1000'den fazla sayıda olan acentelerin ve işletmelerin oranı ise % 9,7'dir. Tablo 18, çalışma kapsamında anket formuna cevap veren katılımcılara yönelik bilgileri sunmaktadır.

Tablo 18: Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler (n=31)

Yaş	<25	1 (%3,2)
	26-35	14 (%45,2)
	36-45	12 (%38,7)
	46-55	2 (%6,5)
	>56	2 (%6,5)
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	(%0,0)
	Lise	(%0,0)
	Önlisans	1 (%3,2)
	Lisans	25 (%80,6)
	Yüksek lisans	5 (%16,1)
	Doktora	(%0,0)
İşletmedeki Konumu	Genel Müdür	7 (%22,6)
	Genel Müdür Yardımcısı	2 (%6,5)
	Pazarlama/Satış Müdürü	8 (%25,8)
	Operasyon Müdürü	14 (%45,2)
İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl)	1 – 3	12 (%38,7)
	4 - 7	5 (%16,1)
	8 - 10	5 (%16,1)
	11 – 15	8 (%25,8)
	>15	1 (%3,2)
Sektördeki Çalışma Süresi (Yıl)	<5	6 (%19,4)
	6 - 10	5 (%16,1)
	11 - 15	8 (%25,8)
	16 - 20	7 (%22,6)
	>21	5 (%16,1)

Tablo 18’de görüldüğü gibi, anket katılımcılarının % 3,2’si 25 ve 25’ten küçük yaş grubu temsil ederken, % 45,2’si 26-35 yaş grubu, % 38,7’si 36-45 yaş grubu, %6,5’i 46-55 yaş grubu, %6,5’i 56 yaş ve 56’dan büyük yaş grubunu temsil etmektedir. Bu katılımcıların %3,2’si önlisans, %80,6’sı lisans ve son olarak %16,1’i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %22,6’sı genel müdür, %6,5’i genel müdür yardımcısı, %25,8’i pazarlama/satış müdürü ve son olarak %45,2’si operasyon müdürü olarak çalışmaktadır. İşletmelerindeki hizmet süresi 1-3 yıl olan katılımcıların oranı, % 38,7, 4-7 yıl olan katılımcıların oranı % 16,1, 8-1 yıl olan katılımcıların oranı %16,1, 11-15 yıl olan katılımcıların oranı % 25,8, ve son olarak 21 ve üzere yıl olan katılımcıların oranı ise %3,2’dir. Son olarak, sektördeki hizmet süresi 5 yıl ile 5 yıldan az yıl olan

katılımcı sayısı 6 iken (%19,4), 6-10 yıl olan katılımcı sayısı 5'tir (%16,1), 11-15 yıl arası sektörde çalışma süresine sahip 8 adet (%25,8) katılımcı var iken, çalışma süresi 16-20 yıl arası yıl katılımcı %22,6 oranındadır. Son olarak 21 ile 21 yıl üstü çalışma süresi olan katılımcı oranı %16, 1'dir.

4.5.3.2 Lojistik Yetenekler, Lojistik Kaynaklar ve Rekabetçi Üstünlüğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket formunun işletme ve katılımcılara yönelik kısmının dışında çalışmanın odak noktasını oluşturan lojistik kaynak ve yeteneklere ilişkin ve aynı zamanda da rekabetçi üstünlüğe ilişkin değişkenlerin yer aldığı bölümleri de bulunmaktadır. Bu kısımda konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerinin lojistik kaynaklar, lojistik yetenekler ve rekabetçi üstünlüğüne yönelik değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde sunulmaktadır. Tablo 19, konteyner hat işletmeleri ve acentelerinin lojistik kaynaklarının önemine yönelik ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 19: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerin Lojistik Kaynaklarının Önemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (n=31)

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanların Problem Çözme Becerisi	4,74	0,63
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi	4,68	0,65
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi	4,68	0,65
Müşteriler ile İşbirliğine Yönelik İlişkiler	4,68	0,65
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi	4,65	0,55
İşletmenin İtibarı	4,61	0,67
Finansal İstikrar	4,55	0,57
Sefer Sıklığı	4,55	0,62
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları	4,42	0,81
Konteyner Takip/İzleme Olanakları	4,42	0,72
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma	4,39	0,71
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık	4,32	0,65
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri	4,16	0,69
Konteyner Sayısı	4,13	0,72
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma	4,06	0,85
İnternet Olanakları	4,06	0,93
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon	3,97	0,75

Tablo 19: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerin Lojistik Kaynaklarının Önemine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (n=31) (Devamı)

İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı	3,90	0,75
Gemi Sayısı	3,87	0,81
Depolama Tesisleri	3,84	1,00
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları	3,81	0,91
Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme	3,81	0,70
Çalışanların Sayısı	3,77	1,05
Radio Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları	3,68	1,04
Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)	3,42	1,06

Ortalama değerler beşli ölçeğe göre sıralanmıştır (1=hiç önemli değil, 5= çok önemli)

Tablo 19’da, anket katılımcıları için lojistik kaynakların önem derece ve değerleri gösterilmektedir. Buradaki veriler değerlendirildiğinde; katılımcılar için, Beşli Likert Ölçeği kullanılan üçüncü bölümde yer alan toplam yirmi beş madde için yalnızca “4” “önemli ve “5” “çok önemli” maddelerinin tercih edilmiş olduğu görülmektedir. Geriye kalan “1”, “hiç önemli değil”, “2” “önemli değil” ve “3” “ne önemli ne önemsiz” maddelerinin hiç bir katılımcı tarafından tercih edilmemiş olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmelere göre katılımcılar; "sefer sıklığı, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik pazar bilgisi, finansal istikrar, işletme itibarı, çalışanların mesleki yeterliliği/bilgi düzeyi, çalışanların iletişim kurma becerisi, çalışanların problem çözme becerisi ile müşteriler ile işbirliğine yönelik ilişkilerin" “çok önemli” olduğunu düşünmektedirler. Diğer katılımcılar ise, "gemi sayısı, işletmesinin üstlendiği konteyner terminali sayısı, konteyner sayısı, karayolu taşımacılığı araçları (Kamyon, TIR vb.), depolama tesisleri, elektronik veri değişimi (EDI) olanakları, konteyner takip/izleme olanakları, radio frekanslı tanıma (RFID) olanakları, internet olanakları, E-Rezervasyon (E-Booking) olanakları, müşterinin tedarik zinciri sistemlerine uyumlu otomasyon, çoklu taşımacılığa yönelik uzmanlık, işletme içerisindeki eğitim faaliyetleri, çalışanların sayısı, önemli üretim hacmine sahip müşterilere hizmet sunma, tedarikçi işletmelerle ortak yatırımlar gerçekleştirme ve stratejik işbirliği anlaşmalarına (strategic alliances) dahil olma" özelliklerinin “önemli” olduğunu düşünmektedir. Bu noktada, belirtilen tüm lojistik kaynakların hemen hemen hepsinin işletmeler açısından büyük bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genellikle çalışanlara yönelik kaynakların ön planda olduğu görülmektedir. Örnek olarak, çalışanların problem çözme becerisi, iletişim kurma becerisi, çalışanların mesleki bilgi düzeyi ve

yeterliliği en yüksek ortalamaya sahip kaynaklar olarak görülmektedir. Bunların yanı sıra, müşterilere yönelik işletmelerin elde bulundurdukları kaynaklar da yüksek ortalama değerlere sahiptir. Örnek olarak, müşteriler ile işbirliğine yönelik ilişkiler ve mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik pazar bilgisi verilebilir. Tablo 20 ise, lojistik yeteneklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 20: Konteyner Hat İşletmeleri ve Acentelerin Lojistik Yeteneklerinin Öneme Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (n=31)

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme	4,65	0,55
Yükü Zamanında Teslim Edebilme	4,65	0,49
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	4,65	0,49
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	4,61	0,49
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme	4,61	0,56
Dokümantasyonda Hatasız Olma	4,58	0,67
Yükletenlerin Şikayetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	4,55	0,57
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme	4,55	0,50
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	4,55	0,57
Uygun Navlun Verebilme	4,48	0,51
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı	4,48	0,57
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması	4,42	0,62
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	4,39	0,56
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilmesi	4,39	0,84
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme	4,39	0,49
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme	4,35	0,61
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler İle (Gümrük, Karayolu Nakliyecisi vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	4,26	0,73
Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler	4,23	0,80
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	4,13	0,76
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme	3,68	0,98

Ortalama değerler beşli ölçeğe göre sıralanmıştır (1=hiç önemli değil, 5= çok önemli)

Tablo 20’de, anket katılımcıları için lojistik yeteneklerin önem derece ve değerleri gösterilmektedir. Buradaki veriler değerlendirildiğinde; katılımcılar için, Beşli Likert Ölçeği kullanılan dördüncü bölümde yer alan toplam yirmi bir madde için yalnızca “4” “önemli” ve “5” “çok önemli” maddelerinin tercih edilmiş olduğu görülmektedir. Geriye kalan “1” “hiç önemli değil”, “2” “önemli değil” ve “3” “ne önemli ne önemsiz” maddelerinin hiç bir katılımcı tarafından tercih edilmemiş olduğu

görülmektedir. Buna göre katılımcılar: "yükün hasarsız teslim edilebilmesi, yükün zamanında teslim edilebilmesi, dokümantasyonda hatasız olunması, yükletenlerin şikayetlerine hızlı geri dönüş sağlanabilmesi, yük takibinin ve izlenebilirliğinin sağlanabilmesi, satış personellerinin alanında uzman olması, ilan edilen sefer programlarının güvenilir olması ve müşterilere özel hizmet ile katma değerli hizmetlerin sunabilmesinin " "çok önemli" olduğunu düşünmektedir. Geriye kalan katılımcılar ise "uygun navlunun verilmesi, müşteri temsilcisi personellerinin nezaketli/kibar olması, rakip işletmelerin fiyat oranlarını yakalamada esneklik sağlaması, taşıtanların kredi riskini analiz/kontrol edebilmesi, müşteriler ile uzun dönemli sözleşmelerin yapılabilmesi, müşterilerle paylaşılabilme (EDI, fax, e-posta) kalitesi, müşteri taleplerindeki beklenmeyen değişimlere cevap verilebilmesi, müşterilerin yükleri için gemide yeterli yer sağlanabilmesi, diğer konteyner taşımacılığı yapan işletmelerle operasyonel işbirliğinin gerçekleştirilmesi, taşıma işlemleri dışında yer alan diğer aktörler ile (Gümrük, karayolu nakliyecisi vb.) operasyonel işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi, kapıdan kapıya hizmet sunabilmesi ve gümrükleme hizmetlerinin sağlanabilmesi " maddelerinin "önemli" olduğunu düşünmektedir. Özellikle, yükü hasarsız ve zamanında teslim edilebilme ve satış personelinin alanında uzman olması en yüksek ortalamaya sahip olan lojistik yetenekler olarak görülmektedir. Belirtilen yetenekleri, ilan edilen sefer programının güvenilirliği ve işletmelerin müşteriye özel hizmet sunabilmesi gibi yetenekler izlemektedir. Tablo 21, katılımcılar açısından rakiplerine göre işletmelerinin rekabetçi üstünlük durumunun değerlendirilmesi görülmektedir.

Tablo 21: Katılımcılar Açısından Rakiplerine Göre Çalıştıkları İşletmelerin Rekabetçi Üstünlük Durumu (n=31)

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti	4,42	0,76
Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer	4,42	0,81
Hizmet Kalitesi	4,29	0,74
Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj	4,10	0,75
Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği	4,06	0,73
Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery Cost)	3,97	0,95
Sunulan Hizmetin Fiyatı	3,77	0,80
Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük	3,77	0,62

Ortalama değerler beşli ölçeğe göre sıralanmıştır (1= çok daha kötü, 5= çok daha iyi)

Tablo 21'deki veriler değerlendirildiğinde; katılımcılar için, Beşli Likert Ölçeği kullanılan beşinci bölümde yer alan toplam sekiz maddenin tümü için yalnızca “4” “daha iyi” maddesinin tercih edilmiş olduğu görülmektedir. Buna göre; katılımcılar açısından elde edilen rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliği, hizmet kalitesi, rakip işletmelere göre genel olarak rekabetçi üstünlük, sunulan hizmete yönelik oluşan imaj, sunulan hizmetin fiyatı, sunulan hizmetin (dağıtım-sunum) maliyeti (service delivery cost), sunulan hizmete yönelik müşteri memnuniyeti ve son olarak hizmete yönelik müşterinin algıladığı değer maddelerinin “daha iyi” olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar, kendi çalıştıkları işletmelerin özellikle müşteri memnuniyeti ve sunulan hizmete yönelik müşterinin algıladığı değer açılarından diğer işletmelere göre daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular arasında dikkat çeken bir nokta, sunulan hizmetin fiyatının diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında daha düşük bir ortalama değere sahip olmasıdır. Katılımcılar ağırlıklı olarak, hizmet yönlü özelliklerinin rekabetçi üstünlüğü pekiştirecek unsurlar olduğunu düşünmektedir.

4.5.4 Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin ve Acentelerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi

Faktör analizi, çok değişkenli istatistik analiz türlerinden birisi olup veriler arasındaki ilişkilerin özet şekilde sunulmasını sağlar (Kurtuluş, 2004: 397). Faktör analizi, bilgi kaybını en az seviyede tutarak ve toplanan bilgileri özetleyerek "daha az sayıda boyutlar ve faktörler seti" oluşturmaktır (Gegez, 2010:316). Faktör analizinde tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına göre korelasyon matrisi hesaplanır. Matristeki katsayıların yüksek olması, faktör analizi doğruluğuna işaretler (Yükselen, 2011:200). Faktör yüklerinin en az “0,30” ile “0,40” arasında olması kabul edilebilirken, genellikle 0,50'den yüksek olması daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Hair vd.,2010: 116-117). Varyansın %50'sinden fazlasının faktör tarafından açıklanabilmesi için faktör yükünün 0,70'in üstünde olması gerekir (Gegez, 2010: 317). Toplam varyans, her bir değişkene ait varyansın toplamıdır. Bilginin daha az kesin olduğu sosyal bilim araştırmalarında ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın % 60'ını açıklaması makul bir orandır (Hair vd., 2010:108). Analizde her bir değişkene ait varyans, özdeğer (eigenvalue) olarak adlandırılır (Yükselen, 2011: 200).

Faktör sayısını belirlemek için, özdeğeri 1'den yüksek olan faktörler araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda, Beşli Likert Ölçeği kullanılan yalnızca üç bölüm için (üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümler) keşifsel faktör analizi kullanılmıştır. İşletmelerin lojistik kaynaklarına yönelik değerlendirmenin yapıldığı üçüncü bölümde; fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları ve kurumsal imaj kaynakları, insan kaynakları ile ilişkisel kaynaklar değerlendirilmiştir. İşletmelerin lojistik yeteneklerine yönelik değerlendirmenin yapıldığı dördüncü bölümde; bilgi yetenekleri ile operasyonel ve müşteri hizmet yetenekleri değerlendirilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin neler olduğu değerlendirilmiştir. Bu üç bölüm için, öncelikle, faktör modelinin uygunluğunun test edilmesini sağlayan Barlett küresellik (sphericity) testi kullanılmış ve böylece ana kütlenin bütünlüğü test edilmiştir (Nakip, 2003: 408).

4.5.4.1 İşletmelerin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi

Lojistik kaynaklar içerisinde fiziksel kaynaklara yönelik değerlendirme yapıldığında, fiziksel kaynaklar alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,000$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Lojistik kaynaklar içerisindeki fiziksel kaynaklar bölümü hakkında uygulanan, faktör analizinin geçerliliğini ilk seferde gösteren ve örneklem yeterliliğini ölçmeye yarayan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi örnek büyüklüğü ile ilgilenir (Nakip, 2003: 409). Buna göre KMO değeri “0,5”den büyük ise örneklem büyüklüğünün faktör analizini yapabilmek için yeterli olduğu kabul edilir. KMO değer aralıkları “0,8 ve üstü” ise mükemmel, “0,7 ve üstü” ise iyi, “0,6 ve üstü” ise orta ve “0,5 ve üstü” ise yeterli olarak kabul edilir (Hair vd., 2010:103).Tablo 22, fiziksel kaynaklara yönelik faktör analizinin KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 22: KMO ve Bartlett Testleri (Fiziksel Kaynaklar)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,612
Bartlett Küresellik Testi	X^2	58,229
	Serbestlik derecesi	15
	P	,000

Tablo 22’de gösterildiği gibi; fiziksel lojistik kaynakların işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne etkisini ortaya koyan örneklemin faktör analizindeki KMO değeri “0,612”dir. Buna göre, bu örneklem için faktör analizi uygundur. Fiziksel kaynaklar ile ilgili Beşli Likert Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1'den büyük iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler toplam varyansın %66,8’ini açıklamaktadır.

Faktör 1 – Deniz Operasyonu Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansın %42,760 ve özdeğeri 2,566 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları yüksek olanlar; 0,877 değer ile “Konteyner Sayısı”, 0,831 değer ile “İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı” 0,746 değer ile “Gemi Sayısı” ve 0,432 değer ile “Sefer Sıklığı” dır.

Faktör 2 – Kara Operasyonu Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansı % 24,031 ve özdeğeri 1,442 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,773 değer ile “Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)” ve 0,773 değer ile “Depolama Tesisleri” dir.

Tablo 23: Fiziksel Kaynaklara Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Fiziksel Kaynaklara İlişkin Faktörler	Alfa	Ortalama	Std.Sapma	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri	
						I	II
Faktör 1: Deniz Operasyonu Odaklı Kaynaklar	0,769			2,566	42,760		
Gemi Sayısı		3,87	0,806			0,746	
İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı		3,90	0,746			0,877	
Konteyner Sayısı		4,13	0,718			0,831	
Sefer Sıklığı		4,55	0,624			0,432	
Faktör 2:Kara Operasyonu Odaklı Kaynaklar	0,724			1,442	24,031		
Karayolu Taşımacılık Araçları (Kamyon, TIR vb.)		3,42	1,057		0,572		0,395
Depolama Tesisleri		3,84	1,003		0,656		0,453

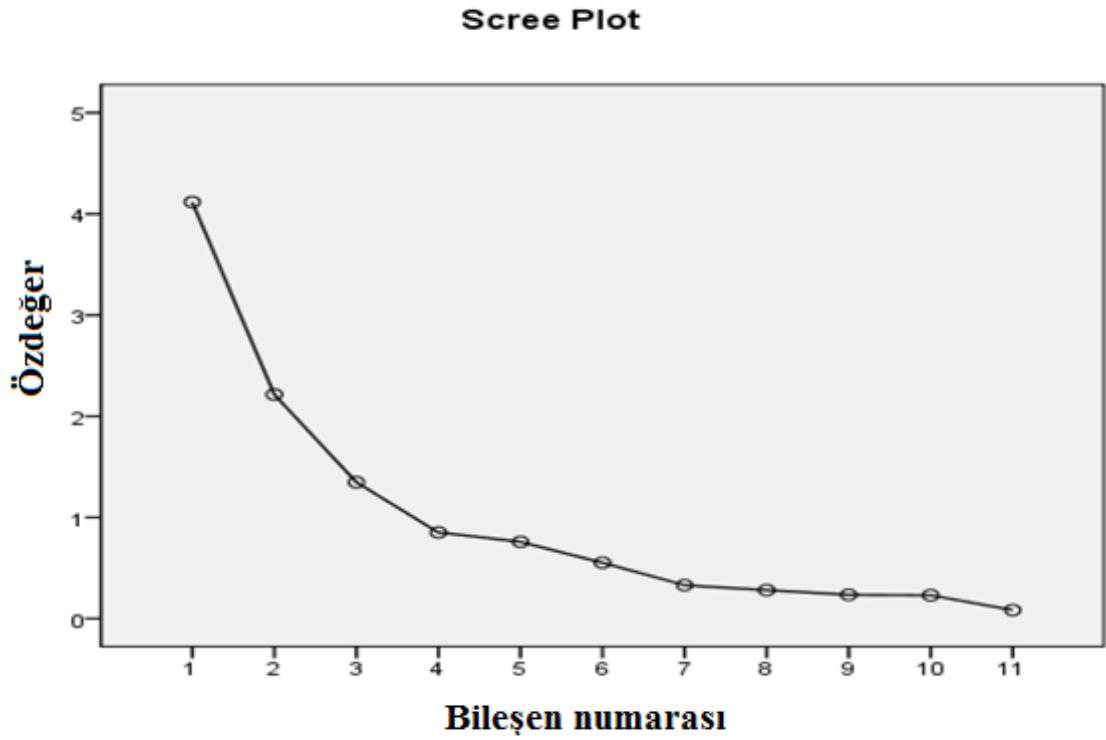
Lojistik kaynaklar içerisinde bilgi kaynakları ile kurumsal imaj alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,000$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24: KMO ve Bartlett Testleri (Bilgi Kaynakları ve Kurumsal İmaj)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,664
Bartlett Küresellik Testi	X^2	160,530
	Serbestlik derecesi	55
	P	,000

Tablo 24'te gösterildiği gibi; bilgi kaynakları ile kurumsal imaj hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,664'tür. Örneklem için faktör analizi uygundur. Bilgi kaynakları ve kurumsal imaj ile ilgili ölçeği SPSS üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda özdeğeri "1" den büyük olan üç faktör ortaya çıkmıştır; fakat "Scree Plot (Şekil 19)" a göre, ortaya dört faktörün çıkması gerekmektedir. Bunun için, özdeğerin, SPSS üzerinde "0,85" olarak değiştirilmesi gerekmektedir. Özdeğerin "0,85" olarak değiştirilmesinden sonra ortaya dört faktör ortaya çıkmıştır. Buna göre faktörlerin toplam varyansı "%77,543" olarak çıkmıştır.

Şekil 19: Hatalar ve Yığın Grafiği-1 (Scree Plot)



Özdeğerin 0,85 olarak değiştirilmesinden sonra ortaya “Scree Plot (Şekil 20)”de görüldüğü gibi dört faktör ortaya çıkmıştır. Buna göre faktörlerin toplam varyansı %77,543 olarak çıkmıştır.

Faktör 1 – Teknoloji Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansı % 37,428 ve özdeğeri 4,117 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları yüksek olanlar; 0,887 değer ile “Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları”, 0,823 değer ile “İnternet Olanakları” 0,803 değer ile “Konteyner Takip/İzleme Olanakları” ve “0,740” değer ile “Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları”, “0,617” değer ile “E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları” ve “0,598” Değer ile “İşletmenin Olanakları” dır.

Faktör 2 – Hizmet Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansı % 20,129 ve özdeğeri 2,214 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,662 değer ile “Mevcut Ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi”, 0,636 değer ile “İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri”, 0,595 değer ile “Finansal İstikrar” ve 0,591 değer ile “Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık”tır.

Faktör 3 – Müşteri Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansı %12,249 ve özdeğeri 1,347 olarak açıklamaktadır, Faktör ağırlığı; 0,741 değer ile “Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon”dur.

Faktör 4: Toplam varyansı %7,736 ve özdeğeri 0,851 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlığı yüksek olmadığı için göz ardı edilmiştir.

Şekil 20: Hatalar ve Yığın Grafiği-2 (Scree Plot)



Tablo 25: Bilgi ve Kurumsal İmaj Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

İşletmenin Bilgi ve Kurumsal İmaj Kaynaklarına Yönelik	Alfa	Ortalama	Std. Sapma	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri		
						I	II	III
Faktör 1: Teknoloji Odaklı Kaynaklar	0,865			4,117	37,428			
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları		4,42	0,807			0,887		
Konteyner Takip/İzleme Olanakları		4,42	0,720			0,803		
Radio Frekanslı Tanıma(RFID) Olanakları		3,68	1,045			0,740		
İnternet Olanakları		4,06	0,929			0,823		
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları		3,81	0,910			0,617		
İşletmenin İtibarı		4,61	0,667			0,598		
Faktör 2: Hizmet Odaklı Kaynaklar	0,716			2,214	20,129			
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık		4,32	0,653				0,591	
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi		4,65	0,551				0,662	
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri		4,16	0,688				0,636	
Finansal İstikrar		4,55	0,568				0,595	
Faktör 3: Müşteri Odaklı Kaynaklar	-			1,347	12,249			
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon		3,97	0,752					0,741

Lojistik kaynaklar içerisinde insan kaynaklar alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,000$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26: KMO ve Bartlett Testleri (İnsan Kaynakları)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,741
Bartlett Küresellik Testi	X^2	63,733
	Serbestlik derecesi	6
	P	,000

Tablo 26’da gösterildiği gibi; insan kaynakları hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,741’dir. Örneklem için faktör analizi uygundur. İnsan kaynakları ile ilgili Beşli Likert Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’den büyük bir faktör ortaya çıkmıştır.

Faktör 1 – Çalışanların Özellikleri: Toplam varyansı % 68,175 ve özdeğeri 2,727 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,929 değer ile “Çalışanların İletişim Kurma Becerisi”, 0,908 değer ile “Çalışanların Problem Çözme Becerisi”, 0,870 değer ile “Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi”ve 0,530 değer ile “Çalışanların Sayısı”dır.

Tablo 27: İnsan Kaynaklarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları Faktörleri	Alfa	Ortalama	Std.Sapma	Özdeğer- Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri
						I
Faktör 1: Çalışanların Özellikleri	0,776			2,727	68,175	
Çalışanların Sayısı		3,77	1,055			0,530
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi		4,68	0,653			0,870
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi		4,68	0,653			0,929
Çalışanların Problem Çözme Becerisi		4,74	0,631			0,908

Lojistik kaynaklar içerisinde ilişkisel kaynaklar alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,000$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28: KMO ve Bartlett Testleri (İlişkisel Kaynaklar)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,726
Bartlett Küresellik Testi	X^2	46,810
	Serbestlik derecesi	6
	P	,000

Tablo 28’de gösterildiği gibi; ilişkisel kaynaklar hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,726’dır. Örneklem için faktör analizi uygundur. İlişkisel kaynaklar ile ilgili Beşli Likert Ölçeği uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’den büyük bir faktör ortaya çıkmıştır.

Faktör 1 – Müşteri Odaklı Kaynaklar: Toplam varyansı % 66,013 ve özdeğeri 2,641 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,856 değer ile “Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme”, 0,836 değer ile “Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler”, 0,822 değer ile “Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma”, 0,730 değer ile “Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma” dır.

Tablo 29: İlişkisel Kaynaklara Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

İlişkisel Kaynak Faktörleri	Alfa	Ortalama	Std.Sapma	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri
						I
Faktör 1: Müşteri Odaklı Kaynaklar	0,818			2,641	66,013	
Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler		4,68	0,653			0,836
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma		4,39	0,715			0,822
Tedarikçi İşletmelere Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme		3,81	0,703			0,856
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dâhil Olma		4,06	0,854			0,730

4.5.4.2 İşletmenin Lojistik Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi

Lojistik bilgi yetenekleri alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,001$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 30: KMO ve Bartlett Testleri (Bilgi Yetenekleri)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,619
Bartlett Küresellik Testi	X^2	39,016
	Serbestlik derecesi	15
	P	,001

Tablo 30'da gösterildiği gibi; bilgi yetenekleri hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,619'dur. Örneklem için faktör analizi uygundur. Bilgi yetenekleri ile ilgili Beşli Likert Ölçeği uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1'den büyük iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler toplam varyansın %61,965'ini açıklamaktadır.

Faktör 1 – Yükün Aktarılmasına Yönelik Yetenekler: Toplam varyansı % 42,949 ve özdeğeri 2,577 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,776 değer ile “Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, Fax, E-Posta) Kalitesi”, 0,677 değer ile “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme”, 0,657 değer ile “Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme”, 0,650 değer ile “İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği” ve 0,582 değer ile “Satış Personelinin Alanında Uzman Olması” dır.

Faktör 2 – Müşteri Hizmet Yetenekleri: Toplam varyansı % 19,015 ve özdeğeri olarak 1,141 açıklamaktadır. Faktör ağırlığı; 0,571 değer ile “Yükletenlerin Şikayetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme” dir.

Tablo 31: Bilgi Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Bilgi Yetenekleri Faktörleri	Alfa	Ortalama	Std.Sapma	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri	
						I	II
Faktör 1: Yükün Aktarılmasına Yönelik Yetenekler	0,713			2,577	42,949		
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme		4,55	0,653			0,657	
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması		4,65	0,715			0,582	
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi		4,39	0,703			0,776	
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme		4,35	0,854			0,677	
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği		4,61				0,650	
Faktör 2: Müşteri Hizmet Yetenekleri	-			1,141	19,015		
Yükletenlerin Şikâyetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme		4,55	0,568				0,571

Operasyonel yetenekler ile müşteri hizmet yetenekleri alt bölümü hakkında uygulanan Bartlett Testi 0,05'ten düşük sonuç verdiği için anlamlıdır ($p=0,001$); bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32: KMO ve Bartlett Testleri (Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmet Yetenekleri)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,628
Bartlett Küresellik Testi	X^2	22,635
	Serbestlik derecesi	15
	P	,000

Tablo 32’de gösterildiği gibi ; operasyonel yetenekler ile müşteri hizmet yetenekleri hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,628’dir. Örneklem için faktör analizi uygundur. Operasyonel ile müşteri hizmet yetenekleri ile ilgili Beşli Likert Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’den büyük beş faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin toplam varyansı %76,886 açıklamaktadır.

Faktör 1– Operasyonel İlişki Yetenekleri : Toplam varyansı %27,040 ve özdeğeri 4,056 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları ; 0,829 değer ile “Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme”, 0,785 değer ile “Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler İle (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi vb.) “Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme”, 0,728 değer ile “Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme”, 0,711 değer ile “Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler”, 0,633 değer ile “Dokümantasyonda Hatasız Olma”, 0,601 değer ile “Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme” ve 0,570 değer ile “ Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması”dır.

Faktör 2 – Müşteriye Yükün Teslimi : Toplam varyansı %19,081 ve özdeğeri 2,862 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları ; 0,876 değer ile “Yükü Hasarsız Teslim Edebilmesi”, 0,826 değer ile “Yükü Zamanında Teslim Edebilme ”, 0,555 değer ile “Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme”, 0,506 değer ile “Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı” ve 0,346 değer ile “Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme”dir.

Faktör 3 – Yer Sağlama Hizmetleri : Toplam varyansı %15,230 ve özdeğeri olarak 2,285 açıklamaktadır. Faktör ağırlığı ; 0,582 değer ile “ Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme”dir.

Faktör 4 – Gümrük İşlemleri : Toplam varyansı %8,051 ve özdeğeri 1,208 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlığı ; 0,491 değer ile “Gümrükleme Hizmetinin Sağlayabilme” dır.

Faktör 5 – Navlun Politikası : Toplam varyansı %7,484 ve özdeğeri 1,123 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlığı ; 0,711 değer ile “ Uygun Navlun Verebilme” dır.



Tablo 33: Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmet Yeteneklerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmet Yetenekleri Faktörleri	Alfa	Ortalama	Std. Sapma	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri				
						I	II	III	IV	V
Faktör 1: Operasyonel İlişki Kaynakları	0,833			4,056	27,040					
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması		4,42	0,653			0,570				
Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme		4,35	0,715			0,829				
Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler		4,23	0,703			0,711				
Dokümantasyonda Hatasız Olma		4,58	0,854			0,633				
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme		4,13				0,601				
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Faktörler İle (Gümrük, Karayolu Nakliyecisi vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme		4,26				0,785				
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilmesi		4,39				0,728				
Faktör 2: Müşteriye Yükün Teslimi	0,876			2,862	19,081					
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme		4,65					0,876			
Yükü Zamanında Teslim Edebilme		4,65	0,568				0,826			
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı							0,506			
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme							0,555			
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme							0,346			
Faktör 3 : Yer Sağlama Hizmetleri	-			2,285	15,230					
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme		4,39	0,495					0,582		
Faktör 4 : Gümrük İşlemleri	-			1,208	8,051					
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme		3,68	0,979						0,491	
Faktör 5 : Navlun Politikası	-			1,123	7,484					
Uygun Navlun Verebilme		4,48	0,508							0,711

4.5.4.3 İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Faktör Analizi

İşletmelerin rekabetçi üstünlüğüne yönelik gerçekleştirilen Bartlett testi 0,05'ten düşük ve anlamlı çıktığından ($p=0,000$) verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34: KMO ve Bartlett Testleri (Rekabetçi Üstünlük)

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,534
Bartlett Küresellik Testi	X^2	103,826
	Serbestlik derecesi	28
	P	,000

Tablo 34’te gösterildiği gibi; işletmenin rekabetçi üstünlüğü hakkındaki faktör analizinde ortaya çıkan KMO değeri 0,534’dır. Örneklem için faktör analizi uygundur. Rekabetçi üstünlüğe ile ilgili Beşli Likert Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’den büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin toplam varyansı %72,043 açıklamaktadır.

Faktör 1 – Kurumsal İmajın Etkileri: Toplam varyansı % 23,084 ve özdeğeri 1,874 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,831 değer ile “Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer”, 0,808 değer ile “Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti”, 0,658 değer ile “Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük”, 0,648 değer ile “Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj”, 0,550 değer ile “Sunulan Hizmetin Fiyatı” dır.

Faktör 2 – Kurumsal İmaj Ölçeği: Toplam varyansı % 35,926 ve özdeğeri 2,847 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlıkları; 0,909 değer ile “Hizmet Kalitesi”, 0,837 değer ile “Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği” dir.

Faktör 3 – Fiyat Politikası: Toplam varyansı %13,032 ve özdeğeri 1,043 olarak açıklamaktadır. Faktör ağırlığı; 0,630 değer ile “Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery Cost)” dır.

Tablo 35: İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Rekabetçi Üstünlüğüne Faktörleri	Alfa	Ortalama	Std.Sapma	Özdeğer- Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Grupları ve Yük Değerleri		
						I	II	III
Faktör 1: Kurumsal İmajın Etkileri	0,773			1,874	23,084			
Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük		3,77	0,653			0,658		
Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj		4,10	0,715			0,648		
Sunulan Hizmetin Fiyatı		3,77	0,703			0,550		
Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti		4,42	0,854			0,808		
Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer		4,42				0,831		
Faktör 2: Kurumsal İmaj Ölçeği	0,870			2,847	35,926			
Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği		4,06	0,568				0,837	
Hizmet Kalitesi		4,29					0,909	
Faktör 3 : Fiyat Politikası	-			1,043	13,032			
Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery Cost)		3,97	0,948					,630

4.5.5 Araştırmanın Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada rekabetçi üstünlük kapsamında toplam on sekiz hipotez kurulmuştur. Bu bölümde, analiz sonuçlarına göre her bir hipotezin doğruluğu kontrol edilmektedir. Toplamda on sekiz (18) hipotez değişken tiplerine göre ANOVA ve Regresyon ile analiz edilmiştir.

4.5.5.1 Hipotezlerin ANOVA testi ile Analiz Edilmesi

Regresyon denkleminin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için varyans analizi (ANOVA) kullanılır (Kurtuluş, 2004: 337). ANOVA testi sonucunda bulunan F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararının verilmesine yardımcı olmaktadır. Elde edilen anlamlılık (p) değerinin 0,05 değerinin altında olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:233).

a) İşletmelerin Faaliyet Yılıının Lojistik Kaynak ve Yeteneklere Etkisi İle İlgili Hipotezler

Çalışmanın ilk hipotezi, konteyner hat taşımacılığı işletmeleri ile acentelerinin faaliyet yılları ile fiziksel kaynakları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “fiziksel kaynakları” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “fiziksel kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 36: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Fiziksel Kaynaklara Etkisi ile İlgili ANOVA Testi

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Gemi Sayısı	0,859	0,807	0,532	Red
İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı	0,241	0,538	0,709	Red
Konteyner Sayısı	0,181	0,489	0,744	Red
Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)	0,082	0,284	0,886	Red
Depolama Tesisleri	0,028*	0,319	0,863	Red
Sefer Sıklığı	0,308	1,674	0,186	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Fiziksel kaynaklar bağımlı değişkenlerdir. İşletmenin faaliyet yılı ise bağımsız değişkendir. Tablo 36’da ANOVA’nın sonuçlarına göre yokluk hipotezi bütün fiziksel kaynaklar için kabul edilmektedir. Sonuç olarak işletmelerin faaliyet yılı ile fiziksel kaynaklar arasında herhangi bir şekilde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sebeple, H_1 reddedilmiştir. Çalışmada yer alan ikinci hipotez, işletmelerin faaliyet yılı ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “insan kaynakları” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₂: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “insan kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 37: İşletmelerin Faaliyet Yılıının İnsan Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Testi

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Çalışanların Sayısı	0,331	3,37	0,026	Kabul
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi	0,005*	0,575	0,683	Red
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi	0,005*	0,575	0,683	Red
Çalışanların Problem Çözme Becerisi	0,000*	0,497	0,497	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

İnsan kaynakları bağımlı değişkenlerdir. İşletmenin faaliyet yılı bağımsız değişkendir. Tablo 37’de ANOVA analizinin sonuçlarına göre; konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin çalışanların sayısı arasında anlamlı bir fark vardır. Elde edilen bu bulgu, işletmelerin yıllar içerisinde gelişme ve büyüme gösterdikçe, çalışan sayılarının da beraberinde

artabileceği göz önünde bulundurulduğunda oldukça beklenen bir sonuç olarak görülmektedir. Diğer değişkenler için yokluk hipotezi kabul edilmektedir. H₂ reddedilmektedir. Çalışmada oluşturulan bir diğer hipotez işletmelerin faaliyet yılları ile bilgi kaynakları ve kurumsal imaj kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₃: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 38: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Testi

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları	0,026*	2,922	0,040	Kabul
Konteyner Takip/İzleme Olanakları,	0,001*	4,388	0,008	Kabul
Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları	0,082	2,905	0,041	Kabul
İnternet Olanakları	0,044*	1,773	0,165	Red
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları	0,980	4,96	0,010	Kabul
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon	0,310	4,284	0,009	Kabul
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık	0,023*	0,336	0,851	Red
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi	0,012*	1,184	0,341	Red
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri,	0,963	0,411	0,799	Red
Finansal İstikrar	0,007*	1,847	0,150	Red
İşletmenin İtibarı	0,013*	1,778	0,164	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları bağımlı, işletmenin faaliyet yılı ise bağımsız değişkendir. ANOVA analizine göre (Tablo 38); “Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları”, “Konteyner Takip/İzleme Olanakları”, “E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları”, “Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları” ve “Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon” için H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipoteze göre, konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin yukarıda belirtildiği değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır. Diğer değişkenler için yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Özellikle

işletmenin faaliyet yılı ile “Elektronik Veri Değişimi Olanakları”, “Konteyner Takip/İzleme Olanakları” ve “Radyo Frekanslı Tanıma Olanakları” arasında anlamlı bir ilişkinin olması, konteyner hat işletmeleri ve acentelerinin elde ettikleri tecrübeye ve müşterilerle olan ilişkilerde müşterilerin isteklerini anlayabilmelerine bağlı olarak özellikle teknoloji ve bilgi yönetimi alanında kolaylaştırıcı çözümler sunmalarını da beraberinde getirdiğini göstermektedir. İşletmelerin faaliyet yılı ile ilişkisel kaynakları arasındaki ilişki bir başka hipotez ile incelenmiştir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “ilişkisel kaynakları” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “ilişkisel kaynakları” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 39: İşletmelerin Faaliyet Yılıının İlişkisel Kaynaklara Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler	0,012*	1,611	0,201	Red
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma	0,336	1,564	0,214	Red
Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme	0,580	2,462	0,117	Red
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma	0,616	2,205	0,096	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

İlişkisel kaynaklar bağımlı değişkendir. İşletmenin faaliyet yılı ise bağımsız değişkendir. Tablo 39’da gösterilen ANOVA’nın sonuçlarına göre yokluk hipotezi bütün ilişkisel kaynaklar için kabul edilmektedir. Sonuç olarak işletmelerin faaliyet yılları ile ilişkisel kaynaklar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu sebeple, H₄ reddedilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde konteyner hat işletmelerinin ve acentelerinin faaliyet yılından bağımsız olacak şekilde ilişkisel kaynaklarına önem verdiği görülmektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi yetenekleri” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₅: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “bilgi yetenekleri” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 40: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Bilgi Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Yükletenlerin Şikâyetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	0,057	1,902	0,140	Red
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	0,015*	2,165	0,101	Red
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	0,354	1,142	0,359	Red
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	0,064	0,162	0,956	Red
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme	0,000*	1,031	0,410	Red
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	0,313	1,056	0,398	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Bilgi yetenekleri bağımlı değişkendir. İşletmenin faaliyet yılı ise bağımsız değişkendir. Tablo 40'ta ANOVA analizinin sonuçlarına göre H₅ bütün bilgi yetenekleri için reddedilmiştir. Sonuç olarak işletmelerin faaliyet yılları ile bilgi yetenekleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sebeple, H₅ reddedilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmelerin faaliyet yılı ile bilgi yetenekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bilgi yeteneklerinin tamamının müşteri ilişkilerini güçlendirmeye ve müşterilerle olan ilişkilerde müşteri odaklı olmaya yönelik işletme bünyesinde geliştirildiği ve uygulandığı düşünüldüğünde, işletmelerin faaliyet yıllarından bağımsız bir şekilde bu tür yeteneklere önem verdikleri görülmektedir. Bir diğer hipotez ise, konteyner hat işletmeleri ve acentelerinin faaliyet yılları ile operasyonel yetenek ve müşteri hizmetleri yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “operasyonel yetenek ve müşteri hizmetleri yetenekleri” arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₆: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerinin ve acentelerin faaliyet yılları ile bu işletmelerin “operasyonel yetenek ve müşteri hizmetleri yetenekleri” arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 41: İşletmelerin Faaliyet Yılıının Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmetleri Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme	0,011*	0,862	0,500	Red
Yükü Zamanında Teslim Edebilme	0,003*	0,441	0,778	Red
Uygun Navlun Verebilme	0,681	0,494	0,740	Red
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı	0,000*	0,756	0,563	Red
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması	0,955	2,441	0,072	Red
Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme	0,486	1,508	0,229	Red
Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler	0,013*	2,119	0,107	Red
Dokümantasyonda Hatasız Olma	0,003*	2,318	0,084	Red
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme	0,000*	0,383	0,819	Red
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,771	1,318	0,289	Red
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler ile (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi Vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,007*	4,315	0,008	Kabul
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme	0,070	1,221	0,326	Red
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme	0,118	0,838	0,514	Red
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme	0,000*	1,991	0,126	Red
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme	0,160	0,087	0,986	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Operasyonel yetenek ve müşteri hizmetleri yetenekleri bağımlı değişkenlerdir. İşletmenin faaliyet yılı bağımsız değişkendir. Tablo 41’de gösterdiği gibi One Way ANOVA (K Samples) kullanıldığında 'taşıma işlemi dışında yer alan diğer aktörler ile (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi vb.) operasyonel işbirliği gerçekleştirme' P değeri 0,05’ten düşük olduğu için (P=0,008); H₆ kabul edilmiştir. Diğer değişkenler için P değeri 0,05’ten büyük olduğu için H₀ reddedilmiştir.

b) İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının Lojistik Kaynak ve Yeteneklere Etkisi İle İlgili Hipotezler

Çalışmada işletmelerin faaliyet yılının yanı sıra, personel sayısının da lojistik kaynak ve yeteneklere etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak işletmelerdeki personel sayısının fiziksel kaynaklara etkisini inceleyen hipotez geliştirilmiştir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “fiziksel kaynaklar”ını etkilememektedir.

H₇: Konteyner hat taşımacılığı işletmelerde yapan istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “fiziksel kaynaklar”ını etkilemektedir.

Tablo 42: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının Fiziksel Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Gemi Sayısı	0,001*	2,254	0,067	Red
İşletmesini Üstlendiği Konteyner Terminali Sayısı	0,035*	0,458	0,855	Red
Konteyner Sayısı	0,161	1,149	0,369	Red
Karayolu Taşımacılığı Araçları (Kamyon, TIR vb.)	0,034*	0,530	0,803	Red
Depolama Tesisleri	0,464	1,059	0,420	Red
Sefer Sıklığı	0,082	0,437	0,868	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Fiziksel kaynaklar bağımlı değişkenlerdir, İstihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Tablo 42’de gösterdiği gibi One Way ANOVA (K Samples) kullanıldığında bütün değişkenler için P değeri 0,05’ten büyük olduğu için; H₇ reddedilmiştir. Bir diğer hipotez ise, istihdam edilen personel sayısı ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “insan kaynaklar”ını etkilememektedir.

H₈: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “insan kaynaklar”ını etkilemektedir.

Tablo 43: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının İnsan Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Çalışanların Sayısı	0,146	3,449	0,011	Kabul
Çalışanların Mesleki Yeterliliği/Bilgi Düzeyi	0,005*	1,511	0,213	Red
Çalışanların İletişim Kurma Becerisi	0,049*	0,540	0,796	Red
Çalışanların Problem Çözme Becerisi	0,056	0,307	0,944	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

İnsan kaynakları bağımlı, istihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Tablo 43'te ANOVA'nın sonuçlarına göre H_8 "Çalışanların Sayısı" için kabul edilmektedir. Diğer değişkenler için H_8 reddedilmiştir. Çalışmadaki bir diğer hipotez istihdam edilen personel sayısı ile bilgi kaynakları ve kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

H₀: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin "bilgi kaynakları ile kurumsal imaj"ını etkilememektedir.

H₉: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin "bilgi kaynakları ile kurumsal imaj"ını etkilemektedir.

Tablo 44: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları	0,363	0,530	0,803	Red
Konteyner Takip/İzleme Olanakları,	0,412	0,165	0,990	Red
Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları	0,952	0,277	0,956	Red
İnternet Olanakları	0,103	0,497	0,827	Red
E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları	0,514	0,695	0,675	Red
Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon	0,016*	1,426	0,243	Red
Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık	0,718	0,787	0,605	Red
Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi	0,002*	0,425	0,877	Red
İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri,	0,077	0,997	0,458	Red
Finansal İstikrar	0,113	1,627	0,178	Red
İşletmenin İtibarı	0,036*	0,871	0,543	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları bağımlı değişkenlerdir. İstihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Tablo 44’te gösterdiği gibi One Way ANOVA (K Samples) kullanıldığında bütün değişkenler için P değeri 0,05’ten büyük olduğu için H_9 reddedilmiştir. Sonuç olarak, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj”ını etkilememektedir. İlişkisel kaynaklar ile personel sayısı arasındaki ilişki H_{10} hipotezinde incelenmektedir

H_0 : Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “ilişkisel kaynaklar”ını etkilememektedir.

H_{10} : Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “ilişkisel kaynaklar”ını etkilemektedir.

Tablo 45: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, İlişkisel Kaynaklarına Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler	0,112	0,261	0,963	Red
Önemli Üretim Hacmine Sahip Müşterilere Hizmet Sunma	0,183	0,413	0,884	Red
Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme	0,337	0,103	0,998	Red
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına (Strategic Alliances) Dahil Olma	0,005*	1,182	0,351	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

İlişkisel kaynaklar bağımlı değişkenlerdir. İstihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. ANOVA analizinin sonuçlara göre (Tablo 45) bütün değişkenler için; H_{10} reddedilmiştir. Bilgi yeteneklerine yönelik oluşturulan hipotez aşağıda sunulmaktadır:

H_0 : Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “bilgi yetenekleri”ini etkilememektedir.

H_{11} : Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “bilgi yetenekleri”ini etkilemektedir.

Tablo 46: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Bilgi Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Yükletenlerin Şikâyetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	0,157	0,788	0,604	Red
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	0,002*	1,002	0,455	Red
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	0,001*	0,891	0,530	Red
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	0,021*	0,440	0,867	Red
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme	0,049*	2,471	0,048	Kabul
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	0,021*	1,629	0,177	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Bilgi yetenekleri bağımlı değişkendir, İstihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Tablo 46’da gösterdiği gibi One Way ANOVA (K Samples) kullanıldığında “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme” P değeri 0,05’ten düşük olduğu için ($P=0,048$); H_{11} kabul edilmiştir. Personel sayısı ile “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun ana sebebi, işletmelerin hizmetlerinde esneklik ve anında cevap verebilme unsurlarına büyük önem vermeleri ve bünyelerinde istihdam ettikleri personelin desteğiyle bu tür esneklik gerektiren hizmetlerle daha ön plana çıkma ve başarılı olma isteği olabilir. Diğer değişkenler için H_{11} reddedilmiştir. Operasyonel kaynaklar ve müşteri hizmetlerine yönelik oluşturulan hipotez aşağıda sunulmaktadır:

H₀: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “operasyonel kaynaklar ve müşteri hizmetleri yetenekleri”ni etkilememektedir.

H₁₂: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “operasyonel kaynaklar ve müşteri hizmetleri yetenekleri”ni etkilemektedir.

Tablo 47: İşletmelerde İstihdam Edilen Toplam Personel Sayısının, Operasyonel Yetenekler ve Müşteri Hizmetleri Yeteneklerine Etkisi ile İlgili ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Homojenlik	F	Anlamlılık Düzeyi(p)	Sonuç
Yükü Hasarsız Teslim Edebilme	0,006*	1,001	0,456	Red
Yükü Zamanında Teslim Edebilme	0,000*	2,130	0,081	Red
Uygun Navlun Verebilme	0,993	0,578	0,766	Red
Müşteri Temsilcisi Personelin Nezaketi/Kibarlığı	0,355	0,951	0,488	Red
Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması	0,000*	3,410	0,012	Kabul
Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme	0,236	2,861	0,027	Kabul
Müşteriler İle Uzun Dönemli Sözleşmeler	0,052	1,830	0,129	Red
Dokümantasyonda Hatasız Olma	0,039*	0,485	0,836	Red
Müşterilerin Yükleri İçin Gemide Yeterli Yer Sağlayabilme	0,000*	1,000	0,456	Red
Diğer Konteyner Taşımacılığı Yapan İşletmelerle Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,045*	0,565	0,289	Red
Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler İle (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi Vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme	0,071	3,082	0,019	Kabul
Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme	0,056	5,395	0,001	Kabul
Müşteriye Özel Hizmet Sunabilme	0,130	1,934	0,110	Red
Müşterilere Katma Değerli Hizmetler Sunabilme	0,006*	0,562	0,778	Red
Gümrükleme Hizmetini Sağlayabilme	0,643	1,370	0,265	Red
* Değişken homojen değildir çünkü homojenlik değeri <0,05				

Operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri bağımlı değişkenlerdir. İstihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Tablo 48’de gösterdiği gibi ANOVA sonuçlarına göre “Rakip İşletmelerin Fiyat Oranlarını Yakalamada Esneklik Sağlanması”, “Taşıtanların Kredi Riskini Analiz/Kontrol Edebilme”, “Taşıma İşlemi Dışında Yer Alan Diğer Aktörler ile (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi vb.) Operasyonel İşbirliği Gerçekleştirme” ve “Kapıdan Kapıya Hizmet Sunabilme”, P değeri 0,05’ten düşük olduğu için H_{12} kabul edilmiştir. Diğer değişkenler için H_{12} reddedilmiştir.

4.5.5.2 Hipotezlerin Çoklu Regresyon ile Analiz Edilmesi

Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişkenle birkaç bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmede kullanılır (Gegez, 2010:287). Çoklu regresyon analizinin başlıca varsayımları; değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu, hatanın tesadüfi dağıtıldığı ve tahmin değişkenlerinin birbirinden bağımsız olduğudur (Yükselen, 2011:179). Determinasyon katsayısı (R^2), regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin birlikte yüzde kaçını açıkladıklarını ifade eder. Determinasyon katsayısının kökü (R) ise korelasyon katsayısını gösterir (Yükselen, 2011:180). Bir regresyon yanıltıcı olabilir. Bu nedenle düzeltilmiş determinasyon katsayısına başvurmak gerekmektedir (Nakip, 2003: 299).

a) İşletmelerin Lojistik Kaynaklarının Önemi İle İlgili Hipotezler

Rekabetçi üstünlük bağımlı değişkendir. Fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları bağımsız değişkenlerdir.

H₁₃: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “fiziksel kaynaklar” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H₁₄: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “insan kaynakları” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H₁₅: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

H₁₆: Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “ilişkisel kaynaklar” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir.

Araştırmada rekabetçi üstünlük üzerinde, fiziksel kaynakların ve insan kaynakların doğrudan etkilerine bakıldığı için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizindeki bağımlı değişken rekabetçi üstünlük; subjektif (algısal) ölçüm yapılarak elde edilen rekabetçi üstünlük ile ilgili sekiz soruya, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın

bağımsız değişkenleri fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları ile ilgili, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir.

Tablo 48: Fiziksel ve İnsan Kaynakları Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası
1	0,615(a)	0,379	0,334	0,624

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlük

b. Tahmin Değişkeni (Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları)

Tablo 49: Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbest Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi(p)
1 Regression	6,646	2	3,323	8,534	,001(b)
Residual	10,902	28	0,389		
Total	17,548	30			

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlüğü

b. Tahmin Değişkeni(Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları)

Tablo 48’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile rekabetçi üstünlük bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,615’dir. Bu değer “R²”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Buradan araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 48’deki tanımlayıcılık katsayısı (R²), bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Tablo 49’daki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 8,534’ün 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 50: Fiziksel Kaynaklar ve İnsan Kaynakları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Anlamlık Düzeyi(p)
	B	St. Hata			
1(Sabit)	2,468	0,485		5,086	,000
Fiziksel Kaynaklar	0 ,237	0,115	0,327	2,052	,050
İnsan Kaynakları	0,303	0,116	0,418	2,619	,014

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 50’ye bakıldığında fiziksel ve insan kaynaklarının rekabetçi üstünlüğü üzerinde p.0,050 ve 0,014 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki 'fiziksel kaynaklar', işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₁₃ ve “Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki 'insan kaynakları', işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₁₄ hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 53’te gösterdiği gibi, Regresyon analizi sonuçlarına göre P değerinden büyük olduğu için “konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki “bilgi kaynakları ile kurumsal imaj kaynakları”, işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₁₅ ve “konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki 'ilişkisel kaynaklar', işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₁₆ hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 51: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hatası
1	0,244(a)	0,060	-0,007	0,44819

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlük

b. Tahmin Değişkeni (Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları)

Tablo 52: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbest Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlık Düzeyi(p)
1 Regression	,357	2	0,179	0,890	,422(b)
Residual	5,624	28	0,201		
Total	5,982	30			

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlüğü

b. Tahmin Değişkeni(Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları)

Tablo 53: Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları ve İlişkisel Kaynakları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Anlamlık Düzeyi(p)
	B	St. Hata			
1(Sabit)	3,394	0,771		4,401	,000
Bilgi Kaynakları ile Kurumsal İmaj Kaynakları	-0,037	0,263	-0,038	-0,142	,888
İlişkisel Kaynakları	0,204	0,202	0,271	1,014	,319

b) İşletmelerin Lojistik Yeteneklerinin Önemi İle İlgili Hipotezler

Araştırmada rekabetçi üstünlük üzerinde, bilgi yeteneklerinin doğrudan etkilerine bakıldığı için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizindeki bağımlı değişken rekabetçi üstünlük; subjektif (algısal) ölçüm yapılarak elde edilen rekabetçi üstünlük ile ilgili sekiz soruya, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri bilgi yetenekleri ile ilgili altı soruya, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir.

Tablo 54: Bilgi Yetenekleri Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası
1	0,734(a)	0,538	0,423	0,613

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlük

b. Tahmin Değişkeni (Bilgi Yetenekleri)

Tablo 54’te regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında bilgi yetenekleri değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile rekabetçi üstünlük bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,734’dır. Bu değer “R²”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Buradan araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 55: Bilgi Yetenekleri Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbest Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi(p)
1 Regression	10,526	6	1,754	4,666	0,003(b)
Residual	9,023	24	0,376		
Total	19,548	30			

a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlüğü

b. Tahmin Değişkeni (Bilgi Yetenekleri)

Tablo 54’teki tanımlayıcılık katsayısı (R²), bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regeresyon modelinin açıklayıcılık gücünün yüksek bir ifadesidir. Tablo 55’teki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 4,666’ün 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 56: Bilgi Yetenekleri Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Anlamlık Düzeyi(p)
	B	St. Hata			
1(Sabit)	0,986	1,504		0,656	0,518
Yükletenlerin Şikâyetlerine Hızlı Geri Dönüş Sağlayabilme	0,306	0,244	0,215	1,253	0,222
Yükün Takibinin ve İzlenebilirliğini Sağlayabilme	0,104	0,257	0,073	0,404	0,690
Satış Personelinin Alanında Uzman Olması	0,358	0,266	0,216	1,346	0,191
Müşterilerle Paylaşabilme (EDI, E-Posta) Kalitesi	0,204	0,281	0,141	0,724	0,476
Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilmesi	0,602	0,228	0,453	2,640	0,014
İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği	-0,782	0,262	-0,479	-2,982	0,006

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 56’ya bakıldığında bilgi yeteneklerinin “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme” ve “İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği” rekabetçi üstünlüğü üzerinde p. 0,014 ve 0,006 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki 'bilgi yetenekleri', “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilme” ve “İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği” açısından işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H₁₇ hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırmada rekabetçi üstünlük üzerinde, doğrudan operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri etkilerine bakıldığı için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizindeki bağımlı değişken rekabetçi üstünlük; subjektif (algısal) ölçüm yapılarak elde edilen rekabetçi üstünlük ile ilgili sekiz soruya, araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri ile ilgili beş faktör oluşmaktadır.

Tablo 57: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Regresyonu Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,614(a)	0,376	0,252	0,639

- a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlük
b. Tahmin Değişkeni(operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri)

Tablo 57’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile rekabetçi üstünlük bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,614’dır. Bu değer “R²”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Buradan araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenin, bağımlı değişken arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 58: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Varyans Analizi ANOVA (b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbest Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi(p)
1 Regression	6,169	5	1,234	3,018	0,029(b)
Residual	10,219	25	0,409		
Total	16,387	30			

- a. Bağımlı Değişken: Rekabetçi Üstünlüğü
b. Tahmin Değişkeni(Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri)

Tablo 57’deki tanımlayıcılık katsayısı (R²), bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regeresyon modelinin açıklayıcılık gücünün yüksek bir ifadesidir. Tablo 58’deki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 3,018’ün 0,029 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 59: Operasyonel ve Müşteri Hizmetleri Yetenekleri Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Anlamlık Düzeyi(p)
	B	St. Hata			
1(Sabit)	4,092	2,235		1,831	,079
F1: Operasyonel İlişki Kaynakları	,076	,265	,054	,286	,777
F 2: Müşteriye Yükün Teslimi	,307	,347	,153	,884	,385
F 3 : Yer Sağlama Hizmetleri	-,189-	,263	-,127-	-,718-	,479
F 4 : Gümrük İşlemleri	-,428-	,142	-,567-	-3,016-	,006
F 5 : Navlun Politikası	,193	,242	,132	797	,433

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 59'ya bakıldığında operasyonel ve müşteri hizmetleri yeteneklerinin “gümrük işlemleri” rekabetçi üstünlüğü üzerinde p. 0,006 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre “konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerdeki 'operasyonel ve müşteri hizmetleri yetenekleri', “Gümrük İşlemleri” açısından işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki H_{18} hipotezi kabul edilmektedir.

4.6 ÇALIŞMANIN KISITLARI VE SONRAKİ ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle yalnızca İzmir ve İstanbul'da faaliyet gösteren konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelere yönelik olarak uygulanmıştır. İzmir ve İstanbul'da bulunan toplam altmış bir (61) işletme ve acenteden yalnızca otuz bir (31) tanesinin çalışanları araştırma kapsamındaki anket uygulamasına katılmayı kabul etmiştir. Çalışmanın örneklem belirleme sürecinde elde edilen veriler İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir ve İstanbul'dan elde edilen bilgiler ve iletişim, adres detayları doğrultusunda şekillendirilmiştir. Çalışmanın zaman, yer ve maliyet kısıtları sebebiyle tüm Türkiye'deki konteyner hat işletmeleri ve acentelerine uygulanması mümkün olmamıştır. Her ne kadar bu durum, çalışmanın en önemli kısıtlarından biri olarak

belirtirse de, çalışmanın örnekleminde yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun İzmir ve İstanbul gibi ana liman şehirlerinde ofislerinin olduğu düşünüldüğünde ana kütlenin büyük bir çoğunluğunu da içerdği belirtilebilir.

Gelecekte çalışmalar açısından değerlendirildiğinde, özellikle denizcilik sektöründe kaynak kullanımı ve Kaynak Temelli Yaklaşım boyutunda önemli çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Her ne kadar denizcilik sektörünün farklı alanlarında Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde çalışmalar gerçekleştirilmiş olsa da, konteyner hat taşımacılığı ve bu alandaki önemli araçlar olan acentelere yönelik akademik çalışmalar oldukça kısıtlı olmaktadır. Bu sebepten dolayı da, Kaynak Temelli Yaklaşımın ana temellerinin ve varsayımlarının kullanıldığı ve özellikle de konteyner hat taşımacılığının odak noktası olarak alındığı çalışmaların yapılması büyük önem arz etmektedir. Araştırma sırasında İstanbul'daki işletmelerden daha düşük oranda yanıt alınmasına bağlı olarak, katılımcı sayısının ve örneklemin genişletilerek araştırma konusu hakkında yeni çalışmaların yapılması araştırma sonucunun güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.

İleride yapılacak araştırmalarda, coğrafi uygulama alanı olarak İzmir ve İstanbul illerinden başka Türkiye genelinde konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acenteler ile ayrıca yabancı ülkelerde bulunan konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acenteler de araştırma kapsamı olarak belirlenebilir ve Türkiye ile yabancı ülkeler arasındaki kıyaslamalar, bu yeni araştırmalara konu edilebilir. Çalışmada anket yönteminin kullanımına bağlı olarak nicel analizler ve hipotez testlerinin yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda sadece konteyner hat işletmelerine ya da sadece acentelere yönelik anket uygulamaları yapılabilir. Böylelikle sadece tek bir aktörün kaynak ve yeteneklere yönelik görüşleri elde edilebilir. Bu tür nicel çalışmaların yanı sıra, gelecekteki çalışmalarda Kaynak Temelli Yaklaşım temelinde ve bu görüşün varsayımları ışığında çeşitli nitel çalışmaların da gerçekleştirilmesi mümkündür. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan odak grup çalışması ile konteyner hat işletmeleri ve acentelerindeki operasyon veya pazarlama personeline açık uçlu sorular yöneltilerek lojistik kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkisi tartışılabilir. Bu amaç doğrultusunda derinlemesine görüşme tekniği ile seçilen belirli bir bölgedeki işletmelerdeki çalışanlar ile mülakatlar gerçekleştirilebilir. Ayrıca, nitel ve zaman zaman da nicel yöntemlerin

birlikte kullanıldığı Delphi yöntemi ile seçilen uzmanlar paneline lojistik kaynak ve yeteneklere yönelik ifadeler yöneltilerek hangi kaynak ve yeteneklere yönelik fikir birliğinin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin bulgular elde edilebilir. Bu yönleriyle değerlendirildiğinde konteyner hat taşımacılığı genelinde kaynak kullanımı ve yeteneklerin belirlenmesine yönelik oldukça farklı araştırma yöntemleri ve süreçleri ile detaylı değerlendirmelerin elde edilmesi söz konusu olabilecektir. Nitel çalışma önerilerine ek olarak çalışmada belirtilen kaynak ve yeteneklerin detaylı bir incelemesini gerçekleştirmek adına her bir kaynak ve yetenek, Kaynak Temelli Yaklaşımın öngörülleri ve kabulleri ışığında detaylı ve nitel olarak incelenebilir. Barney'e (1991) göre sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar değerli, az bulunur, taklit edilemez/taklit maliyetleri çok yüksek ve ikame edilemez olmalıdır. Konteyner hat taşımacılığı işletmeleri ve acentelerinin de kaynak ve yetenekleri Kaynak Temelli Yaklaşımın belirtilen öngörülleri doğrultusunda incelenebilir ve değerlendirilebilir.

Kaynak Temelli Yaklaşımına yönelik gerçekleştirilen gerek teorik gerekse de uygulamalar çalışmalarda işletmenin kaynak ve yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişki oldukça büyük oranda incelenmiştir (Barney, 1991; Hall, 1993; Day, 1994; Droge vd., 1994). Her ne kadar işletme performansına büyük önem verilmiş olsa da, rekabetçi üstünlük ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kavramlarına ampirik çalışmalarda çok fazla yer verilmemiştir ve bu kavramlardan ziyade kaynak ve yeteneklerin işletme performansına etkileri incelenmiştir. Gelecekteki çalışmalarda sadece lojistik kaynak ya da sadece lojistik yeteneklere odaklanarak bunların rekabetçi üstünlüğe etkileri deniz ulaştırması ve lojistiğinin farklı aktörleri (yükleme işleri komisyoncuları, üçünü taraf lojistik hizmet sağlayanlar vb.) odağında da incelenebilir.

SONUÇ

Bu çalışmada İstanbul ve İzmir’de konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerin hangi tür lojistik kaynak ve yetenekleri kullanarak ve hangi tür lojistik kaynak ve yeteneklerin etkisiyle rekabetçi üstünlük sağladıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma, lojistik kaynak ve yeteneklerin işletmeler açısından önemini belirlenmesini ve ortaya çıkarılmasını da hedeflemektedir. Bu kaynak ve yeteneklerin neler oldukları ile bu kaynak ve yeteneklerin, bu işletme ve acentelere etkilerinin neler olduğu belirlenirken, öncelikle ilgili alanlarda yazın taramaları yapılarak diğer çalışmalardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda kaynak kullanımı ve rekabetçi üstünlük kavramları ışığında “Kaynak Temelli Yaklaşım” temel çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Ardından, ilgili yazın taraması doğrultusunda temel lojistik kaynaklar, yetenekler ve de rekabetçi üstünlüğe yönelik değişkenler ortaya çıkarılarak anket formu oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen pilot test, geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin ardından, anket İstanbul ve İzmir’de yer alan konteyner hat işletmeleri ve acentelerine gönderilmiştir. Oluşturulan hipotezler kavramsal bir model üzerinde gösterilmiştir. Oluşturulan hipotezlerin kabul veya red durumları, konteyner hat işletmesi ve acente olarak sektörde faaliyet gösteren toplam otuz bir (31) kurumun ilgili çalışanları tarafından doldurulan anket verilerine bağlı olarak analiz edilmiştir. Anket yoluyla, konteyner hat işletmeleri ve acentelerin “fiziksel kaynakları”, “bilgi kaynakları”, “kurumsal imajları”, “insan kaynakları”, “ilişkisel kaynakları” “bilgi yetenekleri” ile “operasyonel yetenekleri ve müşteri hizmet yetenekleri”nin rekabetçi üstünlüklere etki düzeyinin ne olduğu analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, konteyner hat işletmeleri ve acentelerin ankette yer verilen tüm lojistik kaynak ve yeteneklerden yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Lojistik kaynaklar arasından sırasıyla “fiziksel kaynakların”, “insan kaynaklarının”, “bilgi kaynaklarının” “kurumsal imajın” ve son olarak “ilişkisel kaynakların”; yetenekler arasından ise sırasıyla “bilgi yetenekleri” ve “operasyonel ve müşteri hizmet yeteneklerinin” İstanbul ve İzmir’de konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüklerine etki ettiği belirlenmiştir.

Anket katılımcılarının % 80'inden fazlasının yaşlarının 26 ile 35 arasındaki genç çalışanlardan oluştuğu; bunların % 80,6'sının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının % 30'unun ise genel müdür ve genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalıştığı ve neredeyse yarısının (% 45) ise operasyon müdürü olarak çalıştığı görülmektedir. %75'inin 10 yıldan fazla deneyime sahip olması nedeniyle, katılımcıların alanlarında belirli bir oranda tecrübe ve uzmanlığa sahip olduğu görülmektedir. İşletmeye yönelik bilgilere ilişkin olarak; işletmelerin temsil ettiği konteyner hat sayısı ile ilgili olan tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre katılımcı işletmelerin % 61,3'ünün tek bir acenteyi temsil ettiği, anket katılımcılarının %19,4'ünün iki acenteyi temsil ettiği gözlenmiştir. Hizmet verilen konteyner hatları ile ilgili olarak anket katılımcılarının %50'sinin “Kuzey Avrupa”, “Afrika”, “Hong Kong / Çin”, “Akdeniz” ve “Güney Amerika” hatlarında hizmet verdiği gözlenmiştir.

İşletmenin lojistik kaynaklarına yönelik değerlendirme bölümü ile ilgili sonuç olarak, lojistik kaynakların genel olarak işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüklerinin sağlanmasında önem arz ettiği gözlenmiştir. Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarını destekler şekilde, fiziksel kaynaklar ile insan kaynaklarının konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüklerine etki eden birer unsur oldukları ilgili yazında daha önce Rubin (1973) ile Mahoney ve Pandian (1992) tarafından da belirlenmiştir (Wong ve Karia, 2010: 60). Ayrıca bilgi yetenekleri ile operasyonel – müşteri hizmetleri yeteneklerinin de bu işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüklerine etki eden birer unsur oldukları ise Lu (2007: 305-307) tarafından belirlenmiştir. Özellikle, farklı kaynaklar arasındaki nedensel ilişkileri anlamak önemlidir. Örneğin, bilgi kaynakları, fiziksel ve insan kaynaklarını bir araya getirmek için gereklidir (Wong ve Karia, 2010: 61). Ayrıca, farklı kaynakları birlikte etkili bir şekilde bütünleştirmek için ilişkisel kaynaklar bulunmalıdır. İlişkisel kaynaklar olmaksızın bilgi kaynaklarından tam verim sağlamak mümkün olmamaktadır (Sanders ve Premus, 2005).

İnsan kaynakları departmanının, “problem çözme” becerisine sahip olan personeli işe alma veya terfi ettirme konusunda önceliğe sahip olmasının gerektiğinin düşünüldüğü gözlenmektedir. Bununla birlikte, insan kaynaklarının değerlendirmesi hakkında en düşük oranın “çalışanların sayısı”nda olduğu gözlenmektedir. Bu durumun sebebi ise çok sayıda niteliksiz personelin çalıştırılmasındansa az sayıda

fakat nitelikli personelin çalıştırılmasının çok daha mantıklı ve verimli sonuçlarının olmasıdır. Fiziksel kaynaklar hakkında “sefer sıklığı” ve “konteyner sayısı”nın en yüksek orana sahip olduğu gözlemlenmektedir. İşletme ve acentelerin kendi ekipmanlarını geliştirmeleri ise (karayolu taşımacılığı araçları: kamyon, TIR vb.) gözlenen en düşük oran olması nedeniyle işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında diğer faktörlere kıyasla daha az önem arz etmektedir. Bilgi kaynakları ve kurumsal imaj kaynaklarının, müşteri memnuniyeti açısından önemli olduğu da çalışmanın bulguları arasındadır. Müşteriyle doğrudan ilişkilerin kurulmasında önem arz eden ilişkisel kaynaklar hakkındaki en yüksek oran "Müşteriler İle İşbirliğine Yönelik İlişkiler"de ortaya çıkmaktadır. En düşük oran ise "Tedarikçi İşletmelerle Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme" de gözlenmektedir. Lojistik kaynaklar genel olarak değerlendirildiğinde önceki yapılan çalışmalarla benzer bulguların elde edildiği görülmektedir. Lu (2004) ve Yang vd. (2009)'un çalışmalarında Kaynak Temelli Yaklaşım çerçevesinde ana olarak ağ kaynakları, bilgi ekipman kaynakları ve kurumsal imaj kaynaklarına vurgu yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularının da belirtilen çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışmada da özellikle bilgi kaynaklarının ve kurumsal imaja yönelik özelliklerin konteyner hat taşımacılığı gerçekleştiren işletmeler ve acenteler tarafından önemli bulunduğu ve değerlendirildiği görülmektedir.

İşletme ve acentelerin lojistik yeteneklerine yönelik değerlendirme bölümünde tüm operasyonel yetenek ve müşteri hizmet yeteneklerinin önem derecelerine yer verilmektedir. Çalışmada lojistik kaynaklarla birlikte lojistik yeteneklere de önemli ölçüde yer verilmiştir. Mahoney ve Pandian (1992)'nin de belirttiği gibi, bir işletme sadece elinde bulundurduğu kaynaklardan dolayı üstünlükler elde etmez, bünyesindeki yetenekleri sayesinde elinde bulundurduğu kaynaklardan daha verimli bir şekilde istifade eder. Genel olarak tüm katılımcılar için lojistik yetenekler önem arz etmektedir. Özellikle “Yükü Hasarsız Teslim Edebilme” ve “Yükü Zamanında Teslim Edebilme” unsurları en yüksek orana ulaşmaktadır. Bu seçenekler, işletme ve acentelerin itibarı ve müşterilere yönelik hizmetleri hakkında önem ifade etmektedir. Bilgi yetenekleri hakkında ise “Satış Personelinin Alanında Uzman Olması” ve “İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği” en yüksek öneme sahiptir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, Yang vd.'nin (2009) Tayvan'daki konteyner taşımacılığı yapan

işletmelere yönelik gerçekleştirdiği anket çalışmasındaki bulgular ile benzerdir. Yang vd. (2009) alışmasında lojistik yetenekler dâhilinde, satış personelinin nezaketi/kibarlığı, fiyatlandırmada doğruluk, dokümantasyonda doğruluk gibi faktörlerin ön planda olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin rekabetçi üstünlüğüne yönelik değerlendirme bölümü ile ilgili sonuçlar incelenmiştir ve ifadelerin ana olarak ‘ne çok kötü ne çok iyi ‘ ve ‘daha iyi’ arasında değişiklik gösterdiği görölmüştür. Bu bölümde en yüksek ortalamaların “Sunulan Hizmete Yönelik Oluşan İmaj” ve “Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer” olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan katılımcılar, “Sunulan Hizmetin Fiyatı”, “Sunulan Hizmetin (Dağıtım-Sunum) Maliyeti (Service Delivery cost)” ve “Rakip İşletmelere Göre Genel Olarak Rekabetçi Üstünlük” unsurlarında ‘ne çok kötü ne çok iyi’ cevabını tercih etmiştir.

Fiziksel kaynaklara yönelik uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre iki faktör ortaya çıkmaktadır. Bu faktör grupları “Deniz Operasyonu Odaklı Kaynaklar” ve “Kara Operasyonu Odaklı Kaynaklar” olarak adlandırılmıştır. “Deniz Operasyonu Odaklı Kaynaklar” arasındaki gemi sayısı, konteyner sayısı, sefer sıklığı ve işletmenin üstlendiği konteyner terminali sayısı maddeleri ilk faktörü oluşturmuştur. “Kara Operasyonu Odaklı Kaynaklar” kapsamında ise karayolu taşımacılığı araçları (kamyon, TIR vb.) ve depolama tesisleri yer almaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşıma göre işletmelerin kaynaklarının değerli, az bulunur, taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır (Barney, 1991). Özellikle konteyner hat işletmeleri ve acenteleri açısından değerlendirildiğinde gemi, konteyner, konteyner terminali vb. gibi fiziksel kaynakların konteyner hat işletmelerinin en önemli kaynağı olduğu görölmektedir. İşletmeler tarafından belirli oranda gemi ve terminal tasarımına yönelik farklılaştırmalar yapılabilse dahi, konteyner, depolama alanları, kara taşımacılığında kullanılan araçlar açısından işletmelerin çoğunun aynı özellikle kaynaklara sahip olduğu görölmektedir. Özellikle günümüz konteyner taşımacılık piyasasında yoğun yaşanan rekabet sonucunda işletmelerin birbirleriyle stratejik işbirlikleri ve birleşmeler gibi anlaşmalar içerisine girdiği göz önüne alındığında ortak kaynak kullanımının giderek artan bir şekilde işletmeler tarafından uygulandığı görölmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde fiziksel kaynaklar açısından kendi bünyelerinde rekabetçi

üstünlük elde etme fırsatını yakalayamayan işletmelerin giderek bilgi kaynaklarına ve insan kaynaklarına odaklanmaya başladıkları görülmektedir.

Bu kapsamda, çalışmada incelenen bir diğer kaynak ise bilgi ve kurumsal imaj kaynaklarıdır. Buna yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde altı madde bulunmaktadır. Bu maddelerin tümü işletmenin bilgi ve kurumsal imaj kaynakları ile ilgilidir. İlk faktör “Teknoloji Odaklı Kaynaklar” olarak adlandırılmıştır ve “Elektronik Veri Değişimi (EDI) Olanakları” ve “İnternet Olanakları” maddeleri üzerine yüklenmektedir. Diğer dört madde ise hizmet odaklı kaynaklarla ilgili olan diğer faktörle bağlantılıdır. Buna göre belirtilen faktör, “Mevcut ve Potansiyel Müşterilere Yönelik Pazar Bilgisi”, “İşletme İçerisindeki Eğitim Faaliyetleri”, “Çoklu Taşımacılığa Yönelik Uzmanlık” ve “Finansal İstikrar” maddelerinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular Kaynak Temelli Yaklaşımın öngörülleri ile birebir ilişkilidir. Kaynak Temelli Yaklaşım ana olarak kaynakların keşfedilmesi ve sonrasında da bunların yeteneğe dönüştürülmesinde ana olarak bilginin çok önemli bir rol oynadığını belirtmiştir (Rubin, 1973; Barney, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992). Çalışmanın bulguları aynı zamanda Yorulmaz ve Birgün (2016) bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

İnsan kaynaklarındaki ve ilişkisel kaynaklardaki maddelere uygulanan faktör analizinde her biri ayrı bir faktöre yüklenmektedir. Bu faktörler sırasıyla “Çalışanların Özellikleri” ve “Müşteri Odaklı Kaynaklar” olarak adlandırılmaktadır. “Çalışanların İletişim Kurma Becerisi” ve “Çalışanların Problem Çözme Becerisi” insan kaynakları faktöründe en yüksek ağırlıkları almıştır. İlişkisel kaynaklar faktöründe ise “Tedarikçi İşletmelere Ortak Yatırımlar Gerçekleştirme” ve “Müşteriler ile İşbirliğine Yönelik İlişkiler” en yüksek faktör ağırlıklarını elde etmiştir.

Bilgi yetenekleri maddelerine uygulanan faktör analizi sonuçları iki faktör grubunda toplanmaktadır. Bunlar “Yükün Aktarılması Yetenekleri” ve “Müşteri Hizmet Yetenekleri” olarak adlandırılmaktadır. “Müşterilerle Paylaşılabilir (EDI, E-Posta) Kalitesi”. “Müşteri Taleplerindeki Beklenmeyen Değişimlere Cevap Verebilirlik” ve “İlan Edilen Sefer Programlarının Güvenilirliği” en yüksek yüklemeyi alan faktörler olmaktadır. Operasyonel ve müşteri hizmet yeteneklerindeki maddelere uygulanan faktör analizi sonuçları ilgili tüm faktöre yüklenmektedir. Bu faktörler

“Operasyonel İlişki Yetenekleri” , “Müşteriye Yükün Teslimi”, “Yer Sağlama Hizmetleri”, “Gümrük İşlemleri” ve “Navlun Politikası” olarak adlandırılmaktadır.

Rekabetçi üstünlüğe yönelik faktör analizinde değişkenler üç grupta toplanmaktadır. Bu faktörler “Kurumsal İmajın Etkileri”, “Kurumsal İmaj Ölçeği” ve “Fiyat Politikası” olarak adlandırılmaktadır. “Hizmet Kalitesi”, “Elde Edilen Rekabetçi Üstünlüğün Sürdürülebilirliği”, “Sunulan Hizmete Yönelik Müşterinin Algıladığı Değer” ve “Sunulan Hizmete Yönelik Müşteri Memnuniyeti” rekabetçi üstünlük faktörleri arasında ön plana çıkanlardandır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, 'Tek Yönlü Varyans (One way variance)' 'ANOVA' ve 'Regresyon Analizi' kullanılmıştır. Hipotezlerin bağımlı ve bağımsız değişkenleri tanımlanmıştır ve analizler araştırmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu hipotezlerin ölçülmesi amacıyla sırasıyla H1’den H12’ye kadar olan hipotezler için ANOVA ve H13’ten H18’e kadar olan hipotezler için ise Çoklu Regresyon Yöntemi kullanılmıştır,

a) İşletme ve acentelerin faaliyet yılları ile lojistik kaynakları ve lojistik yetenekleri arasındaki anlamlı farklılıklar test edilmiştir. Lojistik kaynaklar ile lojistik yetenekler 'bağımlı' değişken iken işletmenin faaliyet yılı ise bağımsız değişkendir. Sonuçlara göre:

- Katılımcı işletmelerin fiziksel kaynakları, insan kaynakları, bilgi ile kurumsal imaj kaynakları ve ilişkisel kaynakları arasında faaliyet yıllarına göre herhangi bir farklılık görülmemektedir; bu nedenle H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir. Fakat , “çalışanların sayısı” değişkeni için H₂ kabul edilmiştir. H₃ Hipotezi için “Elektronik veri değişimi (EDI) olanakları”, “Konteyner Takip/İzleme Olanakları” , “E-Rezervasyon (E-Booking) Olanakları”, “Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) Olanakları” ve “Müşterinin Tedarik Zinciri Sistemlerine Uyumlu Otomasyon” değişkenleri kabul edilmiştir.
- Katılımcı işletmelerin faaliyet yılları ile bu işletme ve acentelerin “bilgi yetenekleri” ile “operasyonel– müşteri hizmet yetenekleri” arasında anlamlı bir fark yoktur; bu nedenle H₅ ve H₆ hipotezleri reddedilmiştir. “Taşıma işlemi dışında yer alan diğer aktörler ile (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi vb.) operasyonel işbirliği gerçekleştirme' değişkeni için H₆ hipotezi kabul

edilmiştir.

b) İstihdam edilen toplam personel sayısı ile lojistik kaynakları ve yetenekleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Lojistik kaynaklar ve lojistik yetenekleri bağımlı değişken iken istihdam edilen toplam personel sayısı bağımsız değişkendir. Sonuçlara göre:

- Katılımcı işletmelerin fiziksel kaynakları, insan kaynakları, bilgi ve kurumsal imaj kaynakları ile ilişkisel kaynaklarına istihdam edilen toplam personel sayısının herhangi bir etkisi bulunmamaktadır; bu nedenle H_7 , H_8 , H_9 ve H_{10} hipotezleri reddedilmiştir. “Çalışanların sayısı” değişkeni açısından H_8 kabul edilmiştir.
- Konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerde istihdam edilen toplam personel sayısı, bu işletmelerin “bilgi yetenekleri” ile “operasyonel yetenekleri – müşteri hizmet yetenekleri”ni etkilememektedir; bu nedenle H_{11} ve H_{12} hipotezleri reddedilmiştir. H_{11} ; “Personel sayısı” ile “müşteri taleplerindeki beklenmeyen değişimlere cevap verilme” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. “Rakip işletmelerin fiyat oranlarını yakalamada esneklik sağlanması”, “Taşıtanların kredi riskini analiz/kontrol edebilme”, “Taşıma işlemi dışında yer alan diğer aktörler ile (Gümrük, Kara Yolu Nakliyecisi vb.) operasyonel işbirliği gerçekleştirme” ve “Kapıdan kapıya hizmet sunabilme” değişkenleri için H_{12} kabul edilmiştir.

c) Rekabetçi üstünlük ile fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları arasındaki etki test edilmiştir. Rekabetçi üstünlük ‘bağımlı’ değişken iken fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, bilgi ve kurumsal imaj kaynakları ile ilişkisel kaynaklar ‘bağımsız’ değişkendir. Sonuçlara göre:

- Konteyner hat taşımacılığı yapan işletme ve acentelerdeki “Fiziksel Kaynaklar” ve “İnsan Kaynakları” işletme ve acentelerin rekabetçi üstünlüğünü etkilemektedir; bu nedenle H_{13} ve H_{14} hipotezleri sırasıyla kabul edilmektedir.

- Katılımcıların bilgi ve kurumsal imaj kaynakları ile ilişkisel kaynaklarının rekabetçi üstünlüğüne göre bir etkisi bulunmamaktadır; bu nedenle H₁₅ ve H₁₆ hipotezleri reddedilmiştir.

Rekabetçi üstünlük ile operasyonel– müşteri hizmet ve bilgi yetenekleri arasındaki etki test edilmiştir. Rekabetçi üstünlük ‘bağımlı’ değişken iken operasyonel– müşteri hizmet yetenekleri, bilgi yetenekleri ‘bağımsız’ değişkendir. Sonuçlara göre:

- Bilgi yetenekleri ile operasyonel – müşteri hizmetleri yeteneklerin rekabetçi üstünlüğe etki ettiği belirlenmiştir; bu nedenle H₁₇ ve H₁₈ hipotezleri kabul edilmiştir.

Teorik bir bakış açısından çalışmanın sonuçları Kaynak Temelli Yaklaşımın çalışmada kullanımını desteklemektedir. Çalışmada kullanılan kaynak, yetenek ve rekabetçi üstünlük ilişkilerinin analizi Kaynak Temelli Yaklaşımın ana olarak çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu noktada belirtilmesi gereken bir kısıt, anket çalışmasına katılan işletmelerin büyüklük, çalışan sayısı vb. özelliklere göre farklılık gösterebildiği ve gerek lojistik kaynaklara gerekse de lojistik yeteneklere farklı bakış açıları geliştirmelerine bağlı olarak algılarının da farklılık gösterebileceğidir. Son olarak, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin rekabet gücünü artırarak daha iyi hizmet sunmak ve sektörde daha fazla rekabetçi üstünlük sağlamak için; bu işletmelerin lojistik kaynak ve yeteneklerinin önemi ile işletme ve acentelerin gelişimi üzerindeki etkilerini anlamak ve benimsemek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(1): 103-131.

Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(1): 401-424.

Akça, E. C. (2006). *Temel Denizcilik Finansmanı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Aktan, C. ve Vural, İ. Y. (2003). Rekabet Gücü Göstergeleri ve Rekabet Gücünün Ölçülmesi.<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/olcme.htm> (20.06.2016).

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(17): 27-49.

Alizadeh, A. ve Nomikos, N. (2002). The Dry Bulk Shipping Market. *The Handbook of Maritime Economics and Business*. London: LLP.

Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14(2): 33.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Aşıcı, Ö. ve Tek, Ö. B. (1985). *Fiziksel Dağıtım Yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.

Ateş, A., Karadeniz, Ş. ve Esmer, S. (2010). Dünya Konteyner Taşımacılığı Pazarında Türkiye'nin Yeri. *Maritime Faculty Journal*. 2(2): 83-98.

Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Volkan Matbaacılık.

Ballou, R. H. (1999). *Business Logistics Management*. New York: Prentice Hall International.

Bamyacı, M. (2008). *Modern Lojistik Yönetimi: Organize Lojistik Bölgeleri için Bir Yer Seçim Modeli*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Banomyong, R. (2005). The Impact of Port and Trade Security Initiatives on Maritime Supply Chain Management. *Maritime Policy & Management*. 32(1): 1–11.

Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 7 (2): 89- 107.

Barda, S. (1982). *Ulaştırma Ekonomisi Ders Notları*. Ankara: Truva Kitap Yayınevi.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.

Barney, J. B. ve Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resources Management*. 37(1): 31–46.

Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Baruch, Y. (1999). Response Rates in Academic Studies. *Human Relations*. 52(4): 421-438.

Başer, S. (2004). *Türkiye'nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifersiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başer, S. (2013). Deniz Taşımacılığı Ekonomisi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.61-91). İstanbul: Beta Yayınları.

Bech, M. ve Kristensen, M. B. (2009). Differential Response Rates in Postal and Web-Based Surveys in Older Respondents. *In Survey Research Methods*. 3(1): 1-6.

Bichou, K. (2004). The ISPS Code and The Cost of Port Compliance: An Initial Logistics and Supply Chain Framework for Port Security Assessment and Management. *Maritime Economics & Logistics*. 6(4): 322-348.

Birchall, D. W. ve Tovstiga, G. (1999). The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio. *Journal of General Management*. 25(1): 1-16.

Blunck, F. (2006). "What is Competitiveness?". <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774> (10.12.2016).

Bowersox, D. J. ve Helferich, O. K. (1986). *Logistical Management*. London: Macmillan.

Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M. ve Harrington, L. (1999). *Logistics and the Extended Enterprise*. New York: John Wiley and Sons.

Branch, A. E. (1982). *Economics of Shipping Practice and Management*. London: Chapman and Hall.

Branch, A. E. (1986). *Elements of Port Operation and Management*. London: Chapman and Hall.

Brooks, M. R. (1984). An Alternative Theoretical Approach to the Evaluation of Liner Shipping-Part I: Situational Factors. *Maritime Policy and Management*. 11(1): 35-43.

Burns, R. B. ve Burns, R. A. (2008). *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.

Cadogan, J. W., Hooley, G. J., Douglas S. P., Matear, S. ve Greenley, G. (2002). *Measuring Marketing Capabilities a Cross-national Study*. Perth: Injoint ANZMAC/EMAC symposium Marketing Networks in a Global Marketplace.

Cantürk, N. ve Çiçek, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri ile İlişkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.7(13): 95-121.

Cao, D., Berkeley, N. ve Finlay, D. (2014). Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource-Based View: Survey of Chinese Clothing Industry. *Journal of Sustainable Development*. 7(2): 89.

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(6): 545-554.

Ceran, M. B. (2010). *Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Lojistik Köyler: "Konya Lojistik Köyü Önerisi"*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cerit, A. G., Kişi, H., Tuna, O. ve Saatçıoğlu, Ö. (1997). Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayisi Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım. 3. Verimlilik Kongresi Kitapçığı. 15(2): 69-84.

Cerit, A. G. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri. *İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (ss.25-48) . İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, A. G. (2000). Turkey on the Way to the European Union: Prospect for Merchandise and Maritime Transport. *Annual Conference, Proceedings in CD* Naples, T. 1. 1. 3.

Cerit, A. G. (2002). Market Orientation Measures of the US and Turkish Shipbuilding Industries: a Comparative Study. *Journal of Ship Production*. 18(1):19-32.

Cerit, A. (2014). Kaynak Temelli Yaklaşım. *Pazarlama Teorileri* (ss.225-250) İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Chapman, R. L., Soosay, C. ve Kandampully, J. (2002). Innovation in Logistic Services and the New Business Model: A Conceptual Framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 33(7): 358-371.

Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J. K. ve Simchi-Levi, D. (2000). Quantifying The Bullwhip Effect in A Simple Supply Chain: The Impact of Forecasting, Lead Times, and Information. *Management Science*. 46(3): 436-443.

Chou, C. ve Chang, P. (2004). Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry: A Resource-based Approach. *Maritime Policy and Management*. 31 (2) : 125-137.

Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pearson Higher Ed.

Chiu, R. H. (1996). *Logistics Performance of Liner Shipping in Taiwan*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Cardiff: University of Wales.

Ciravoğlu, G. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Clark, X., Dolar, D. ve Micco, A. (2004). Port Efficiency, Maritime Transport Costs, and Bilateral Trade. *Journal of Development Economics*. 75(2):417-450.

Closs, D. J. ve Thompson, C. k. (1992). Logistics Physical Resource Management. *Journal of Business Logistics*. 13(2):269-283.

Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M. ve Vézina, S. (1998). Measuring Competitiveness and its Sources: The Case of Mali's Manufacturing Sector. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne D'études Du Développement*. 20(3):491-519.

Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1998). *Creating Corporate Advantage*. Watertown: Harvard Business School.

Collison, F. M. (1984). Market Segments Form Arine Liner Service. *Transportation Journal*. 24(2): 40-54.

Conner, K. R., ve Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*. 7(5): 477-501.

Çancı, M. ve Erdal, M. (2003). *Uluslararası Taşımacılık Yönetimi*. İstanbul: UTİKAD Yayınları.

Çekerol, G. S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi/Logistics Sector In Global Crisis and Competition Analysis. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (25): 47.

Çetin, K. Ç. (2012). *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.

Çevik, O. ve Gülcan, B. (2011). Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Macro Polo Programı. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(20): 35-44.

Daugherty, P. ve Pittman, P. H. (1995). Utilization of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*. 15(2): 54-60.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 58(4):37-52.

Demir, İ. (2001). *Türkiye Beyaz Eşya Sanayiinin Rekabet Gücü ve Geleceği*. (Yayınlanmış Uzmanlık Tezi). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Denktaş, G. (2005). *Kuru Dökme Yük Taşımacılığında Türk Deniz Ticaret Filosunun Rekabet Gücü Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denktaş Şakar, G. (2013). Deniz Ulaştırması: Yükler, Gemiler, Rotalar. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss. 35-60). İstanbul: Beta Yayınları.

Deveci, D. A. (2002). *Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Deveci, D. A. ve Cerit, A. G. (2007). Bütünleşik (Çoklu) Taşımacılık Hizmetleri Sektörünün Dağıtım Kanalında Rekabet ve Çatışma. 12. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*. 2(1) : 55-81.

Deveci, D. A. ve Çetin, İ. (2013). Gemi Acenteleri ve Forvarder İşletmeleri: İşlevler ve Hizmetler. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss. 471-501). İstanbul: Beta Yayınları.

Dhanaraj, C. ve Beamish, P. W. (2003). A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*. 41 (3): 242-261.

Diefenbach, T. (2006). Intangible Resources: A Categorical System of Knowledge and Other Intangible Assets. *Journal of Intellectual Capital*. 7(3): 406-420.

Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35(12): 1504-1511.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Drew, S. A. W. ve Smith, P. A. C. (1998). The New Logistics Management: Transformation through Organisational Learning. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 28 (9/10): 666–682.

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): 669 – 689.

Düzalan, B. (2014). *Lojistik Merkez Yer Seçimi: İzmir İli İçin Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eker, Ö. (2006). *Lojistik Yönetimi ve Tedarik Lojistiği Sürecinde Performansın Arttırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Erdal, M. (2008). *Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği*. İstanbul: Beta yayınları.

Erdil, M. (2010). *Ekonomik Kalkınma Stratejisi olarak Lojistik Köyler*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdumlu, R. M. (2006). *Kentsel Lojistik ve Lojistik Köy Uygulaması*. (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın.

Erkan, C. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği*. İzmir: Takav Matbaacılık.

Erkut, H. (2009). *Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Eröztürk, E. (1985). *Deniz Taşımacılığında Acenteliğe Başlarken*. İstanbul: Türkiye Denizcilik İşletmeleri Basımevi.

Eymen, U. E. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. [www.kisi.deu.edu.tr/ozkan.tutuncu/Tedarik Zinciri Yönetimi](http://www.kisi.deu.edu.tr/ozkan.tutuncu/Tedarik_Zinciri_Yönetimi), (10.02.2014).

Fahy, J. (2002). A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment. *International Business Review*. 11(1): 57-58.

Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*. 33(6): 11-21.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Londra: Sage Publications.

Foss, N. J. (1997). The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper*. 14(3): 133-149.

Foss, N. J. (1997). Resource and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions. *Resources Firms and Strategies* (pp.4–18). Oxford: Oxford University Press.

Gancı, M. ve Erdal, M. (2013). *Lojistik Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı*. İstanbul: UTIKAD yayınları.

Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta.

Geylan, R. ve Zümrüt, T. H., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. D. ve Özler, D. E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*. 64(5): 54 - 57.

Gibson, B. J., Sink, H. K. ve Mundy, R. A. (1993). Shipper- Carrier Relationships and Carrier Selection Criteria. *Logistics and Transportation Review*. 29(4): 371-381.

Grammenos, C. T. (2002). Credit Risk, Analysis and Policy in Bank Shipping Finance. *The Handbook of Maritime Economics and Business* (pp. 623-641). London: LLP.

Grant, R. M. (1991). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17(2): 109–122.

Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*. 7(4): 375–387.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications, Fourth Edition*. New Jersey: Blackwell Publishing.

Grawe, S. J. (2009). Logistics Innovation: A Literature-Based Conceptual Framework. *International Journal of Logistics Management*. 20 (3): 360-77.

Gümüş, Y. (2007). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 41(2).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. England: Prentice Hall.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 13(2): 135–144.

Handfield, R. B. ve Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. ABD: Prentice Hall.

Handfield R. B. ve Nichols E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. USA: Prentice Hall PTR.

Haralambides, H. (1996). The Economics of Bulk Shipping Pools. *Maritime Policy and Management*. 23(3): 221-237.

Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*. 1(11): 139-145.

Hill, C. W. ve Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management*. USA: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. USA: Thomson South- Western.

Hooley, G., Broderick, A. ve Möller, K. (1998). Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*. 6(2): 97-115.

Hummels, D. (2007). Transportation Costs and International Trade in The Second Era of Globalization. *Journal of Economic Perspectives*. 21(3): 131-154.

Hunt, S. D. (2001). Commentary: General Theory of Competition: Issues, Answers and an Invitation. *European Journal of Marketing*. 35 (5/6): 524–548.

İMEAK (2014). *Gemi Acenteliği Eğitimi*. İstanbul: İMEAK Deniz Ticaret Odası Yayınları.

Jaifer, İ. (2013). *Compétitivité de l'Offre de Services des Compagnies du Transport Maritime, et Développement des Avantages Concurrentiels Basés sur les Ressources Logistiques*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fas: ENCG Üniversitesi.

Jamaluddin, T. ve Shah, T. M. (1995). *Marketing of Freightliner Shipping Services with Reference to the Far East–Europe Trade: a Malaysian Perspective*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Cardiff: Deniz Araştırmaları ve Uluslararası Taşımacılık Anabilim Dalı.

Jansson, J. O. ve Shneerson, D. O. (1988). *Liner Shipping Economics*. London: Chapman and Hall.

Johnson, P. F. (2001). *Canadian Pharmaceutical Distribution Network – Teaching Case*. Canada: Richard Ivey School of Business - The University of Western Ontario.

Kaleka, A. (2012). Studying Resource and Capability Effects on Export Venture Performance. *Journal of World Business*. 47(1): 93-105.

Kalkan, M. (2013). Uluslar arası Ticaret ve Deniz Ulaştırması. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss. 505-529). İstanbul: Beta Yayınları.

Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*. 21 (65): 47-63.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2006). *Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karami, A., Analoui, F. ve Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resources Management and Resource-Based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*. 27 (6): 50–68.

Karia, N. ve Razak, R. C. (2007). Logistics Assets that Payoff Competitive Advantage. *International Business Information Management Association*. 7(9): 33-39.

Keskin S. (2014). Nitel Araştırmalarda Kuram Oluşturma Stratejisi. [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sinan.keskin/?tag=ic-gecerlilik/\(12.9.2016\)](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~sinan.keskin/?tag=ic-gecerlilik/(12.9.2016)).

Koçak, A., Özer, A. ve Gürel, E. (2005). Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1): 179–201.

Konteyner Hizmetleri (2016). Konteyner Terminali neden önemli. <http://www.konteynerhizmetleri.com/konteyner-terminali-neden-onemli/> (20.04.2016).

Korkmaz,O. ve Uygurtürk, H. (2010). Deniz Taşımacılığı İşletmelerinin Finansal Performansının Topsıs Yöntemi ile Belirlenmesi. *Journal of Economic Literature*. 2(25): 35-52.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. USA: Prentice Hall.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. USA: Prentice Hall.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., ve Palmatier, R. W. (2014). Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 42(1): 1-21.

Kress, G. ve Snyder, J. (1994). *Forecasting and Market Analysis Techniques: A Practical Approach*. USA: Quorum Books.

Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür.

Lai, K. H. (2004). Service Capability and Performance of Logistics Service Providers. *Transportation Research Part E*. 40 (5): 385–399.

Lambert, D. M., Cooper, M. C. ve Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. 9(2): 1-20.

Larson, P. D. ve Halldorsson, A. (2004). Logistics versus Supply Chain Management: An International Survey. *International Journal of Logistics*. 7(1): 17-31.

Lee, H. L. ve So, K. ve Tang, C. S. (2000). The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain. *Management Science*. 46 (5): 626–643.

Lewis, I. ve Talalayevsky, A. (2000). Third-Party Logistics: Leverage Information Technology. *Journal of Business Logistics*. 21(2): 173-185.

Li, L. ve Dingti, L. (2010). Effects of Logistics Capabilities on Performance in Manufacturing Firms. *Proceedings of The 3rd International Conference On Logistics And Supply Chain Management (pp.50-58)*. Hunan: Logistics and Supply Chain Research in China.

Liang, G. S., Chou, T. Y. ve Kan, S. F. (2006). Applying Fuzzy Quality Function Deployment to Identify Service Management Requirements for an Ocean Freight Forwarder. *Total Quality Management*. 17 (5): 539–554.

Lippman, S. A. ve Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The Bell Journal of Economics*. 13(2): 418-438.

Lu, C. S. (2000). Logistics Service in Taiwanese Maritime Firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 36(2): 79-96.

Lu, C. S. (2003). The Impact of Carrier Service Attributes on Shipper-Carrier Partnering Relationships: A Shipper's Perspective. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*. 39 (5) : 399–415.

Lu, C. S. (2004). An Evaluation of Logistics Services Requirements of International Distribution Centers in Taiwan. *Transportation Journal*. 43 (4): 53–66.

Lu, C. S. (2007). Evaluating Key Resources and Capabilities for Liner Shipping Services. *Transport Reviews*. 27(3): 285-310.

Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 13(5): 363–380.

Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*. 22(5): 387–401.

Makhija, M. (2003). Comparing The Resource Based And Market Based Views of the Firm: Empirical Evidenxe From Czech Privatization. *Stratejic Management Journal*. 24(5): 433-451.

Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts*. Ottawa: Supply and Services Canada.

Mason, R. ve Nair, R. (2013). Strategic Flexibility Capabilities in The Container Liner Shipping Sector. *Production Planning ve Control*. 24 (7): 640-651.

Mata, F. J., Fuerst, W. L. ve Barney J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource Analysis. *MIS Quarterly*. 19(4): 487-505.

Matear, S. M. ve Gray, R. (1993). Factors Influencing Freight Service Choice for Shippers and Freight Suppliers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 23(2): 25–35.

Maths Statistics Tutor (2010). Performing Normality in PASW (SPSS). http://www.mathsstatisticstutor.com/normality_test_pasw_spss.php/ErişimTarihi: 12.09.2016

Matthyssens, P. ve Vandenbempt, K. (1998). Creating Competitive Advantage in Industrial Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13 (4/5): 339-355.

McConville, J. ve Glen, D. (1997). The Employment Implications of the United Kingdom's Merchant Fleet's Decline. *Marine Policy*. 13(1): 50-8.

McConville, J. (1999). *Economics of Maritime Transport: Theory and Practice*. London: Witherby.

McGinnis, M. A. (1979). Shipper Attitudes Towards Freight Transport Choice: A Factor Analytic Study. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. 10(1): 25-34.

MEGEP (2007). *Pazarlama ve Perakende*. Ambalajlama: Ankara.

MEGEP (2011). *Ulaştırma Hizmetleri*. Paletler ve Konteynerler: Ankara.

Mehrens, W. A. ve Lehmann, I. J. (1991). *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. Belmont, California: Wadsworth / Thomson Learning.

Melville, N., Kraemer, K. ve Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of Business Value. *MIS Quarterly*. 28 (2): 283-322.

Metaxas, B. (1971). *The Economics of Tramp Shipping*. London: The Athlone Press.

Miles, R. E. ve Snow C. C. (1978). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*. 13(1): 36-52.

Morash, E. A., Droge, C. M. ve Vickery, S. K. (1996). Strategic Logistics Capabilities For Competitive Advantage And Firm Success. *Journal of Business Logistics*. 17(1): 1-22.

Muller, G. (1999). *International Freight transport*. Washington: Eno Transportation foundation.INC.

Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J. ve Lusch, R.F. (2004). Maximizing The Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience and Skills. *Journal of Business Logistics*. 25 (1): 211–232.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin.

Naktikoy, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(4): 203-225.

Novack, R. A., Rinehart, L. M. ve Wells, M. V. (1992). Rethinking Concept Foundation in Logistics Management. *Journal of Business Logistics*. 13(2): 233–267.

OECD (1992). *The Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris: OECD.

OECD (2002). Competition Policy in Liner Shipping. <http://www.oecd.org/dataoecd/13/46/2553902.pdf> (20.06.2016).

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based views. *Strategic Management Journal*. 18(9): 697-713.

Orhaner, E.ve Korkmaz, S. (1997). *Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Öcal, H. (2001). Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi. *AKÜ İİBF Dergisi*. 3(1): 45-62.

Özçelik, D. A. (1998). *Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A. (2005). *Talep Tahminlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Özer, D. (2003). *Yakınyol Düzenli Hat Taşımacılığı: Akdeniz’de Türkiye İçin Konumlandırma Stratejileri Açısından Bir Analiz*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Panayides, M. P., (2007). Effects of Organizational Learning in Third-Party Logistics. *Journal of Business Logistics*. 28 (2): 133–159.

Papatya, N. (2007). *Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayınları.

Papatya, N. ve Papatya , G. (2008). *Akıllı İşletmelerin Rekabetçi Doğru Okuma Stratejisi Olarak Kaynak Tabanlı Görüş :Türk Otomotiv Sektörü İşletmelerinde Bir Değerleme*. Antalya: İKÜ Yayınevi.

Papatya, G. (2015). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye ISO-500 İhracatçı İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(21).

Penrose, E. E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14(3): 179-191.

Peters, H. J. F. (2001). Developments in Global Sea Trade and Container Shipping Markets: Their Effects on The Port Industry and Private Sector Involvement. *International Journal of Maritime Economics*. 3(1): 3-26.

Pettit, S. J., & Beresford, A. K. C. (2009). Critical Success Factors in The Context of Humanitarian Aid Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 39(6): 450–468.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79.

Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*. 12(3): 233-248.

Razzaque, M. A. (1997). Challenges To Logistics Development: The Case of a Third World Country-Bangladesh. *International Journal of Physical Distribution& Logistics Management*. 27(1): 18-38.

Razzaque, M. A. ve Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 28(2): 89-107.

Reed, R. ve DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The academy of Management Review*. 15(1): 88-102.

Robinson, J. (1933). *Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillain & Co.

Robinson, R. (2003). Port authorities: Defining Functionality within a Value-Driven Chain Paradigm. *Proceeding of International Association of Maritime Economists Annual Conference*. 654-674.

Rodrigue, J. P. (2013). *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge.

Rubin, P. H. (1973). The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*. 81(4): 936-949.

Sanders, N. R. ve Premus, R. (2005). Modeling the Relationship Between Firm IT Capability, Collaboration, and Performance. *Journal of Business Logistics*. 26(1): 1-23.

Selfin ,Y. ve Hope , D. (2011). Future of World Trade. http://www.pwc.com/en_GR/gr/publications/assets/future-of-worldtrade.Pdf (11.7. 2016).

Sezer, H. (2008). *Düzenli Hat Taşımacılığında Nakliye Müteahhidinin Gemi Operatörü Seçimine Çok Kriterli Karar Destek Sistemi Yaklaşımı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Slater, S. ve Olson, E. (2002). A Fresh Look at Industry and Market Analysis. *Business Horizons*. 45(1): 15-22.

Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 25(2): 317-336.

Solmaz, M. S. ve Saygılı, M. S. (2008). *Konteynerin Tarihçesi ve Konteyner Gemilerinin Gelişimleri. Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği*. İstanbul: Beta yayınları.

Stock, J. R. ve Lambert, D. M. (2001). *Stratejic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.

Stopford, M. (1992). *Maritime Economics*. London: Roudledge.

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics. 3rd Edition*. New York: Roudledge.

Suthiwartnarueput, K. (1998). Japanese Shipbuilding Industry: The Past and its Future. *Chulalongkorn Review*. 5(2): 121-130.

Şen, A. (2008). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Soğuk Lojistik Uygulamalarının Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Talaja, A. (2012). Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness As Sources of Competitive Advantage and Above Average Performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 17(2): 51-64.

Tanyaş, M. (2005). *Depo Yönetimi. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Dersi, Ders Notları*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Tanyaş, M. (2007). *Lojistik Yönetimi. Ders Notları*. İstanbul: Okan Üniversitesi.

Tanyaş, M. (2008). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Ders Notları*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Tanyaş, M. (2014). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu. file:///C:/Users/tareq/Downloads/lojistiksektoranalizi.pdf (10.08.2016).

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Knowledge-Knowhow, and Intangible Assets. *California Review*. 40 (3): 55–79.

Tek, Ö. B. ve Karaduman, İ. (2012). *Lojistik Yönetimi: Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Küresel Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Ekonomi Yayınları.

Thompson, ve John, L. (1997). *Strategic Management Awareness and Change*. London: International Thompson Business Press.

Tuna, O. (1998). *Lojistik bir Hizmet Olarak Konteyner Taşımacılığı ve Dağıtım Kanalı Yapısının Analizi, Çağdaş Denizcilik Stratejileri, İşletme Yönetimi Yaklaşımı*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Tuna, O. ve Akarsu, M. (1999). Freight Transport Service Buying Process: A General Model for Exporters. *Strategic Approaches for Maritime Industries in Poland and Turkey* (ss. 1-16). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Tuna, O. ve Arabelen, G. (2013). Deniz Ulaştırma Lojistiği. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss. 531-561). İstanbul: Beta Yayınları.

Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *KAU IIBF Dergisi*. 5(7): 147-170.

Tütek, H. ve Gümüőğlu, Ő. (1997). *Gümrük Birliği'nin Türk Dayanıklı Tüketim Malları Üreticilerinin Rekabet Gücüne Etkisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Varan, S. (2013). Deniz İşletmeciliğinde Finansal Yönetim. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss. 447-471). İstanbul: Beta Yayınları.

Verdin, P. J. ve Williamson, P. J. (1994). Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. *Competence Based Competition* (pp.77-110). New York: John Wiley & Sons.

Vsback (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. <https://vsback.com/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-orgutlenmesi/> (20.04.2016).

Wang, B. (2006). *The Analysis of Large Chinese Liner Companies Strategy To Develop Logistics Services*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Őanghai: Dünya Denizcilik Üniversitesi.

Webnak (2016). Lojistik Sektörü ve Depolama. (<http://webnak.com.tr/blog/lojistik-sektoru-depolama/>) (28.01.2017).

Weigelt, K.ve Camaerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*. 9(5): 443–454.

Weir, D. ve Smallman, C. (1998). Managers in the Year 2000 and After: A Strategy for Development. *Management Decision*. 36(1): 43-51.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2): 171-180.

Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does It Matter?*. London: Routledge.

Wong, P. C., Yan, H. ve Bamford, C. (2008). Evaluation of Factors for Carrier Selection in The China Pearl River Delta. *Maritime Policy and Management*. 35(1): 27-52.

Wong, C. Y. ve Karia, N. (2010). Explaining the Competitive Advantage of Logistics Service Providers: A Resource-Based View Approach. *International Journal of Production Economics*. 128(1): 51-67.

Wright, P. M., Dunford, B. D. ve Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*. 27(6): 701.

Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5 (2): 301-326.

Yang, C. C., Marlow, B. ve Lu, C. S. (2009). Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and the Performance of Container Shipping Services in Taiwan. *Int.J.Production Economics*. 122(1): 4-20.

Yazıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. Selçuk Üniversitesi. *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15(21): 333-359.

Yorulmaz, M. ve Birgün, S. (2016). Lojistik Yetenekler Üzerine Literatür Araştırması ve Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yeteneklerinin Belirlenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(25): 313-331.

Yükselen, C. (2011). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The Organisation of the Future. *Marketing Intelligence & Planning*. 22(6/7): 780-789.

Zuraimi, A. A., Razli, C. R., Rafi, M. Y. ve Rosliza, C. R. (2015). Logistics Resources as a Source of Competitive Advantage for Logistics Service Providers. *Journal of Scientific Research and Development*. 2(10): 105-111.



EKLER

Ek 1: Anket

Konteyner Hat Taşımacılığı İşletmelerinin Rekabetçi Üstünlüğünde Kaynakların Etkisinin İncelenmesine Yönelik Anket Çalışması

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Lojistik Yönetimi Bölümü öğretim üyesi Doç. Dr. Gül DENKTAŞ ŞAKAR danışmanlığında Nassiba LYOUSFI tarafından gerçekleştirilen “*Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Etkisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım*” adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma, konteyner hat taşımacılığı yapan işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerinde ana olarak hangi kaynakları kullandıklarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca kullandıkları kaynaklar içerisinde özellikle lojistik kaynakların işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne ne şekilde etkisi olduğu da incelenmektedir. **Çalışmayı tercihen işletmenizdeki pazarlama ve/veya operasyon alanında çalışan yöneticilerin doldurmasını rica ederiz.** Çalışmanın güvenilirliği açısından soruların eksiksiz cevaplanması gerekmektedir. Çalışma tamamen akademik amaçla gerçekleştirilmektedir ve katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya işletme düzeyinde açıklanmayacaktır. Çalışmaya ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Cevaplandırılan soru formlarının aşağıda belirtilen e-posta adresine yollanması önemle rica olur.

Nassiba LYOUSFI, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi.

Tel : 0507 1810168 E-posta : nassiba.lyousfi@gmail.com

A- İŞLETMEYE YÖNELİK BİLGİLER:

1. İşletmenizin temsil ettiği konteyner hattı sayısını belirtiniz :.....
2. Acentenizin hizmet vermekte olduğu hatları lütfen belirtiniz. (Birden fazla maddeyi işaretleyebilirsiniz)
 - ☐ Amerika (Doğu kıyısı)
 - ☐ Amerika (Batı Kıyısı)
 - ☐ Güney Amerika
 - ☐ Kuzey Avrupa
 - ☐ Afrika
 - ☐ Akdeniz
 - ☐ Kuzeydoğu Asya
 - ☐ Güneydoğu Asya
 - ☐ Hong Kong/Çin
 - ☐ Karadeniz
 - ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
3. Acenteniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir belirtiniz (Yıl):.....
4. Acentenizde istihdam edilen toplam personel sayısını lütfen belirtiniz (kişi):

B- ANKETİ CEVAPLANDIRAN KİŞİYE YÖNELİK BİLGİLER:

5. Yaşınız?
 - ☐ 25 ve daha az
 - ☐ 26 – 35 arası
 - ☐ 36 – 45 arası
 - ☐ 46 – 55 arası
 - ☐ 56 ve üzeri
6. Eğitim düzeyiniz?
 - ☐ İlköğretim
 - ☐ Lise
 - ☐ Ön Lisans
 - ☐ Lisans
 - ☐ Yüksek Lisans
 - ☐ Doktora
7. İşletmedeki konumunuz?
 - ☐ Genel Müdür
 - ☐ Genel Müdür Yardımcısı
 - ☐ Pazarlama/Satış Müdürü
 - ☐ Operasyon Müdürü
 - ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
8. İşletmede şu anki konumunuzdaki çalışma süreniz (yıl) :.....
9. Sektördeki toplam çalışma süreniz?
 - ☐ 5 yıl ve daha az
 - ☐ 6 yıl – 10 yıl arası
 - ☐ 11 – 15 yıl arası
 - ☐ 16 – 20 yıl arası
 - ☐ 21 yıl ve daha fazla

C- İşletmenin Lojistik Kaynaklarına Yönelik Değerlendirme: Aşağıda belirtilen lojistik kaynaklarının önemi hakkındaki düşüncenizi, işletmenizin faaliyet alanı kapsamında değerlendiriniz.

1 Hiç Önemli Değil	2 Önemli Değil	3 Az Derecede Önemli	4 Önemli	5 Çok Önemli	
	1	2	3	4	5
Fiziksel Kaynaklar					
1. Gemi sayısı,	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmesini üslendiği konteyner terminali sayısı,	☐	☐	☐	☐	☐
3. Konteyner sayısı,	☐	☐	☐	☐	☐
4. Karayolu taşımacılığı araçları (kamyon, TIR vb.),	☐	☐	☐	☐	☐
5. Depolama tesisleri,	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yüksek sefer sıklığı,	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi ve Kurumsal İmaj Kaynakları					
7. Elektronik Veri Değişimi (EDI) olanakları,	☐	☐	☐	☐	☐
8. Konteyner takip/izleme olanakları,	☐	☐	☐	☐	☐
9. Radyo Frekanslı Tanıma (RFID) olanakları,	☐	☐	☐	☐	☐
10. İnternet olanakları,	☐	☐	☐	☐	☐
11. E-rezervasyon (e-booking) olanakları,	☐	☐	☐	☐	☐
12. Müşterinin tedarik zinciri sistemlerine uyumlu otomasyon,	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çoklu taşımacılığa yönelik uzmanlık,	☐	☐	☐	☐	☐
14. Mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik pazar bilgisi,	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşletme içerisindeki eğitim faaliyetleri,	☐	☐	☐	☐	☐
16. Finansal istikrar,	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşletmenin itibarı,	☐	☐	☐	☐	☐
İnsan Kaynakları					
18. Çalışanlar sayısı,	☐	☐	☐	☐	☐
19. Çalışanların mesleki yeterliliği/mesleki bilgi düzeyi,	☐	☐	☐	☐	☐
20. Çalışanların iletişim kurma becerisi,	☐	☐	☐	☐	☐
21. Çalışanların problem çözme becerisi,	☐	☐	☐	☐	☐
İlişkisel Kaynaklar					
22. Müşteriler ile işbirliğine yönelik ilişkiler,	☐	☐	☐	☐	☐
23. Önemli üretim hacmine sahip müşterilere hizmet sunma,	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tedarikçi işletmelerle ortak yatırımlar gerçekleştirme,	☐	☐	☐	☐	☐
25. Stratejik işbirliği anlaşmalarına (strategic alliances) dâhil olma.	☐	☐	☐	☐	☐

D-İşletmenin Lojistik Yeteneklerine Yönelik Değerlendirme: Aşağıda belirtilen lojistik yeteneklerinin önemi hakkındaki düşüncenizi, işletmenizin faaliyet alanı kapsamında değerlendiriniz.

1 Hiç Önemli Değil	2 Önemli Değil	3 Az Derecede Önemli	4 Önemli	5 Çok Önemli	
	1	2	3	4	5
Operasyonel Yetenekleri ve Müşteri Hizmetler Yetenekleri	☐	☐	☐	☐	☐
1. Yüğü hasarsız teslim edebilme,	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yüğü zamanında teslim edebilme,	☐	☐	☐	☐	☐
3. Uygun navlun verebilme,	☐	☐	☐	☐	☐
4. Müşteri temsilcisi personelin nezaketi/kibarlığı,	☐	☐	☐	☐	☐
5. Rakip işletmelerin fiyat oranlarını yakalamada esneklik sağlanması,	☐	☐	☐	☐	☐
6. Taşıtanların kredi riskini analiz/kontrol edebilme,	☐	☐	☐	☐	☐
7. Müşteriler ile uzun dönemli sözleşmeler,	☐	☐	☐	☐	☐
8. Dokümantasyonda hatasız olma,	☐	☐	☐	☐	☐
9. Müşterilerin yükleri için gemide yeterli yer sağlayabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
10. Diğer konteyner taşımacılığı yapan işletmelerle operasyonel işbirliği gerçekleştirme,	☐	☐	☐	☐	☐
11. Taşıma işlemi dışında yer alan diğer aktörler ile (gümrük, kara yolu nakliyecisi vb.) operasyonel işbirliği gerçekleştirme,	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kapıdan kapıya hizmet sunabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
13. Müşteriye özel hizmet sunabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşterilere katma değerli hizmetler sunabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
15. Gümrükleme hizmetini sağlayabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi Yetenekleri					
16. Yüklemlerin şikayetlerine hızlı geri dönüş sağlayabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yüğün takibinin ve izlenebilirliğini sağlayabilme,	☐	☐	☐	☐	☐
18. Satış personelinin alanında uzman olması,	☐	☐	☐	☐	☐
19. Müşterilerle paylaşabilme (EDI, fax, e-posta) kalitesi,	☐	☐	☐	☐	☐
20. Müşteri taleplerindeki beklenmeyen değişimlere cevap verebilme,	☐	☐	☐	☐	☐
21. İlan edilen sefer programlarının güvenilirliği.	☐	☐	☐	☐	☐

E- İşletmenin Rekabetçi Üstünlüğüne Yönelik Değerlendirme: Aşağıda belirtilen unsurlar ışığında, işletmenizin rekabetçi üstünlüğünü işletmenin rakiplerine göre durumunu göz önüne alarak değerlendiriniz.

1	2	3	4	5			
Çok Daha Kötü	Çok Kötü	Ne Çok Kötü Ne Çok İyi	Daha İyi	Çok Daha İyi			
			1	2	3	4	5
1. Elde edilen rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliği,			☐	☐	☐	☐	☐
2. Hizmet kalitesi,			☐	☐	☐	☐	☐
3. Rakip işletmelere göre genel olarak rekabetçi üstünlük,			☐	☐	☐	☐	☐
4. Sunulan hizmete yönelik oluşan imaj,			☐	☐	☐	☐	☐
5. Sunulan hizmetin fiyatı,			☐	☐	☐	☐	☐
6. Sunulan hizmetin (dağıtım-sunum) maliyeti, (service delivery cost),			☐	☐	☐	☐	☐
7. Sunulan hizmete yönelik müşteri memnuniyeti,			☐	☐	☐	☐	☐
8. Sunulan hizmete yönelik müşterinin algıladığı değer.			☐	☐	☐	☐	☐