

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜNE
ULAŞMADA İŞLETME STRATEJİSİ VE İŞ
MODELİ ETKİLEŞİMİ: DENİZ TAŞIMACILIK
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dora SUNGUNAY
2502170208

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL – 2023

ÖZ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜNE ULAŞMADA İŞLETME
STRATEJİSİ VE İŞ MODELİ ETKİLEŞİMİ:
DENİZ TAŞIMACILIK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dora SUNGUNAY

İşletmelerin ayakta kalabilmesi, işletme çevresindeki gelişmeler hakkında farkındalık yaratmasına, değişiklikleri zamanında anlamaya, reaksiyon göstermesine ve esas olarak rekabet gücü sağlayacak stratejiler geliştirmesine bağlıdır. Ancak işletmenin seçtiği stratejinin uygulanmasının stratejik yönetim sürecini irdeleyen literatürde kısmen ya da hiç yer almadığı, yapılan literatür tarama ve okumalarında görülmektedir. Diğer taraftan günümüz girişimlerden şirketlere geniş bir yelpazede, işletme stratejisi olmadan iş modeli tasarımları ve uygulamalarına odaklanılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada, işletme stratejisinin uygulanmasının, değer önerisi ve değer yaratmayı içeren iş modeli aracılığıyla yapılabileceği savunulmaktadır. Literatürde, strateji ve iş modelinin çeşitli tanımlarına ve aralarındaki ilişkiye farklı yaklaşımlar bulunsa da akademik çalışmalar, her iki konseptin de işletmenin rekabet edebilirliğine ulaşmasında etkili olduğunun altını çizmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, stratejik yönetim süreci bileşen ve aşamalarından istifade ile sürdürülebilir rekabet gücü elde etme sonucuna ulaştıran işletme stratejisi ve iş modeli etkileşimini açıklayan bir model sunmaktadır. Bu model, iki konsept üzerine inşa edilmiş bütüncül bir yapıya gerekliliği tartışmaktadır. Böylece, sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmada, işletme çevresi analizi, strateji ve iş modeli belirleme ve uygulama süreçleri olmak üzere çok adımlı bir stratejik yönetim süreci tanımlanmaktadır.

Tez çalışmasında deniz taşımacılık işletmelerinin yönetim süreçlerini ele alınmakta ve rekabete dayalı bir ortamda işletme stratejileri ve iş modelleri süreçleri ile bunların ilişkisi incelenmektedir. Verilerin birincil kaynak olarak işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler yoluyla toplandığı ve ikincil kaynak olarak dokümanların kullanıldığı nitel bir çalışma amaçlanmaktadır. Genellikle, işletme ve yönetim alanlarında yürütülen durum çalışmaları, yorumlayıcı paradigmayı varsaymaktadır. Tez çalışmasındaki durum çalışmasının amacı, işletme yöneticileri ile

birlikte onların stratejik yönetim süreçlerini anlamaya çalışmaktı. Bu süreçler, işletmeleri ziyaret ederken, yöneticilerle görüşürken, görüşmelerin notlarını alırken, bağlı bulundukları birlik, dernek ve odalarda gerçekleştirilen raporları okurken ve bulguları katılımcıların kendi bakış açıları ile yorumlaması hedeflenmiştir.

Bununla birlikte kavramsal çerçevenin, veri toplamanın ve analizin aynı anda geliştiği ve keşfedici nitel araştırma mantığı ile örtüşen eneverımsal yaklaşım kullanılmaktadır. Böylece bu tez çalışması, stratejik yönetim sürecini inceleyen bir durum çalışmasına bir metodoloji getiren eneverımsal yaklaşımın uygulamada bir örneğini sunmaktadır. İşletme alanında yapılacak durum çalışmalarında bu yaklaşımın kullanılması ile bilimsel araştırma literatürüne katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Önerilen modelin geçerliliği, görüşmelerden ve saha çalışmalarından ve analiz sırasında stratejik yönetim araçlarının kullanılarak bir kuruluşun izlemesi gereken aşamaların bizzat uygulanmasından elde edilen bulgular ile ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Bu, aynı zamanda önerilen modelin yararlılığını doğrulamak için gerekli görülmüştür. Özellikle modelin uygulaması, çok yönlü ve şirkete özgü olduğundan, önermelerin daha fazla test edilmesi ve doğrulanması önerilmektedir. Sonuç olarak, çalışmanın bulguları aracılığıyla ilk olarak “işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarının strateji oluşturma sürecindeki önemini anlamak” amacına tez çalışmasının yanıt verdiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Süreci, İşletme Çevresi Analizi, Kurumsal Strateji, Rekabet Stratejisi, İş Modeli, Rekabet Gücü, Sürdürülebilirlik, Deniz Taşımacılığı, Denizcilik, Enevarımsal Yaklaşım, Durum Çalışması

ABSTRACT
STRATEGY AND BUSINESS MODEL INTERACTION IN ACHIEVING
SUSTAINABLE COMPETITIVENESS:
A RESEARCH IN SHIPPING ENTERPRISES

Dora SUNGUNAY

The survival of businesses depends on raising awareness about the developments in the business environment, understanding and reacting to changes in a timely manner, and developing strategies that will provide competitive power. However, it is seen in the literature reviews and readings that the implementation of the strategy chosen by the enterprise is partially or not included in the literature examining the strategic management process. On the other hand, today's business model designs and implementations are focused on a wide range from enterprises to companies without a business strategy. From this point of view, in this study, it is argued that the implementation of business strategy can be done through a business model that includes value proposition and value creation. Although there are different approaches to the various definitions of strategy and business model and the relationship between them in the literature, academic studies underline that both concepts are effective in achieving the competitiveness of the business. In this context, this study presents a model that explains the interaction of business strategy and business model, which leads to the result of achieving sustainable competitiveness by utilizing the components and stages of the strategic management process. This model discusses the need for a holistic structure built on two concepts. Thus, a multi-step strategic management process, including business environment analysis, strategy and business model determination and implementation processes, is defined in achieving sustainable competitiveness.

In the thesis, the management processes of maritime transportation companies are discussed; the business strategies and business models processes and their relationship are examined in a competitive environment. A qualitative study in which data is collected through interviews with business managers as the primary source and documents are used as secondary sources is aimed. Generally, case studies conducted

in business and management fields assume the interpretative paradigm. The purpose of the case study in the thesis study was to try to understand their strategic management process together with business managers. The process is aimed at the participants while visiting the enterprises, meeting with the managers, taking notes of the meetings, reading the reports made in the unions, associations and chambers they are affiliated with, and interpreting the findings from their own perspectives.

In addition, the abduction approach is used, in which the conceptual framework, data collection and analysis develop simultaneously and overlap with the logic of exploratory qualitative research. Thus, this thesis presents a practical example of the abduction approach that brings a methodology to a case study examining the strategic management process. It is considered that the use of this approach in case studies in the field of business will contribute to the scientific research literature.

The validity of the proposed model has been tried to be empirically tested with the findings obtained from interviews and field studies, and the implementation of the steps an organization should follow by using strategic management tools during analysis. This was also deemed necessary to validate the usefulness of the proposed model. Further testing and validation of the propositions is recommended, especially since the implementation of the model is multifaceted and company-specific. As a result, it is thought that the thesis study answers the purpose of "understanding the importance of business strategy and business model concepts in the strategy formulation process" through the findings of the study.

Keywords: Strategic Management Process, Business Environment Analysis, Corporate Strategy, Competitive Strategy, Business Model, Competitiveness, Sustainability, Maritime Transportation, Maritime Shipping, Abduction Approach, Case Study

ÖNSÖZ

Lisans sonrası öğrenimimde ve devlet kurumlarındaki görevlerimde stratejik yönetim süreci konusu ile yoğun olarak çalıştım ve özel bir ilgi geliştirdim. Stratejik planlamaya yönelik hem eğitim ve öğrenim aldım hem de bizzat görev yaptım. Bu süreçte sürekli olarak karşıma çıkan soru, stratejilerin uygulanmasına yönelikti. Sonrasında TÜBİTAK'ın KOBİ'lere iş geliştirme mentoru ve proje hakemi olarak katıldığım çalışma ve faaliyetlerde iş modelleri ile uğraştım. Bu çalışmalarda ise strateji belirlemeden iş faaliyetlerinin icra edilmesine çalışıldığını gördüm. Böylece doktora tez konusunu seçerken bu iki konseptin etkileşimini, soyut bir hedeften somut uygulamalara nasıl geçileceğini ve stratejik yönetim sürecinde bunun nasıl gerçekleştirileceğini çalışmak istedim. Birkaç üniversitenin deniz ulaştırma ve meslek okullarındaki okutmanlığım nedeniyle bu tezin deneysel kısmını yakın olduğum denizcilik alanında gerçekleştirdim. Tezin sonuçları itibariyle amacına ulaştığını değerlendiriyorum.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde doktora öğrenimine başlamanın konusundaki teşvikleri nedeniyle Prof. Dr. Ali GÜNGÖR ve Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ'a, öğrenim döneminde yakın takibi ile Prof. Dr. Nafiz ARICA'ya teşekkürlerimi sunmak isterim. Hem doktora öğrenimine kabulde hem de doktora öğreniminin sürecinde tavsiyeleriyle yolumu aydınlatan değerli hocamlarım Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR ve Prof. Dr. Aykut BERBER'e teşekkürlerimi ifade ederim.

Tez çalışmasının seyrini deneyimi ve bilgisi ile şekillendiren tez danışmanım Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLAN başta olmak üzere, katkılarını ve desteklerini esirgemeyen değerli tez izleme jüri üyelerim, Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR ve Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a şükranlarımı sunarım.

Çalışma kapsamında kendisiyle görüşme yaptığım deniz taşımacılık şirketlerinin yöneticilerine ve verdiği destek dolayısıyla Türk Armatörler Birliği Genel Sekreteri Sayın Hüseyin ÇINAR'a teşekkür ederim.

Özellikle her zaman yanımda olması ve teşvik etmesi ile birlikte yöneticilerle görüşmelerin transkriptlerini bizzat yaparak destek veren sevgili eşim Sezin SAN SUNGUNAY'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Dora SUNGUNAY
İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME STRATEJİSİ VE İŞ MODELİ

1.1. Araştırmanın Problemi	10
1.2. Araştırmanın Amacı.....	14
1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı.....	15
1.4. Araştırmanın Kavramları ve Değişkenleri.....	16
1.4.1. Strateji Kavramı	17
1.4.2. İşletme Stratejisi Kavramı.....	17
1.4.3. Stratejik Yönetim Kavramı	19
1.4.4. Rekabet Kavramı.....	20
1.4.5. Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı	22
1.4.6. Ulusal, Endüstriyel ve İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü	25
1.4.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	27
1.4.8. Rekabet Avantajı Elde Etme Yaklaşımları	29
1.4.8.1. Endüstriyel Temelli Bakış Açısı	29
1.4.8.2. Kaynak Temelli Bakış Açısı	31
1.4.9. İşletme Dış Çevresi Analizi	33
1.4.9.1. Uzak Çevre Analizi	33
1.4.9.2. Yakın Çevre ve Pazar Analizi	35

1.4.10. İşletme İç Çevresi Analizi	36
1.4.10.1. Temel Yetenekler Analizi	36
1.4.10.2. GZFT (SWOT) Analizi	37
1.4.10.3. McKinsey 7S Analizi	37
1.4.10.4. Değer Zinciri Analizi	39
1.4.10.5. Dengeli Puan Kartı	40
1.4.11. İşletme Stratejileri ve Düzeyleri	41
1.4.11.1. Kurumsal Stratejiler	44
1.4.11.2. Rekabet Stratejileri	46
1.4.11.3. Organizasyon Yapısı ve Rekabet Stratejileri	48
1.4.11.4. İşlevsel Stratejiler	50
1.4.12. İş Modeli Kavramı	51
1.4.13. İş Modeli Boyutları	52
1.4.14. İş Modeli Tasarımları	55
1.4.14.1. Moingen ve Lehmann-Ortega Tasarımı	55
1.4.14.2. Boston Danışma Grubu Tasarımı	56
1.4.14.3. Johnson Tasarımı	57
1.4.14.4. Osterwalder ve Pigneur Tasarımı	58
1.4.15. İş Modeli Tasarımlarının Karşılaştırılması	60
1.4.16. İş Modeli ve İşletme Performansı	61
1.4.17. İşletme Stratejisi ve İş Modeli İlişkisi	62
1.5. Bölümün Özeti	71

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZ TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ VE İŞLETMELER

2.1. Deniz Taşımacılığı	73
2.1.1. Deniz Taşımacılığında Yük ve Gemi Tipleri	76
2.1.1.1. Deniz Taşımacılığında Yük Tipleri	76
2.1.1.2. Deniz Taşımacılığında Gemi Tipleri	77
2.1.2. Deniz Taşımacılığı Türleri	82
2.1.2.1. Faaliyet Alanına Göre Deniz Taşımacılığı	82

2.1.2.2. Hizmetin İşleyişine Göre Deniz Taşımacılığı	82
2.2. Deniz Taşımacılık İşletmeleri.....	83
2.2.1. Deniz Taşımacılık İşletmesi Yönetimi	85
2.2.2. Deniz Taşımacılık İşletme Çevresi	87
2.2.2.1. Uzak Çevresi	90
2.2.2.2. Yakın Çevresi.....	96
2.2.2.3. Müşteriler	101
2.2.2.4. Rakipler	101
2.2.2.5. Tedarikçiler	102
2.2.2.6. İkameler.....	102
2.2.2.7. Dağıtım Kanalları.....	102
2.2.2.8. İnsan Kaynakları	104
2.3. İşletmelerin Organizasyon Yapıları.....	105
2.3.1. Örgütlenme.....	105
2.3.2. Örgüt Yapıları	107
2.3.2.1. Örgüt Yapısını Etkileyen Hususlar	109
2.3.2.2. Örgüt Yapısının Tasarlanması ve Bölümlere Ayırma.....	112
2.3.2.3. Örgütlenme Örnekleri	117
2.3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	120
2.4. Denizcilik Endüstrisine Yönelik Strateji ve İş Modeli Çalışmaları.....	123
2.4.1. Türkiye’deki Çalışmalar	125
2.4.2. Dünya’daki Çalışmalar	135
2.5. Dünya ve Türkiye’de Deniz Taşımacılığı.....	149
2.5.1. Dünya Deniz Taşımacılığı	150
2.5.2. Uluslararası Denizcilik Kuruluşları.....	154
2.5.3. Türkiye’de Deniz Taşımacılığı	158
2.6. Denizcilik Endüstrisindeki Gelişmeler.....	159
2.7. Bölümün Özeti.....	163

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETME STRATEJİSİ VE İŞ MODELİ ETKİLEŞİMİNİ
ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Modeli	167
3.2. Araştırma Sorusu	176
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	177
3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	186
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	187
3.6. Araştırmanın Etik Hususları	188
3.7. Araştırma Tasarımının Uygulaması.....	188
3.7.1. Veri Toplama	190
3.7.2. Veri Analizi.....	196
3.7.3. Geçerlik ve Güvenirlik.....	199
3.8. Bulgular.....	207
3.8.1. Örneklem Alınan İşletmeler	207
3.8.2. Örneklem Alınan İşletmelerin Yapıları.....	208
3.8.3. Görüşmelere Katılan Yöneticiler	215
3.8.4. Strateji Oluşturma Süreci	217
3.8.4.1. Şirketlerin Misyon ve Vizyonları.....	217
3.8.4.2. Şirketlerin Çevre Analizi Uygulamaları.....	219
3.8.4.3. Uzak Çevre Analizi	222
3.8.4.4. Yakın Çevre Analizi.....	252
3.8.4.5. Yöneticilerin Deniz Taşımacılık Sektörünü Tanımlaması	261
3.8.4.6. Türkiye’deki Deniz Taşımacılığının GZFT Analizi	263
3.8.5. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Stratejileri	282
3.8.5.1. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Kurumsal Stratejiler.....	283
3.8.5.2. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Rekabet Stratejileri	290
3.8.5.3. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin İşlevsel Stratejileri	299

3.8.6. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin İş Modelleri	305
3.8.6.1. Değer Önerileri.....	307
3.8.6.2. Müşteri Segmenti ve Müşteri İlişkileri	310
3.8.6.3. Kanallar	312
3.8.6.4. Temel Faaliyetler	314
3.8.6.5. Temel Kaynaklar	317
3.8.6.6. Temel Ortaklıklar	319
3.8.6.7. Maliyet Yapıları	320
3.8.6.8. Gelir Akışları.....	324
3.8.7. Stratejik Yönetim Süreci ve İş Modeli Uygulamaları.....	325
3.9. Tartışma	354
3.9.1. İşletme Stratejisi ve İş Modeli Etkileşimi	355
3.9.2. Stratejik Yönetim Süreci ve İş Modeli Uygulamaları.....	360
3.10. Bölümün Özeti.....	364
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	366
KAYNAKÇA	371
EKLER.....	412
ÖZGEÇMİŞ.....	435

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1.1. McKinsey 7S Analizi	38
Tablo-1.2. Büyüme Stratejileri.....	44
Tablo-1.3. İstikrar Stratejileri.....	45
Tablo-1.4. Küçülme Stratejileri.....	45
Tablo-1.5. İşlevsel Stratejiler	51
Tablo-1.6. İş Modeli Tasarımlarının Karşılaştırılması.....	60
Tablo-1.7. İşletme Stratejisi ve İş Modelini Karakterize Eden Temel Sorular	66
Tablo-2.1. Tankerler.....	80
Tablo-2.2. Kuru Dökme Yük Gemileri	81
Tablo-2.3. Kombine Yük Taşıyıcı Gemiler	81
Tablo-2.4. Deniz Taşımacılık İşletmelerini Bekleyen Zorluk ve Engeller	91
Tablo-2.5. Müşteriler	101
Tablo-2.6. Dünya Taşımacılık Filosunun Gemi Tipleri	152
Tablo-2.7. Dünya Deniz Ticaret Filosunun Yükler İtibariyle Kapasite Gelişimi	153
Tablo-2.8. 1000 GT ve üzeri Türk Deniz Ticaret Filosu Gemi Tipleri Yüzdesi	158
Tablo-2.9. Gemilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	159
Tablo-3.1. Araştırma Modeli Süreci ve İlgili Literatür.....	173
Tablo-3.2. Durum Çalışması Araştırmalarında İzlenecek Adımlar	183
Tablo-3.3. Durum Çalışmasında Kullanılabilecek Veri Toplama Yöntemleri	191
Tablo-3.4. Soru Başlıkları ile İlgili Verilerin Toplandığı Kaynakların Dağılımı	195
Tablo-3.5. Dört Test İçin Durum Çalışması Taktikleri ve Uygulaması.....	200
Tablo-3.6. Üçgenleme Kategorileri.....	203
Tablo-3.7. Örneklem Alınan Deniz Taşımacılık Şirketleri	208
Tablo-3.8. Yöneticilerin Kurumsallık ile İlgili Görüşleri	210
Tablo-3.9. Yöneticilerin Aile Şirketleri ile İlgili Görüşleri	213
Tablo-3.10. Görüşmelere Katılan Yöneticilerle İlgili Bilgiler.....	215
Tablo-3.11. Politik Etmenler.....	222
Tablo-3.12. Ekonomik Etmenler.....	230
Tablo-3.13. Sosyal Etmenler.....	236
Tablo-3.14. Teknolojik Etmenler	245

Tablo-3.15. Çevresel Etmenler	247
Tablo-3.16. Yasal Etmenler	250
Tablo-3.17. Yeni Giriş Tehdidi	253
Tablo-3.18. İkame Tehdidi.....	254
Tablo-3.19. Taşıma Türlerinin Karşılaştırılması.....	255
Tablo-3.20. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	256
Tablo-3.21. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	258
Tablo-3.22. Rekabet Yoğunluğu	261
Tablo-3.23. Yöneticilerin Deniz Taşımacılık Sektörünü Tanımlaması	262
Tablo-3.24. Güçlü Yönler	263
Tablo-3.25. Zayıf Yönler	268
Tablo-3.26. Fırsatlar.....	273
Tablo-3.27. Tehditler	274
Tablo-3.28. Türkiye’deki Deniz Taşımacılığı GZFT Analizi	279
Tablo-3.29. Şirketlerin Kurumsal Stratejileri.....	284
Tablo-3.30. Şirketlerin Rekabet Stratejileri	291
Tablo-3.31. Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri	299
Tablo-3.32. Üretim/operasyon Stratejileri	299
Tablo-3.33. Tedarik ve Lojistik Stratejileri.....	301
Tablo-3.34. İnsan Kaynakları.....	302
Tablo-3.35. Teknoloji ve Ar-Ge.....	303
Tablo-3.36. Finansman ve Muhasebe	304
Tablo-3.37. Şirketlerin Değer Önerileri	308
Tablo-3.38. Stratejilerin İş Modellerine Yansıması	355

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1. Pestel Analizi Unsurları.....	34
Şekil-1.2. Porter Beş Güç Analizi	35
Şekil-1.3. Değer Zinciri.....	39
Şekil-1.4. Dengeli Puan Kartı Göstergeleri.....	40
Şekil-1.5. Örgütsel Strateji Türleri.....	42
Şekil-1.6. Moingeon ve Lehmann-Ortega İş Modeli Bileşenleri.....	56
Şekil-1.7. Altı Bileşenli İş Modeli	57
Şekil-1.8. Kutu İş Modeli.....	58
Şekil-1.9. İş Modeli Kanvası.....	59
Şekil-1.10. İki Evreli Rekabet Süreci Yapısı	65
Şekil-1.11. İş Modelleri ve İşletme Stratejisi İlişkisi.....	67
Şekil-1.12. Stratejiden İş Sürecine	68
Şekil-1.13. İşletme Çevresinde İş Modeli	68
Şekil-1.14. İşletme Stratejisi ve İş Modeli Arasındaki Değer Zinciri Bağlantısı.....	70
Şekil-2.1. Deniz Taşımacılığında Yük Tipleri	77
Şekil-2.2. Deniz Taşımacılığında Gemi Sınıflandırması	78
Şekil-2.3. Deniz Ticari Taşımacılığı- İşletme Dış Çevresi	90
Şekil-2.4. Zorluklar/ Engeller ve Yaklaşımlar	92
Şekil-2.5. Gemi Yönetim İşletmesinin İşlevsel Örgüt Yapısı.....	117
Şekil-2.6. Gemi Yönetim İşletmesinin Ürüne (Hizmet) Dayalı Örgüt Yapısı.....	118
Şekil-2.7. Gemi Yönetim İşletmesinin Matriks Örgüt Yapısı.....	118
Şekil-2.8. Handysize Dört Dökme (soldaki) ve Oniki Dökme Yük Gemisine Sahip İşletmenin Organizasyon Yapısı	119
Şekil-2.9. Dokuz Tankerlik Filoya Sahip İşletmenin Organizasyon Yapısı	120
Şekil-2.10. Tanker ve Dökme Yük Gemilerinden oluşan 19 Parçalık İşletmenin Organizasyon Yapısı	120
Şekil-2.11. Gemi Tiplerine Göre Dünya Deniz Taşımacılık Filosu.....	151
Şekil-2.12. 2022 Dünya’da Gemi Tipleri Yüzdelik Dağılımı.....	152
Şekil-3.1. Araştırma Yaklaşımlarını Karşılaştırma.....	166
Şekil-3.2. İşletme Stratejileri Hiyerarşisi	171

Şekil-3.3. Araştırma Modeli.....	172
Şekil-3.4. Endüstriyel Temelli ve Kaynak Temelli Yaklaşımlar Arasındaki İlişki .	174
Şekil-3.5. Deneysel/Karşılaştırmalı Durum Çalışması Akışı.....	182
Şekil-3.6. Araştırma Tasarımı	190
Şekil-3.7. İşletme Yapısı- Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli	209
Şekil-3.8. İşletme Çevresi Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli	220
Şekil-3.9. Strateji Belirleme Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli	283
Şekil-3.10. İş Modeli Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli	307
Şekil-3.11. Strateji- İş Modeli Entegrasyonu Kod-Teori Modeli	359
Şekil-3.12. İşletme Stratejisinden İş Modeline	360

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BIMCO	: The Baltic and International Maritime Council- Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi
BM	: Birleşmiş Milletler
DPA	: Designated Person Ashore - Atanmış Kişi
DTO	: Deniz Ticaret Odası
DWT	: Dedveyt tonaj - Deadweight tonnage
GT	: Gross Ton
IMB	: International Maritime Bureau- Uluslararası Denizcilik Bürosu
ICS	: International Chamber of Shipping- Uluslararası Deniz Ticaret Odası
ILO	: International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: International Monetary Fund- Uluslararası Para Fonu
IMO	: International Maritime Organization – Uluslararası Denizcilik Örgütü
INTERCARGO	: International Association of Dry Cargo Shipowners- Kuru Yük Gemi Sahipleri Uluslararası Birliği
INTERTANKO	: The International Association of Independent Tanker Owners- Bağımsız Tanker Sahipleri Uluslararası Birliği
ISM Code	: International Safety Management Code - Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu
ISPS Code	: International Ship and Port facility Security Code- Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu
İMEAK DTO	: İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası
KPMG	: Klynveld Peat Marwick Goerdeler- Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri
MARPOL	: Gemilerin Neden Olduğu Kirlenmenin Önlenmesine Dair Milletlerarası Konvansiyon

MAXQDA	: Qualitative Data Analysis Software- Nitel Veri Analiz Yazılımı
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SOLAS	: Denizde Can Emniyeti Uluslararası Sözleşmesi
TEU	: Yirmi feet'lik (20 x 30,48 santimetre) konteynere eş değer birim
TIR	: Transit International Routier- Uluslararası Karayolu Taşımaları
TPAO	: Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı



GİRİŞ

Küreselleşme, müşteri odaklılık, rakiplerin sayısının artması, ekonomide yaşanan değişimler, pazarlar arasındaki karşılıklı bağlantılar ve teknolojik değişimler ile birlikte organizasyonlar, iş stratejilerini ve geleneksel iş modellerini yeniden düşünmeye ve rekabet avantajı elde etmek için yeni iş modelleri geliştirmeye zorlanmaktadır (Chesbrough, 2003; Johnson vd., 2008; Lindgardt vd., 2009; Teece, 2010; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2011; Lee vd., 2012; Schneider ve Spieth, 2013). Sürekli bir değişim içinde olan, bunun sonucunda gittikçe karmaşıklaşan, yoğun rekabetin yaşandığı, hataları ve gecikmeleri affetmeyen hızlı çevresel değişimler, bir işletme için sadece üretim sistemleri ve donanımlarının geliştirilmesini değil, aynı zamanda iş stratejilerini, örgüt yapılarını ve yönetim anlayışlarını da gözden geçirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, yoğun rekabet ve hızlı değişen çevreye karşı işletmelerin rekabet gücü elde etmek ve bunu sürdürebilmek amacıyla stratejiler geliştirmesi ve iş modellerini yenilemesi gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Child, 1972; Grant vd., 1994; Mitchell ve Coles, 2003; Shafer vd., 2005; Heij vd., 2014).

Bir işletme, değer yaratma stratejisini belirleyerek, uygulayarak ve bunu uzun bir döneme yayarak rekabet gücünü sürdürebilir (Grant, 2008). İşletme stratejisi, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin, işletme amaçları doğrultusunda, pazardaki fırsatları değerlendirmek ve zorluklarla baş edebilmek adına kullanılmasını ve işletmenin rekabet edebilirliğini sağlamaktadır (Barney, 1991; Foss, 1998). Bu anlamda, işletme stratejisinin işletmenin rekabet edebilirliğini nasıl sürdürebileceğine dair bir yol haritası olduğu değerlendirilmektedir.

İşletmenin seçtiği stratejinin uygulanması, değer önerisi ve değeri yaratmada kullanılan faaliyet ve ilişkiler ağını içeren iş modeli vasıtasıyla sağlanmaktadır. Sinfield vd.'ne (2012) göre, yeni işletme stratejisi ve yeni iş modeli ile konumlanan pazarda fırsatların keşfedilmesine, müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesine ve işletmeyi rakiplerinin önünde bir yere konumlandırmayı sağlayabilir. Teece (2010), yeni ya da uyarlanmış iş modelinin, müşteri yönünden maliyeti düşürmeye ya da değer önerisini artırmaya neden olabileceğini ve kolayca taklit etkilemez ise bu iş modelini uygulayan öncü işletme için başarılı sonuçlar vereceğini belirtmektedir. Sonuç olarak

işletmenin dış ve iç çevresindeki gelişmeler sonucunda yönetimin yenilenen stratejisi, iş modeline başarılı bir şekilde yansıtıldığında işletme rekabet gücünü sürdürülebilir kılacaktır.

Günümüzde işletmelerin strateji oluşturmada iş modellerinin giderek daha fazla kullanıldığı, stratejik yönetim sürecinin aşamalarının ihmal edildiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için tek başına iş modelinin yeterli olmadığı da ileri sürülmektedir (Teece, 2010). Öte yandan, iş modeli ile ilgili tartışmalar, geleneksel strateji kuramının hızla değişen bir ortamda nasıl rekabet edileceğini yeterince açıklamadığına ve değer yaratma ve müşteri merkezliliğine odaklanmadığına işaret etmektedir (Mansfield ve Fourie, 2004). Bazı çalışmalar ise işletme stratejileri ve iş modellerinin, birbirini tamamladığında rekabet gücünü ve performansının arttığını (Newth, 2012: 92) iddia etmektedir.

Bu tez, bu tutarsızlıklara yanıt vermek ve her iki yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymak amacıyla strateji kuramını ve iş modelinin birbirini tamamladığı bir modeli önermektedir. Bu öneri hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara hitap eden, iki kavram üzerine inşa edilmiş bütüncül bir yapıya gerekliliği savunmaktadır. Böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme süreci, analiz, strateji oluşturma, karar verme, modelleme ve uygulama süreci olmak üzere çok adımlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Bu yaklaşım ile tez çalışması, işletme stratejisi ile iş modeli arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, işletmenin strateji oluşturma sürecine, yeni iş modeli tasarlama ya da mevcut iş modelini iyileştirmenin nasıl dahil edilmesi gerektiğini incelemektedir. İşletme stratejisi ve iş modelinin entegrasyonunun gerekliliğini ve uygunluğunu daha iyi anlamak için bu tez, en yaygın olarak kullanılan bazı kavram ve tanımlar, bunların tarihsel gelişimi ve önerilen stratejik yönetim araçları dahil olmak üzere strateji alanına genel bir bakış sunmayı hedeflemektedir. Mevcut literatüre dayanarak, iki kavramın birbiri ile ilişkisi ve sınırlandırılması önerilmektedir. Ayrıca, strateji kavramının daha bütünsel bir çerçevesini belirlemek için stratejik yönetim süreci ve strateji seviyeleri tartışılmaktadır.

Bu genel bakışa dayanarak, bir süreç modeli içinde strateji ve iş modelinin entegrasyonu önerilmekte ve bütünleşik bir strateji oluşturma ve uygulama modeli

geliştirilmektedir. Bu tez kapsamında, işletme stratejisi, iş modeli ve bunların birbirleriyle olan uyumları hakkında bir anlayış sağlamaya çalışılırken rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve en eski iş kollarından biri olan deniz taşımacılık sektöründeki şirketlerde bu modelin varlığı araştırılmaktadır. Literatürdeki bulguları doğrulamak için öncelikle eski ve yeni işletme stratejileri karşılaştırılması ve stratejilerin iş modeline nasıl uygulandığı, deniz taşımacılık işletmeleri örneğinde incelenmektedir.

Bu bağlamda deniz taşımacılık işletmeleri, bu tezde merkezi bir rol oynamaktadır. İşletme modelinin gelişimi ve gelecekteki gelişim fırsatlarının işletme stratejisi altında yönlendirilmesi, bu çalışmanın ana odağıdır. Deniz taşımacılık işletmelerini uygulama ve süreçlerini ele alarak rekabete dayalı bir ortamda işletme stratejilerinin iş modelleri ile ilişkisini incelenmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma sadece bu sektör ile sınırlı görünse de sonraki çalışmalar ile genellemeler elde edileceği düşünülmektedir.

Deniz taşımacılığı, küresel ticaret ve ekonominin yaşam gücü olarak kabul edilmektedir (UNCTAD, 2018). Dünyada artan bir nüfusa, kentleşmeye ve nihai tüketicilerden uzakta mal üretimine sahip olduğumuz sürece bu tanımlama geçerli olacaktır. Geçtiğimiz yıllarda, deniz taşımacılığının ticaret modelleri yeni pazarlara doğru kaymıştır (KPMG, 2018). Denizcilik endüstrisi bu değişimde merkezi bir rol oynamıştır ve denizciliğin faaliyet gösterdiği ortam da büyük ölçüde değişmiştir. Taşınan mallar üzerindeki paylar, taşımacılık şirketlerinin o kadar şiddetli rekabet ettiği ve birçoğunun aynı tür hizmeti eskisi ile aynı hatta daha düşük oranda sunmak zorunda kaldığı noktaya kadar düşmüştür (Niamie ve Germain, 2014). Porter'ın "Bir şirket, ancak koruyabileceği bir fark yaratabilirse rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir" (1996: 62) ifadesi, stratejik kararların geçmişte neden önemli olduğu ve gelecekte tüm işletmeler için neden önemli olmaya devam edeceği konusunda bize bir fikir vermektedir.

Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) Karbondioksit Azaltıcı Stratejisi, deniz ticari taşımacılığında kaynaklanan sera gazı emisyonlarını 2008 yılı oranlarını temel almakta ve bu oranı, 2050 yılına kadar en az %50 azaltmayı hedeflemektedir (İMEAK DTO, 2018). Buna göre Avrupa Komisyonu ve bazı ülkeler, kirliliği azaltmak ve deniz taşımacılığında kaynaklanan atıkların yönetimini düzenlemek için

yönetmelikler ve direktifler hazırlamış/hazırlamaktadır. Porter (1991), uzun vadeli stratejilere ait düzenlemelerin (kanunlar, yönetmelikler, direktifler) kısa vadeli tepkileri tetiklediğini ve firmaları şiddetli rekabet ortamında ayakta kalabilmek için üretim uygulamalarını gözden geçirmeye ve faaliyetlerini yeniden düzenlemeye zorladığını belirtmektedir. Drewry Shipping Consultants tarafından yapılan bir analize (Leonard, 2019) göre, IMO'nun küresel kükürt düzenlemesine uymak için yüksek fiyatlı düşük kükürtlü akaryakıtı geçiş, denizcilik endüstrisine ilave 11 milyar dolarlık yakıt maliyeti getirmektedir. Konuyla ilgili piyasa raporlarını gözden geçiren King (2019), düzenlemelerle başa çıkmak, işletme maliyetlerinden tasarruf etmek ve rekabet güçlerini korumak için deniz taşımacılık firmalarının, düşük süratle seyir, hizmet entegrasyonu, gemilerin kiraya verilmesi, diğer şirketlerle ittifaklar, yenilikçi düşük kükürtlü yakıtların kullanımı dahil olmak üzere bir dizi önlemi benimseme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Bu düzenlemeler, deniz taşımacılığının çevresel performansını iyileştirmeyi amaçlasa da bu tür düzenlemelere uymanın maliyetinin, deniz taşımacılığı firmalarının rekabet etme kabiliyetini tehlikeye atabilir. Düzenlemeler, firmaların işletme maliyetlerini artırır; bu durum, firmaların verdiği hizmetler için daha yüksek fiyatlar talep etmesi ile sonuçlanabilir.

Deniz taşımacılığı oldukça uluslararası bir odak noktasına sahiptir ve işin özünde farklı paydaşlara sahip çok sayıda farklı kesimle karşılaşmaktadır. Kısaca tanımladığımız ve diğer bölümlerde ayrıntılı olarak işleyeceğimiz bu gerçekleri yerine getirmek ve kazançlı bir geleceği sürdürmek için şirketlerin kazanan bir strateji geliştirmesi ve belirlenen hedefleri bir iş modeli kapsamında uygulaması ve gerçekleştirmeye çalışması gerekmektedir.

Tez çalışmasında, verilerin birincil kaynak olarak görüşmeler yoluyla toplandığı ve ikincil kaynak olarak dokümanların kullanıldığı bir yaklaşım amaçlanmaktadır. Ayrıca, Dubois ve Gadde (2002) tarafından tanımlanan “Sistematik Birleştirme (Systematic Combining)” olarak adlandırılan, kavramsal çerçevenin, veri toplamanın ve analizin aynı anda geliştiği anlamına gelen “abduction” yaklaşımı kullanılmaktadır. “Abduction” kavramı, Türkçe çevirilerde abdükatif, eneverımsal, geriçkarımsal ve heptengitmeli gibi ifadelerle adlandırılmaktadır. Tezimizde bu yaklaşım, “enevarımsal” olarak kullanılacaktır.

Tümevarım ve tümdengelim, sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan iki yaygın araştırma yaklaşımıdır. Gerçekçi (pozitivist) ontolojik bakışa sahip araştırmacılar, tümdengelim araştırma sürecini kullanmaktadır (Järvensivu ve Törnroos, 2010). Tümdengelim araştırma yaklaşımı bir kuram ya da kuramlar ile başlar ve hipotezleri test etmeyi amaçlarken, tümevarım araştırma yaklaşımı, üzerine inşa edildiği yaşanmış deneyimlerin öznel açıklamaları ile çıkarımlarda bulunur ya da genelleme yapabilir. Bu araştırma yaklaşımları, Peirce (1903) tarafından ortaya atılan bir üçüncüsü olan “enevarımsal” yaklaşımına göre daha yaygındır.

Järvensivu ve Törnroos (2010), enevarımsal yaklaşımını diğer yaklaşımların arasındaki orta yolu işgal eden bilgi üretme yaklaşımı olarak sınıflandırmıştır. Dubois ve Gadde (2002), enevarımsal yaklaşımın günlük dil ve kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmakla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Tümevarımdan farklı olarak enevarımsal yaklaşım, durum çalışmasının teorik gücünü artırabilecek mevcut kuramı kabul eder. Enevarımsal yaklaşım, tümdengelimden daha az kurama dayalı bir araştırma sürecine izin verecek kadar esnektir. Bu araştırma yaklaşımında, nedenlerden sonuçlara gidilir ve olgulardan elde edilen bulgular ile en iyi açıklamayı yapmaya yönelik çıkarımlara ulaşılır (Douven, 2011). Enevarımsal yaklaşımında bilinen ve ortada olan bir fenomene yeni bilgiler ekleyerek anlamlandırmanın pekiştirilmesi ve genişlemesi sağlanabilmektedir. Bu bağlamda tümdengelim yaklaşımından ayrılmaktadır. Tezimizde, tümdengelim yaklaşımındaki gibi “işletme stratejisi” ve “işletme modeli” kavramları birer değişken olarak hipotezler kurulmamakta; bu iki kavramın birbiri ile ilişkisine yönelik bilgi oluşturmak için tümevarım yaklaşımında olduğu gibi görüşmelerden elde edilen bulgularla bilgiye ulaşılması hedeflenmektedir.

Järvensivu ve Törnroos (2010)’e göre, enevarımsal yaklaşımın amacı, sosyal aktörlerin bakış açısından sosyal bir olgunun araştırılması ve anlaşılması olarak ifade edilebilir. Enevarımsal, kuramsal çerçevelerin deneye dayalı gözlemle eşzamanlı olarak geliştiğini iddia etmektedir. Araştırmacı, deneye dayalı materyali yorumlamakta ve katılımcıların görüşlerine dayalı olarak zengin betimlemeler sunmaktadır. Enevarımsal süreci, deneye dayalı materyal ve literatür arasında gidip gelmektedir.

Enevarımsal araştırma sürecini, sistematik birleştirme olarak tanımlayan Dubois ve Gadde, bu süreçte kuramsal çerçevenin, deneye dayalı alan çalışması ve

durum çalışması ile aynı anda geliştiğini söylemektedir (2002: 553-560). Bu bağlamda, enevarımsal yaklaşım, akademik amacın yeni kuramlar geliştirmek ve gelecekteki araştırmalar için bir zemin sağlamak olduğu durumda faydalı olabilecektir. Böylece enevarımsal, tümdengelim ve tümevarım yaklaşımından farklı bir yaklaşım haline gelmektedir. Dubois ve Gadde (2002), gerçekliği temsil eden deneye dayalı materyal, mevcut literatürün ya da kuramlar, gelişen durum ve çalışmanın sonucu olan analitik çerçeve olmak üzere, enevarımsal yaklaşımına dayalı bir araştırmanın dört unsuru olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacı, araştırma amacını oluşturmak için öncelikle fikir üretmek amacıyla literatürde tarama yapmaktadır. Deneye dayalı olabilecek materyali elde ettikten sonra literatüre tekrar danışarak veriyi analiz etmektedir. Süreç içinde araştırmacı, sosyal olguyu ayrıntılı olarak anlamak için katılımcılara birçok kez danışmaktadır. Tümdengelim araştırma yaklaşımı, hipotezde öngörülenin türetilmesinden oluşur. Amaç, bir enevarımsal aşamasında oluşturulan geçici kuramı test etmektir. Tümdengelim yaklaşımı, araştırmacıların geçici bir kuramdan hipotez çıkardığı ve test ettiği yanlışlama (pozitivizm) epistemolojisi ile ilişkilidir. Üçüncü adım, geçici kuramın doğrulandığı tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı, kuram ile ilişkili varsayımları doğrulayan “olgu” araştırmasından oluşur. Olgular bulunamazsa, süreç yeniden başlar ve bu, uygun gerçeklere ulaşılan kadar gerektiği kadar tekrarlanır. Tümevarım yaklaşımı, evrensel bir yasa ile bitirmek amacıyla test edilmiş bir kuram ile başlar. Tümevarım araştırma yaklaşımının amacı genelleme yapmaktır.

Dubois ve Gadde (2002), enevarımsal yaklaşımının özellikle işletme araştırmalarında tercih edilen durum çalışmaları için uygun olduğunu düşünmektedir. Järvensivu ve Törnroos (2010) ise durum çalışmalarının işletmeler arası ilişkileri ve sektörle ilgili ağları keşfetmek için uygun olduğunu vurgulamaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında tez tasarımı, Tablo-1'de açıklandığı gibi pragmatik ve öznelcilik yaklaşımına odaklanmaktadır.

Tez Araştırmasına Yaklaşım

Ontoloji (Varlık Bilimi)	Öznelcilik/Pragmatizm
Epistemoloji (Bilgi Bilimi)	Pragmatik
Yöntem	Görüşmeler, Sorular, Dokümanlar

Epistemoloji, bilginin nasıl ve neden yaratıldığının ardındaki bilgi, ancak algılanan gerçekliğin (Ontoloji) doğru gözlemlerinin yapılmasıyla elde edilebilir. Başka bir deyişle, belirli bir durumda belirli bir konuya ilişkin koşulları bulmak için sorular sorarak başlanır. Araştırmacı, farklı durumlar arasında karşılaştırma yapmak yerine, sadece bulgularını anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu, sunulan gerçeklere bağlı olarak aynı anda farklı gerçekliklerin var olduğu fikrinin olduğu Pragmatizm anlayışında yapılabilir. Yorumlar, elbette okuyucular arasında kendi bakış açılarına göre farklılık gösterebilecektir. Pragmatist anlayış, kendi bilginizi bulma yeteneğini öngörür ve aynı zamanda bağımsız ve nesnel bilgiyi kabul eder. Amaç, potansiyel olarak gelecekteki sorunların çözümüne yardımcı olabilecek yeni fikirler yaratmanın mümkün olduğu verileri toplamaktır. Pragmatizm, kendini yansıtma ve bulgular hakkında bilinçli olma kavramı olarak tanımlanabilir (Pfeiffer, 2003). Bilgi tamamen deneyimlemek ve gerçekleştirmekle ilgilidir. Araçlar ve amaçlar bu nedenle birbirinden ayrılmaz ve hiçbir ilke ya da teori, araçlar ve amaçlar sürecini asla tanımlayamaz. Herhangi bir türden ampirik bir çalışmadan elde edilen her ders, belirli tarihsel hâkim koşullardan belirlenmelidir. Bağlam ve zaman, çıkarılacak sonuçları belirler, bu nedenle farklı zamanlarda farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu gerçekler, önceden tanımlanmış tüm teorileri doğalarında soyut kılar. Epistemoloji bu nedenle bilgi ve ona nasıl ulaştığınızı sorgulamaktadır (Ormerod, 2006). Alvesson ve Sköldbberg (2009), nitel araştırmanın yalnızca gerçek ampirik verilerden elde edilen gerçeklere dayanmak yerine yansıtma ve yorumlamaya daha fazla odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

Genellikle, işletme ve yönetim alanlarında yürütülen durum çalışmaları, yorumlayıcı paradigmayı varsaymaktadır. Tezimizdeki durum çalışmasının hedefi, katılımcılarla birlikte onların değer yaratma sürecini anlamaya çalışmaktır. Bu değer yaratma süreci, işletmeleri ziyaret ederken, katılımcılarla görüşürken, görüşmelerin notlarını alırken, bağlı bulundukları birlik ve ticaret odasında gerçekleştirilen raporları okurken ve bulguları katılımcıların gözüyle yorumlarken yapılması hedeflenmiştir.

Nitel araştırma, katılımcıların algılanan gerçekliğinin anlaşılmasına katkıda bulunan yaratıcı bir süreçtir. Doğal ortamında meydana gelen fenomenleri anlamlandırma arayışında bu süreç zamanla ortaya çıkar (Easterby-Smith vd., 2012).

Nitel araştırma açık ve belirsizdir. Ancak ampirik malzeme ve odak noktası, onu daha anlaşılır kılmaktadır. Nitel araştırma yönteminde araştırmacılar, çalışılan konunun (katılımcılar, sektör, alan, fenomen) bakış açısından ve eylemlerinden yola çıkar ve hareket eder (Alvesson ve Sköldbberg, 2009). Nitel araştırma, bireylerin ve sosyal gerçekliğin, onların gerçekliğe bakışları ve yorumlarıyla bağlantılı olduğu savunmaktadır. Nitel araştırma, neler olup bittiğini anlamaya, sorunları vurgulamaya ve olası açıklamalar sağlamaya odaklanmaktadır.

Araştırmacının bulunulan zamanda gerçekliği gözlemlemesine ve katılımcıların olguya bakış açıları ile literatür arasında kolaylıkla hareket etmesine olanak tanıyan bir araştırma yönteminin daha doğru bir adım olacağı değerlendirilmiştir. Durum çalışmalarında, araştırma soruları genellikle “nasıl olmalı?” yerine “nasıl yapılır?” şeklindedir (Punch, 2005). Durum çalışması, araştırmacının araştırmada yer alan bireyin davranışlarına, niteliklerine, eylemlerine ve etkileşimlerine odaklanmasına izin vermektedir (Brewer ve Hunter, 1989). Durum çalışmaları, araştırmacının olaylar üzerinde çok az kontrole sahip olduğu ve odak noktasının gerçek yaşam bağlamındaki güncel olgulara odaklandığı durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Yin, 1994).

Nitel yöntemlerle durum çalışması araştırması yapma kararım, çeşitli nedenlere dayanmaktadır. İlk olarak, araştırılan sorunun doğası, olgunun derinlemesine araştırılmasını gerektiriyordu. Nitel yöntem bu bağlamda uygundu; çünkü bu yaklaşım, bir kişiye ya da sosyal bir konuya atfedilen anlamları, bireyleri ya da grupları keşfetmek için kullanılmaktadır (Creswell, 2013).

İkinci olarak, bireyin deneyimi, duyguları, ilişkisi, öğrenmesi gibi değerlerin elde edilmesi önemliydi. Nitel bakış açısı, bilgi verenlerin “kendi kavram ve deneyimlerinden yararlanmak için kendi sözlerini kullanmalarına” izin vermektedir (Orlikowski ve Baroudi, 1991). Bu, olgunun zengin ve ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir ve henüz yazılmamış konuları ve tartışma alanlarını ortaya çıkarabilir.

Üçüncüsü, durum çalışmalarında araştırmacı ve katılımcılarla değerin birlikte yaratılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle kuram testinden ziyade kuram oluşturma araştırmasına daha yakın gözükmetedir. Bu bağlamda tezimde, ilgilerini ve

deneyimlerini paylaşan katılımcılara, tezimde tartıştığım “işletme stratejisi”, “iş modeli” ve aralarındaki ilişki hakkındaki düşüncelerini keşfetmek için onların doğal ortamları olan iş yerlerinde görüşmeler planlamak hedeflendi.

Tez Araştırmasının Tasarımı

Yöntem Bilim	Yöntemler
Araştırma Yaklaşımı	Enevarımsal (Abduction)
Araştırma Yöntemi	Nitel
Araştırma Deseni	Durum Çalışması
Birincil Kaynaklar	Görüşmeler
İkincil Kaynaklar	Sektör raporları, sektörle ilgili yazılar
Katılımcılar	Deniz Taşımacılık Şirket Yöneticileri/ Yönetim Kurulu Başkanları/ Genel Müdürler/ Müdürler

Bu tez, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, araştırmanın problemi, amacı, araştırmanın önemi ve alana katkısı, etik hususlar başlıkları ile başlamaktadır. Sonrasında sürdürülebilir rekabet gücü, işletme stratejisi, iş modeli kavramlarının açıklanması, işletme stratejisi ve iş modeli ile ilişkileri incelenmekte; ilgili teoriler ele alınmaktadır. İkinci bölümde, deniz taşımacılığı, deniz taşımacılığı işletmelerinin yönetim ve organizasyon yapıları, Dünya’daki ve Türkiye’deki deniz taşımacılık sektörü hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca yapılan literatür çalışmasında tespit edilen strateji ve iş modeli kavramları ile ilintili denizcilik sektöründe gerçekleştirilmiş çalışmalar ele alınmaktadır. Üçüncü bölüm, araştırma modelini ve yöntemini içermektedir. Bu bölüm, deniz taşımacılık sektöründeki şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelere ve saha gözlemlerine, işletmeler ile ilgili ikincil verilere dayanan çoklu vaka çalışmasından oluşan ampirik bir bölümdür. Bu bölümde, strateji ve iş modelinin bağlantısı üzerine kurulu araştırma modelinin tartışılması ve geliştirilmesi için yöneticilerin deneyimleri ve görüşleri sunulmakta ve incelenmektedir. Sonuç kısmı ise bulgulardan elde edilen araştırma sonuçları ve daha ileri araştırmalar için önerileri kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME STRATEJİSİ VE İŞ MODELİ

Tezin birinci bölümünde önce araştırmanın problemi, amacı, önemi ve alana katkısı, araştırmanın sınırlılıkları ve uygulanan etik hususlar hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra kavramlar, boyutları ve aralarındaki ilişki ayrıntılı olarak incelenmekte ve işletme stratejisi ve iş modeli etkileşimi tartışılmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bazı çalışmalar, iş modelinin tek başına eksik olduğunu (Mansfield ve Fourie, 2004) ve iş modeli literatürünün gerçekte strateji alanında yer aldığını (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005) iddia etmektedir. Bu çalışmalara göre, yalnızca iş modelleriyle çalışırken stratejik amaç, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel analiz ve endüstri konumlandırması gibi faktörler eksiktir. Zott ve Amit (2008), iş modelleri ve işletme stratejilerinin, farklı odakları ve analiz birimleri aracılığıyla birbirinden farklı olduğunu belirtmekte ve işletme stratejisi ile iş modelinin ilişkilendirdiğinde işletme performansı üzerinde önemli olumlu etkiler yarattığına dair kanıtlar sunmaktadır.

Bir iş modeli, bir firmanın değeri nasıl yarattığını ve nasıl benimsediğini ifade eder (Miles, Snow, Fjeldstad v.d. 2010). İş modeli, firmanın kaynaklarını ve faaliyetlerini, maliyet ve gelir formülünü, kaynakların ve faaliyetlerin içiçe olduğu ilişkileri içerir (Afuah 2000; Chesbrough ve Rosenbloom 2002; Christensen, Grossman ve Hwang 2008; Christensen ve Raynor 2003; Zott ve Amit 2008). Hem bir firmanın müşterileri için yaptıklarını hem de bunu yapmak için kullandığı kaynakları içerir. Kaynaklar faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlarken faaliyetlerin performansı ise kaynaklara katkıda bulunur ya da tüketir (Dierickx ve Cool 1989; Itami 1987). Yapılan iş modeli araştırmalarının çoğu bilgi teknolojileri endüstrisini ele almaktadır (Afuah ve Tucci 2000; Zott ve Amit 2007). İş modeli yenilikleri (inovasyonu) genellikle yeni teknolojilerden faydalanmanın ya da değişen rekabet ortamına yanıt vermenin anahtarıdır (Johnson, Christensen ve Kagerman 2008).

Bu tez, iş modelinin stratejik yönetim sürecinin bir parçası olduğu görüşünü benimsemektedir. Bu görüşle uyumlu olarak Seddon ve Lewis (2003), bir iş modelinin bir işletmenin stratejisinin bir resmini temsil ettiğini ve iş modelinin tek başına bir işletmenin strateji oluşturma süreci için yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Ohmae'nin “3C” modeli (2005), stratejinin müşteri temelli stratejiler, kurumsal temelli stratejiler ve rakip temelli stratejiler olmak üzere üç perspektiften oluşması gerektiğini önermektedir. İş modeli genellikle bunlardan ilki ile sonuncusunu ele alırken, strateji genellikle üçünü de ifade etmektedir. Zott vd. (2011), stratejinin çoğunlukla rekabet, değer yakalama ve rekabet avantajı ile ilgili olduğunu, iş modeli teorisinin ise daha çok işbirliği, ortaklıklar ve ortak değer yaratmaya dayandığını iddia etmektedir. Ayrıca, iş modelinin, işletme faaliyetlerinin bir işletme stratejisini yürütmeye nasıl yardımcı olduğunun bir açıklaması ve görselleştirilmesi olduğu da ifade edilmektedir (Richardson, 2008; Shafer vd., 2005). İş modeli, işletme stratejinin bir ikamesi değil, stratejik hedefleri uygulamak için bir araçtır. Buna paralel olarak, Mansfield ve Fourie (2004) stratejinin amacını, stratejik yönetim sürecinin yardımıyla arzu edilen bir hedefe ulaşmak olarak tanımlamakta ve iş modelinin değer yaratma sürecinin temelini ve temsilini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işletme stratejisi ve iş modelinin bir kombinasyonuna yönelik bir çerçeve öngörülmektedir.

Denizcilik endüstrisi, yakın gelecekte sektörün önemli kısımlarını yeniden tanımlayacağı bir dizi önde gelen teknoloji ve trendden etkilenecektir. Bir geminin rolü, merkezi olmaktan çıkarak değer yaratan ve ek gelir akışı sağlayan bir hale değişim gösterecektir. Bu değişim, yeni teknolojilerin sunulmasını ve müşteri davranışına yönelik sektör uygulamalarındaki değişiklikleri sağlayacağı düşünülmektedir. Zott vd. (2011), teknolojiyi geliştirmenin yanı sıra pazar potansiyelini sağlamak için işletmelerin iyi bir iş modeli geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu iş modeli ile müşteri memnuniyeti artırmak ve müşterinin işletmelere bağlılığını sağlamak mümkün olmaktadır. Bu durum, denizcilik işletmelerinin küresel pazarda yer edinmelerinde ve sektörü etkileyecek engel, zorluk, tehdit ve fırsatlara karşı hazırlıklı olmasında iş modeli iyileştirmenin rolünün artıracığı değerlendirilmektedir.

Küresel deniz taşımacılık ortamında giderek daha rekabetçi bir ortam ortaya çıkmaktadır. Yeni ve mevcut oyuncular, dijitalleşmeyi ve teknolojiyi kullanarak ve yeni iş modelleri geliştirerek değer zincirinin daha kazançlı unsurlarını ortaya çıkarmanın yollarını aramaktadırlar. Amaçları, müşteriye ulaşma ve tutundurma noktalarını kontrol altına almak ve mevcut işletmelerinde sinerji yaratmaktır.

Uluslararası deniz taşımacılık işletmeleri, geleneksel sektör yönetim ve organizasyonları yerine, küresel olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün ve hizmet ekosistemi oluşturmaktadır. Deniz taşımacılık sektörünün önemli oyuncuları olan armatörlerin gelecekteki değer yaratma yarışında özel bir kulvara sahip olamayacakları görülmektedir. Çeşitli sektörlerden çok sayıda oyuncu gelecekteki değer için bir payını elde etmek için bu sektöre yatırım yapmaktadır. Buna İTÜ Teknopark içerisinde kurulan Denizcilik Kümelenmesi bir örnektir. Denizcilik Kümelenmesinde sektöre yeni teknoloji sunan oyuncular yer almaktadır. Bu yeni ekosistemin oyuncuları, gemilerin ötesine geçtiğinde ve küresel tedarik zincirine entegre olduklarında, gemilerin mülkiyet yapısında bir değişiklik ve işletim modellerinde büyük değişiklikler görmek kaçınılmaz olabilir. Elbette gemilerin kendileri, yükün limandan limana taşınması operasyonunun merkezi olmaya devam edecektir. Ancak ürettikleri veriler, müşteriler için yeni değer önerileri, yeni hizmet yelpazesine entegre edilecektir. Deniz taşımacılık işletmeleri yeni zorluk ve engellerle yarışırken rekabet avantajını sağlamak ve böylece müşterilerinin ihtiyaçlarını başlangıçtan varış noktasına karşılamak için yeni iş modellerine gereksinim duyacaktır.

Uluslararası Deniz Ticaret Odası (ICS), Gemi İnşası OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Çalışma Grubu'nun hükümet kanadındaki ticaret müzakerelerinde, denizcilik sektörünün ancak ekonomik olarak sürdürülebilir olursa çevresel sürdürülebilirliği de başarabileceğini açıklamıştır (ICS, 2017). Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile Avrupa Komisyonu (Eurostat) tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'nda inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yenilik; iyileştirilmiş bir mal ya da hizmet; sürdürebilir, yeni bir pazarlama yöntemi; yeni bir örgütsel yönetim ya da model olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2006: 50).

Lorange (2009), denizcilik işletmelerini dörde ayırmaktadır: gemi sahibi işletme, gemiyi kullanan işletme, gemiyi işleten işletme ve yenilik yapan işletme. Bunlar, kaynakları ve temel faaliyetleri açısından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu işletmeler, bugün sektördeki farklı iş modellerini temsil etmektedirler. Ancak bugünün ve geleceğin engel, zorluk, tehdit ve fırsatlar, hepsini aynı ölçüde etkileyecektir.

Strateji kuramı ve iş modeli literatüründe yaptığım okumalarda, her iki kavramın ya aynı şekilde tanımlandığı ya da birbiriyle çelişen kavramlar olarak açıklandığını gördüm. Bu tutarsızlık, ilk olarak ilgimi çekti ve kafamda sorulara yol açtı. İkincisi, girişimler ve KOBİ'lerle ilgili okumalarım ve iş model mentoru olarak çalışmalarım sırasında iş modellerinin oluşturulmasında başlangıç noktasının eksikliğini hissettim. Bir işletme stratejisinin iş modelini oluşturmada gerekli olduğuna yönelik bir kuram için birçok çalışmaya ihtiyaç olduğu açıktır. Bu yaklaşımda benim gibi düşünen ya da bu bağdaştırmaya farklı yaklaşımlarda bulunan görüşleri, bütünüyle yabancı literatürde olsa da tezin ileriki bölümlerinde tartışmaktayım. Literatür çalışmaları ile oluşturduğum birikimi ampirik olarak gözlemlemek amacıyla bir deniz profesyonel olarak takip ettiğim sektörü, doğal olarak seçtim. Dünya ekonomisine büyük katkısı olan deniz taşımacılığının Türkiye'deki işletmelerine işletme stratejisi ve iş modeli gözlükleri ile bakmak istedim.

Bu kapsamda tezin sorusu, genel olarak “Küresel rekabet ortamındaki engeller ve tehditler karşısında işletmeler, sürdürülebilir rekabet gücü için stratejilerini nasıl seçmekte ve bu stratejilerini iş modeline nasıl yansıtmaktadır?” şeklindedir. Bu sorunun yanıtlarını bulabilmek için çoklu durum çalışmasının daha verimli olacağını değerlendirdim. Bunu tezin ilerideki kısımlarında tartışıyorum. Durum çalışması, uygulayan araştırmalardaki ana ilkeler, bir şeyin nasıl ve neden olduğunu açıklamaktır. Eisenhardt'a (1989) göre, belirli bir duruma odaklanmak yerine birden fazla vakayı araştırmak ve incelemek daha iyidir. Bununla birlikte amaç, genellemelere dayalı açıklamalara ulaşmak değil, bunun yerine vakaların kendine özgü özelliklerini bulmaktır (Ruddin 2006:811).

Bu savımı ortaya koymak amacıyla sadece süreçleri genel olarak ele almayı hedefleyerek ve böylece sınırlayarak araştırma sorumu şu şekilde belirledim: “Rekabet

avantajı sağlayan işletme stratejisi ve iş modeli kuramlarını, kavramsal bir çerçeveye birlikte oturarak ilişkişel bir model nasıl oluşturulabilir ve bu ilişkinin uygulamada görölmesine yönelik nasıl bir araştırma tasarlanabilir?” Bu çalışmanın durum çalışması vasıtasıyla ampirik olarak gözlemlenmesi amacıyla deniz taşımacılık sektöründeki uygulamalara yönelik olarak özel alan sorum ise şu şekilde belirlendi: “Deniz taşımacılığındaki işletmelerin yönetimleri, sürdürülebilir rekabet avantajı için işletme stratejilerini nasıl belirlemekte ve bu stratejileri iş modellerine nasıl yansıtmaktadır?”

1.2. Araştırmanın Amacı

İlk olarak bu tez, işletme stratejilerini ve bu stratejilerin nasıl belirlendiğini analiz etmektedir. İkinci olarak, iş modelinin nasıl oluşturulduğunu incelemektedir. Üçüncü olarak işletme stratejisinin iş modeline uygulanıp uygulanmadığını tartışmaktadır.

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabetçi piyasa yapıları, teknolojik sorunlar, rekabet avantajları ve kamu politikaları gibi çeşitli çevresel değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişiklikler, sıklıkla işletmelerin çevredeki bu değişikliklerin üstesinden gelmek için iş modellerini önemli ölçüde uyarlamalarını gerektirir. Bu tezin hedefi, dinamik bir yaklaşıma dayalı deniz taşımacılığının işletme stratejileri ve iş modelleri konusundaki anlayışımızı daha da artırmak, işletmelerin başarısızlık şanslarını azaltmak ve başarılı olmalarına yardımcı olmak için işletmelerinin stratejik yönetim süreçlerini incelemektir.

Değer zincirlerini anlamak ve iş modelini buna göre kurgulamak, rekabet avantajı stratejilerinin önemli bir unsurudur (Porter, 1985; Teece, 2010) ve büyüme modelinin her aşamasında dinamik bir yaklaşımla işletme stratejileri, bir şirketin yaşam döngüsü boyunca sürdürülebilir büyümesi ve gelişmesi için esastır. (Gibson ve Nolan, 1974; Anderson ve Tushman, 1990). Ancak deniz taşımacılık işletmeleri bir yana, bugüne değin işletme stratejisi ve iş modeli oluşturma arasındaki etkileşime dair teorik tartışmalar dışında herhangi bir ampirik araştırma yapılmamıştır (Seddon vd., 2004; Mansfield ve Fourie, 2004; Richardson, 2008; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Teece, 2010; Berg, 2015). Bu nedenle bir deniz taşımacılığı işletmesinin

stratejisini nasıl oluşturduğunu keşfetmek, bu stratejisini yansıttığı iş modeli ile pazara nasıl girdiği ve konumlandığı, bunların etkileşimi ile rekabet gücüne nasıl ulaştığını anlamaya çalışmak için ampirik bir çalışma yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, tezin temel amacı, teorik olarak sürdürülebilir rekabet gücünü sağlamak için işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarını ve aralarındaki ilişkiyi anlamak; uygulamada ise Türkiye’deki deniz taşımacılık şirketlerinde işletme stratejisi ve iş modeli ilişkisinin nasıl gerçekleştiğini analiz etmektir. Bununla birlikte, deniz taşımacılık işletmelerinin stratejilerinin ve mevcut iş modellerinin küresel rekabette geçerli olup olmadığı, yeni tehdit ve zorluklara uyum sağlayabilmeleri için işletme stratejilerinde ve iş modellerinde ne tür bir modifikasyonun gerekli olduğunu ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı

Bu çalışma, işletme stratejisini ve iş modelini bir bağlam içinde açıklayarak mevcut kuramlara katkıda bulunmakta ve her iki kavramın tamamlayıcı işlevleri hakkında bütüncü bir yaklaşım sunmaktadır.

İşletme stratejisi ve iş modeli etkileşiminden elde edilecek faydanın sürdürülebilir rekabet gücü için kullanılabilirliği ele alınarak, işletme yönetimi ve organizasyon literatürüne yönelik olarak;

- sürdürülebilir rekabet gücü, işletme stratejisi ve iş modeli kavramları hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirerek bunları yönetim literatürü ile ilişkilendirmekte,
 - stratejik yönetim süreci bileşen ve aşamalarından istifade ile sürdürülebilir rekabet gücü elde etme sonucuna ulaştıran işletme stratejisi ve iş modeli etkileşimini açıklayan bir model sunmakta,
 - işletmelerin strateji geliştirmede ve bunu uygulamaya koymada iş modelini kullanmalarını açıklayan akademik bir çalışma ortaya koymaktadır.
- Durum çalışması ile deniz taşımacılığı sektörüne yönelik olarak;
- mevcut işletme stratejileri ve iş modeli uygulamalarını irdelemekte,
 - yakın gelecekteki tehdit, zorluklar ve fırsatlara karşı işletmelere bir bakış açısı önermekte,

- işletmelerin sürdürülebilir rekabeti gücünü sağlayacak stratejik kararlar almasını ve stratejileri ile uyumlu bir iş modeli gerçekleştirmesine yardımcı olacak öneriler getirmektedir.

Bu kapsamda, ilk olarak strateji ve iş modelleri konusunda işletme yönetimi ve organizasyonu alanındaki literatür incelenerek hem akademik çalışmaları hem de uygulamaları ele almak amaçlanmaktadır. İkinci olarak bu çalışmada, her iki kavramın tanımlarını, alt boyutlarını ve etkileşimlerini açıklayan teorik bir çerçeve çizilmektedir. Bu çerçeve ile işletmelerin uygulamalarına yönelik faydayı ve geçerliliğini test etmek için deniz taşımacılık işletmeleri ele alınmaktadır.

1.4. Araştırmanın Kavramları ve Değişkenleri

Strateji ve iş modeli etkileşimiyle ilgili çalışma sayısının yabancı literatürde daha çok olduğu, yapılan literatür çalışmaları ve okumalarında gözlemlenmiştir. Strateji kavramına ait literatür, İkinci Dünya Savaşından sonra geniş bir şekilde gelişirken, 1990'lı yıllardan sonra internetin kullanımı ve özellikle e-ticaret firmalarının artmasıyla akademik alanda iş modeli teriminin kullanımı da yaygınlaşmıştır (Seddon ve Lewis, 2003). Küreselleşme ile daha müşteri merkezli anlayış, iş modeli düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Teece, 2010).

Bununla birlikte, her iki kavramdan herhangi biri için herhangi bir tanım üzerinde anlaşmaya varılmamıştır ve tanımlar, farklı örtüşme ve tutarsızlık göstermektedir. Ayrıca iş modeli kavramı, bazı araştırmacılar tarafından yanlış yönlendirilmiş bir gelişme olarak görülen ve girişimlerin başarısız olmasının nedeninin bir parçası olarak görülen işletme stratejisinin yerini giderek daha fazla almaktadır (Mansfield ve Fourie, 2004; Teece, 2010). Bununla birlikte, her iki süreci, bütünleştirmeye zemin sağlamak için strateji ve iş modelinin birlikte ele alınması gerektiği de öne sürülmektedir (Seddon vd. 2004). Casadesus-Masanell ve Ricart (2010), Mansfield ve Fourie (2004) ve Seddon ve Lewis (2003) gibi araştırmacılar, strateji ve iş modelleri arasındaki ilişki üzerine tartıştıkları çalışmalar ortaya koymuşlardır.

Strateji ve iş modelinin gerekliliğini, uygunluğunu ve bunların etkileşimini daha iyi anlamak için, bu tez, en sık kullanılan tanımları ve her iki kuramı birlikte

inceleyen çalışmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda, mevcut yabancı ve yerli literatüre dayanarak, iki kavramın net tanımları kullanılmaktadır. Ayrıca, strateji kavramının daha bütüncül bir çerçevesini geliştirmek için stratejik yönetim süreci ve strateji düzeyleri tartışılmaktadır. Bu tezin amacı, strateji, iş modeli ve bunların birbirleriyle tutarlılıklarının anlaşılmasını sağlamaktır. Geliştirilen çerçeve modeli, daha sonra tartışılmakta ve daha ayrıntılı olarak açıklanmakta, ardından teorik yaklaşım dışındaki geçerliliğini test etmek için bir örnek olay uygulaması izlenmektedir.

1.4.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, Sun Tzu'dan başlayarak günümüze kadar, askeri gücün politik bir araç olarak kullanılmasını (Heuser 2010: 247, 290), diğer bir deyişle siyasal hedeflere ulaşılmasında bir yol tarzı olarak ifade edilmektedir. Askeri strateji denince ilk akla gelenlerden Clausewitz stratejiyi, savaşın hedefini kazanmanın bir aracı olarak savaşların yapılması sanatı olarak tanımladığı için savaşı stratejik amaçlara ulaşmanın tek aracı haline getirmesi açısından eleştiriler almaktadır (Hart, 1967). Buna karşın Hart ise stratejiyi, politikanın amaçlarını yerine getirmek için askeri varlıkların dağıtımını yapma ve uygulama sanatı olarak tanımlarken “dağıtım ya da yayma” ve “uygulama” ifadelerini eklemektedir. Bu tanımdaki “politika” yerine hedefler, “askeri” yerine “işletme” konulsa, yönetim literatüründeki iş stratejisi tanımına benzemektedir.

1.4.2. İşletme Stratejisi Kavramı

Strateji kavramını, “Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış” adlı kitaplarında, iş ve işletme ile ilişkilendiren ilk yazarlar, Von Neumann ve Morgenstern (1947) olmuştur (Bracker, 1980: 220). Yazarlar, stratejiyi, bir işletmenin belirli duruma yönelik kararlaştırdığı eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, askeri taktiklerin yönlendiricisi ve bir üst konumunda olan askeri strateji (Heuser 2010: 4, 92) tanımıyla da uyuşmaktadır.

Mintzberg, stratejinin farklı şekillerde tanımlandığını belirterek tanımları, dört ortak tema altında toplamaktadır: Buradan oraya gitmenin nasıl olacağını ifade eden bir plan, süreçteki eylemleri içeren bir örüntü, belirli pazarlarda belirli mal ya da

hizmetleri sunma kararlarını aldırان bir konum, vizyon ve yönü ifade eden bir bakış açısı (1994). Bir girişimci, işine bir fikir ile başlar, özenli ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış bir planlama ile pazarda belirli bir konumu elde etmeye çalışır ve sonuçta bu süreç içinde aldığı kararlar ve uyguladığı eylemler, bir örüntüyü oluşturur.

Porter, stratejiyi işletmenin çevresi içindeki durumunu düzenli bir şekilde değerlendirmek amacıyla günlük karşılaştıkları olaylar ve kararlar kaosunu, yöneticilerin anlamaya çalışma ihtiyaçlarının bir sonucu olarak yorumlamaktadır (1983). Bununla birlikte, Harvard Business Review makalesinde (1996) ve daha önce yazdığı kitapta (1986) Porter, stratejinin "farklı olmakla ilgili" olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre strateji, benzersiz bir değer oluşturmak için bilinçli bir şekilde farklı bir dizi eylemi yeğlemek demektir. Stern ve Stalk (1998), işletme stratejisinin hedefinin, rakiplere karşı işletmeye üstünlük sağlayacak “farklılığın” yaratılması olduğunu söylemektedir. Hamel (1998), aynı şeyi farklı yapmanın yetersiz olduğunu, işin yapılış kurallarının yerine yeni kuralları getiren bir anlayışın strateji olabileceğini söylemektedir. Mintzberg gibi, Porter da stratejiyi hem plan hem de konum olarak görmektedir. Burada altını çizmemiz gereken bir husus, Porter’ın tanımlamalarında strateji genel değil rekabetçi bakış açısıyla yer aldığıdır.

Peter Drucker (1954), “Yönetim Uygulaması” adlı kitabında, yönetim alanı ile ilgili stratejinin ilk tanımını yapmaktadır. Drucker, stratejinin mevcut durumu analiz ettiğini ve gerekirse değiştirdiğini söyleyerek stratejiyi, kişinin mevcut kaynaklarının ne olduğunu ya da bu kaynakların ne olması gerektiğini öğrenmesi diye tanımlamaktadır. Bununla birlikte Ford Vakfı ve Carnegie Corporation’ın işletme okullarının müfredatına yönelik araştırmalarının sonucunda yayınlanan Gordon-Howell Raporu (1959), işletme yönetimi çalışmalarının “iş politikası” adı verilen bir ders ile desteklenmesini önermesi, strateji teriminin yönetimle ilgili bir terim olarak incelenmesini sağlamıştır (Edwards vd., 2015).

1971’de Andrews, stratejiyi bir kuruluşun iç yetenekleri ile dış ortamı arasındaki eylem ve seçimler dengesi olarak tanımladı (Kong, 2008: 283). Stratejiyi, bir kuruluşun doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçeve olarak tanımlayan bir ifadede de sunulacak ürünleri (mal ya da hizmetleri) ve bunları sunulacağı pazarları seçmek yer almaktadır. Daha önceki tanımlarla ortak noktası,

karar verme ya da seçme eylemleridir. Tregoe ve Zimmerman (1980), tanımlarında üst yöneticilerin kararlarının işletmenin stratejisinin dayandığı itici güç çerçevesinde şekillendiğini belirtmektedir. Dokuz olası itici güç olmasına rağmen, sadece bir tanesi işletmenin stratejisini oluşturabilir. Bunlar, sunulan ürünler, üretim kapasitesi, doğal kaynaklar, pazar ihtiyaçları, satış yöntemi, büyüme, teknoloji, dağıtım yöntemi, gelir/kar olarak ortaya konmaktadır.

1.4.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Mintzberg, işletmelerin stratejik planlama ve stratejik düşünme kavramlarını karıştırdıklarına dikkat çekmek ve stratejik planlamanın stratejik düşünme olmadığını ifade etmektedir (1994a:107). Bonn, aynı yaklaşımla literatürde stratejik düşüncenin ne olduğu konusunda bir anlaşmanın olmadığını ve bazı yazarların bu terimi stratejik planlama ya da stratejik yönetim gibi diğer kavramlarla dönüşümlü olarak kullandığını söylemektedir (2001:63). Sanders (1998) ise stratejik düşüncüyü bir strateji geliştirmenin ilk adımı olarak tanımlamaktadır. Mintzberg, planlamanın her zaman analize; stratejik düşüncenin ise sentezle ilgili olduğunu altını çizmektedir. Bir hedefi ya da bir niyeti basamaklara ayırmak, bu basamakları uygulanabilecek ve beklenen sonuçları verebilecek şekilde biçimlendirmek, bir planlamadır. Stratejik düşünce, farklı olarak sezgi ve yaratıcılığı da içermektedir. Stratejik düşüncenin sonucu, işletmenin bütünsel bir bakış açısıdır (1994:108). Bu iki kavramı bütünleştiren Liedtka (2000) stratejik planlamanın stratejik düşüncüyü izlediğini ve daha sonra hedefleri, ürün/pazar seçimlerini, diğer koordinasyon ve kontrol işlevlerini kapsadığını ifade etmektedir. Stratejik planlamanın bu pratik ve analitik yönü, işletmelerin karar alma süreci için önemli olmakla birlikte, stratejik düşünmenin daha öznel bir özelliği, işletmenin başarısı için bir temel oluşturmaktadır. Mintzberg (1994a) stratejik planlamayı, bütünsel bir karar sistemi biçiminde sonuç üretmek için bir prosedür olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, bir sürecin açıkça eklenmiş adımlara ayrıştırılması anlamına gelmektedir (1994a:13). Stratejik düşünceden sonra gerçekleşmesi gereken bir süreçtir (Mintzberg, 1994c, Bonn, 2001). Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesini, rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde bir gelir sağlayabilecek faaliyetlerin yönetimidir (Ülgen ve Mirze, 2010:28).

Stratejik yönetimin süreçleri, yöntemleri ve araçlarını içeren birçok kitap ve çalışmalar, literatürde bulunmaktadır. Farklı anlatım tarzları, eksik tercüme ve özellikle değişime karşı olası tepki nedeniyle işletmelerin, stratejik düşünce ve stratejik planlamaya bazı durumlarda uzak durdukları; bazı durumlarda ise üst yönetimin baskısı ile formaliteden bu süreci işlettikleri değerlendirilmektedir. Stratejik yönetimin bu iki unsuru ile rekabet avantajı çıktısına hizmet ettiği ve işletme performansına olumlu etkisi olmaktadır. Yapılan literatür taramasında, farklı yıllara ait meta-analiz çalışmaları tespit edilmiştir. Bu meta-analiz çalışmalarının sonuçları, stratejik planlama ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır (Schwenk ve Shrader, 1993; Shea-Van, 2006; George vd., 2019). Bu örnekler gibi akademik bulgular, işletmelerin bu konuya yaklaşımlarına olumlu katkı sağlayacaktır.

Tezin incelediği denizyolu taşımacılığı sektörü, çok farklı büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Büyük işletmeler, bir stratejik planlama için yeterli organizasyon ve personele sahip iken, sahibi tarafından yönetilen küçük işletmeler bu olanaktan yoksundur. Ancak, rekabet gücüne sahip olmak için işletme çevresine yönelik farkındalığı artırmak, stratejik düşünmek ve bunu plana dökerek uygulamak bugünün yöneticileri için bir zorunluluktur. Gün geçtikçe daha hızlı değişen ve daha belirsiz ve karmaşık hale gelen bir iş ortamında, stratejik bir yaklaşımı seçmek hiç bu kadar önemli olmamıştır (Reeves vd., 2015:4). İşletmenin büyüklüğünden bağımsız olarak, yönetimlerin stratejik kararlar alması ve bunları belli bir prosedür dahilinde izlemeleri, işletmeye fayda getirmektedir. Üst düzey yöneticilerin son derece karmaşık, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda stratejik karar almaları, işletmelerinin ayakta kalmasını sağlayacaktır (Bonn, 2005:337). Bu bağlamda, tezin konusu ile ilgili olarak, işletmelerin stratejik düşünmesine, planlamasına ve kontrol etmesine olanak sağlayan stratejik yönetim araçları, kullanılmaktadır.

1.4.4. Rekabet Kavramı

1600 yılında kurulan İngiliz East Indian Şirketinin gücü, yelkenli ticaret gemileri (Clippers) ile Uzakdoğu'ya kadar uzanıyordu. East Indian, İngiltere'nin bir deniz gücü haline gelmesinde rol oynamış bir deniz ulaştırma şirkettir. Ülkeler arası siyasi anlaşmaları değerlendirmesi ve kurduğu ilişkiler ile Fransız ve Hollanda

işletmelerinin rekabetini ortadan kaldırmış ve Hindistan'a yapılan Hint mallarının tek ithalatçısı ve İngiltere'de Çin çayının tek yasal tedarikçisi olmuştur. Uzun yıllar boyu, fiyatları tek başına belirlemiştir. 1833 yılında, İngiliz Parlamento üyelerine yıllardır serbest ticaret için lobi yapan düzinelerce İngiliz şirketinin baskısı ile bu tekel ortadan kaldırılmış hem ulusal hem de uluslararası rekabet ortamı sağlanmış, sonucunda ucuzlayan fiyatlar, daha fazla kesimin çaya ulaşımını sağlamıştır.

Biri dünya genelinde, diğeri ise yerli ekonominin işlemesinde bir denge unsuru olan iki kurumun rekabet tanımları şöyledir. Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi ve Rekabet Hukuku sözlüğünde rekabet, işletmelerin ya da satıcıların kâr, satış ve pazar payı gibi belirli bir ekonomik hedefe ulaşmak amacıyla müşterileri için bağımsızca çabaladığı bir pazar durumu olarak tanımlanmaktadır (OECD, 1990).

Rekabet Kurulunun 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun 3'üncü maddesinde, "mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış" olarak ifade edilmektedir. Söz konusu kanunun içeriğinin detaylandırıldığı gerekçe kısmında rekabet daha ayrıntılı tanımlanmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 1994): "... kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış ya da karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci."

Tanımlara göre, serbest ve özgürce kararlar alınabilen bir pazar ortamı, sahneyi yaratırken, en az iki ve üzeri rakip işletme ya da satıcılar ile müşteri ya da alıcılar da aktörleri meydana getirmektedir. Rekabetin, pazarda birden çok sayıda işletmenin olması ve rakiplere karşı üstün gelmek için yapılan bir mücadele olmasıdır. Deniz taşımacılığı, yoğun rekabetçi bir pazar ortamında gerçekteşmektedir. Pazar kapsamında büyük ve küçük çaplı, ulusal ve uluslararası boyutta çok sayıda taşıma yapan işletmeler ve taşıma hizmetini talep eden yük sahibi müşteriler bulunmaktadır.

18'inci yüzyılda deniz taşımacılığının sunduğu ekonomik faydadan (Stopford, 2009: 4) bahseden Adam Smith için rekabet, ekonomik bir faaliyet ve serbest rekabet kendini korumak için işletmelerin başvurduğu bir araçtır (Smith, Çev. Demir, 2006:165).

Rekabet, farklı bakış açılarıyla, örneğin işletmelerin etkin yöntemler kullanarak değerli mal ve hizmet yaratma yeteneği, üretkenlik (Porter, 2004), bir

karlılık ifadesi (Garelli, 2006), paydaş ihtiyaçlarının karşılanması (Chikan, 2008) olarak tanımlandığı görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında yerli ve yabancı rakiplerle yoğun bir rekabet söz konusudur. Bu yoğun rekabet ortamında iyi bir konum elde etmek, bir işletmenin uzun soluklu karlılığını ve hayatta kalmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, mal ve hizmet üretimine dolaysız katkısı olan ve süratle ilerleyen teknolojik gelişmeler, birey ve toplum değerlerinin ve çevrenin korunmasının öncelikli hale gelmesi ve müşteri odaklılık, bu rekabet ortamına yeni zorluklar getirmektedir. Rakiplerin yoğunluğu ve yeni zorluklar, pazarlarda sürekli değişime neden olmaktadır. Böylece değişikliklerle başa çıkamayan işletmelerin, pazarlarından ve kârlarından pay kaybetme olasılığının yüksek olması ve daha ileri boyutlarda yaşamlarını sonlandırmaları durumu ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz durumu önlemek, rekabet gücü elde etmek ile sağlanabilir (Porter, 1985; Barney, 2002).

Hatzichronoglou'nun OECD yayınlarındaki makalesinde, yeni dönemin küresel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır. Her işletme, dünyanın her yerinden yeni oyuncularla kendi pazarında rekabet etmek zorundadır; bu küresel rekabetin ana özelliğidir. Örneğin, deniz ticaret taşımacılığı pazarları, dünyanın her köşesinden taşımacılık işletmelerinin bireysel ya da ortak olarak yer aldığı pazarlardır. Diğer bir özellik, üretimin ve hizmetin uluslararası olmasıdır. Sermaye, emek, teknoloji, hammadde, ara malı, dağıtım gibi bir ürünün üretimine giren birçok unsur, birçok kaynaktan gelebilir. Ülkeler ve işletmeler, birbirine bağımlıdır ve aralarındaki bağlantılar karmaşıktır. Endüstri içi uzmanlığın artması ile daha yüksek teknoloji içeriğine sahip farklılaştırılmış ürünlere olan talebin artmasıyla etkileşimdedir. Son özellik ise küreselleşme ile çeşitli seviyelerdeki artan karşılıklı bağımlılıktır. Teknoloji ve know-how transferleri ile sermaye hareketleri, ülkeleri ve işletmeleri birbirine bağımlı kılmaktadır (Hatzichronoglou, 1996: 7, 8). Bu durum, rekabetin dinamik bir ortamda çok boyutlu olarak vuku bulduğu ortaya koymaktadır.

1.4.5. Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı

İşletme ile paydaşların ortak çıkarı, işletmenin yüksek düzeyde rekabetçi olmasıdır. Bununla birlikte, paydaşların birçoğu, daha fazla işletme ile iş yapmakta ya

da ilişkide bulunmaktadır. Bu, işletmenin paydaşları çekmek için rekabetçi olması gerektiği anlamına gelmektedir (Bredrup, 1995:45). Paydaşlara cazip gelmek için işletmenin, doğru kalitede, doğru mal ve hizmetleri, doğru zamanda, doğru fiyata üretebilmesidir. Böylece rekabet gücü, müşterilerin ihtiyaçlarını diğer firmalara göre daha verimli ve etkili bir şekilde karşılamak anlamına gelmektedir (Edmonds, 2000).

İşletmelerin rekabetçi bir pazarda kendine ait ve ödünç aldığı kaynakları etkin bir şekilde yönetebilme becerisini rekabet gücü olarak tanımlayan Porter (2008), daha önceki çalışmalarında rekabet gücü kavramı yerine rekabet avantajı kavramını tercih etmektedir (Türkan, 2001:107). Başka bir çalışmada ise Porter, rekabet gücü kavramının artan ve yaygınlaşan önemine rağmen çok iyi anlaşılmış olmadığını ifade etmektedir (Porter ve Kitels, 2003: 7).

Birçok araştırmacı için rekabet gücü, rekabet avantajının sağlanması ile eşdeğerdir. Bazıları için rekabet gücü, verimlilik ve başarı gösterme, bazıları için rekabet avantajının oluşturulması ve diğerleri için karar ve süreçlerin doğru şekilde yönetilmesi olarak görülmektedir (Buckley vd. 1988: 177). Bu farklı tanımlamalar, aslında birbirini tamamlamakta, rekabetin dinamikliğini ortaya koymakta ve işin başarısı için gerekli nitelikleri açıklamaktadır. Pazarlama literatüründe, rekabet gücü kavramı, bir işletmenin mal ve/ya da hizmetlerini, pazarlamada işletmenin avantajının ya da dezavantajının bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Hult 2012, s.195).

Moore (1997, aktaran Kırım, 2009: 135), sınırların artık çok daha geniş ve esnek olduğunu, bu yeni yapıda rekabetin bilinenden farklı olacağını öne sürererek işletmelerin tek başına belirledikleri stratejilerin yerine “tedarikçileri, müşterileri ve hatta rakipleri ile yeni ittifaklar kurup, pazarda diğer rakiplere karşı birlikte gelişme ve büyüme yolları denenmesini” tavsiye etmektedir. Bu anlamda işletmeler, rekabet ederken mal ya da hizmetlerini tamamlayan mal ya da hizmetleri üreten işletmelerle biraya gelmeleri ve rekabet gücünü artırmaları ifade edilmektedir.

Rekabet gücü, rekabetçi bir ortamda hareket edebilme ve hayatta kalma yeteneği olarak tanımlanabilmekte ve rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan bir temel oluşturmaktadır. Bu tez çalışması hem rekabet gücü hem de rekabet avantajını birlikte değerlendirmekte, rekabet avantajı kazanma amacıyla literatürde üretilen analiz, strateji ve teorileri de incelemektedir.

Bugüne değin rekabet avantajını açıklamayı amaçlayan hem teorik hem de deneysel olarak büyük miktarda akademik çıktı üretilmiştir. Bu çalışmalardaki tanımlamalarda, pazarda benzeri olamayan ya da çok az uygulaması olan eylemler, yetenekler ve kaynaklara atıf yapılmaktadır. Porter (1990), işletmelerin mal ve hizmetleri için yeni yöntemler keşfetmesi ve yenilikçi atılım yapması sayesinde yaratıcı süreçler gerçekleştirebileceğini ve böylece rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir. Bir pazardaki işletmenin eylemleri, ekonomik değer yarattığında ve bu eylemleri çok az rakip işletme uyguladığında işletme rekabet avantajını elde etmektedir (Barney, 2002:9). Rekabet avantajı kavramı, işletmelerin müşterilerinin gözünde kendilerini rakiplere göre benzersiz kılacak yetenek ve kaynaklara sahip olması ve daha yüksek müşteri değeri yaratabilmesi olarak tanımlanmıştır (Day ve Wensley, 1988; Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990). Farklı bir yetenek, bir endüstride uygulandığında ya da bir pazara sunulduğunda rekabet avantajı doğmaktadır (Kay, John 1993: 14).

İşletme performansı ve elde edilen kar üzerinden tanımlamalar da görülmektedir. Bir işletme, aynı pazarda rekabet eden diğer işletmelerin ortalama ekonomik kâr oranından daha yüksek bir ekonomik kâr oranı elde ettiğinde, firma bu pazarda rekabet avantajına sahiptir (Besanko vd., 2000: 389). Bir pazar içinde, rakip işletmelerden sürekli olarak daha yüksek kâr etme potansiyeline sahip olan işletme, rakipleri karşısında rekabet avantajına sahip olmaktadır (Grant, 2008:205). İşletmenin rakiplerine göre performansının yüksek olması için işletme yönetimin planlama yapması gereklidir. Barney, işletmelerin, rekabet avantajı elde edebilmek için değer üreten ve varolan ya da olası rakiplerinin uygulayamayacakları stratejiler üretmelidirler (1991:102). Rekabet avantajı yaratmak için bir işletmenin rakiplerine göre daha iyi performansa sahip olmasını sağlayan yetenekler geliştirmesi ya da kazanması gerekir (Wang, 2014). Rekabet avantajı, bir işletmenin hizmetinin ya da malının rakiplerinin ürettiklerinden daha fazla müşteriler için değer yaratması ya da hizmetini ya da ürününü rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretebilmesi anlamına gelmektedir (Saloner vd., 2001). Yenilikler yoluyla daha yüksek bir rekabet gücü elde etmek, rakipler tarafından üretilenlere göre daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler üretmek anlamına gelir (Urbancová, 2013). Bir işletme, rakiplerine göre

müşterileri için daha fazla yenilikçi değer yarattığında ve bunu sunduğunda, rakipleri üzerinde rekabet avantajını sağlamaktadır.

Günümüz yoğun rekabet ve dinamik iş ortamında, rekabet avantajına sahip olmak ya da bu avantajları elde etmek, işletmeler için temel hedef haline gelmiştir (South, 1981). İşletmenin yaşamını sürdürmesi için uzun vadede sadece ortalamanın üzerinde bir performans göstermesi yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajına sahip olmaları gerekli bir ön koşul olmakta (Coyne, 1986; Porter, 1985; Day ve Wensley, 1988); aksi halde işletme başarısızlık yazgısı ile karşı karşıya kalabilmektedir (Cravens, 1988). Rakiplerine göre üstün performans göstermesi için bir işletmenin, rakiplerinden benzersiz ve farklı kılacak yetenek ve kaynaklara sahip olması ve müşterileri için değer önerisi yaratabilmesi, özetle avantaj elde etmesi gerekmektedir (Day ve Wensley, 1988; Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 2002). Newbert (2008) de işletmenin değerli ve benzersiz yetenek ve kaynaklara sahip olduğunda ve bunları kullandığında rekabet avantajını elde edeceğini söylemektedir.

Rekabet avantajı, bir şirketin yeteneklerini ve pazar konumunu rakiplerine göre nasıl avantaja dönüştürdüğü, zaman ve taklit edilebilirlik ile sınırlanmaktadır. Rekabet avantajları kısa ömürlüdür ve sadece piyasanın onlara verdiği değer kadar değerlidir (Kay, 1993). Bununla birlikte, bir işletmenin var olan ya da olası rakipleri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan değer yaratan bir strateji uyguladığı ve diğer işletmeler bu stratejinin faydalarını kopyalamadığı zaman işletme, sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip demektir (Barney, 1991:102). Rekabet avantajına sahip olmak işletmenin tek amacı değildir, ancak onu sürdürmek daha anlamlı ve çok önemlidir.

1.4.6. Ulusal, Endüstriyel ve İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü

İşletme düzeyindeki rekabet gücü, işletmenin ürünlerini rakip işletmelerin fiyatlandırmalarına göre aynı ya da daha düşük seviyede üretebilme ve satma yeteneğidir (Cockburn vd., 1998: 2). Feurer ve Chaharbaghi, işletme düzeyinde rekabet gücünü, müşteri değerleri, hissedar değerleri ve bir organizasyon yeteneği gibi dinamik ve değişen rekabet koşulları içerisinde tepki verme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır (Feurer ve 29 Chaharbaghi, 1994: 49).

Endüstri ya da işkolu düzeyinde rekabet gücü belirlemek için Mcfetridge, bir endüstriyi rakipleri ile karşılaştırırken başka bir ülkedeki ya da bölgedeki rekabetçi işletmelere sahip olan endüstri ile karşılaştırılmasını ifade etmektedir (1995: 13). Porter ve Van Der Linde ise endüstriyel rekabet gücünü en üst düzeyde verimliliğin olduğu ve rakiplerine oranla maliyetlerin düşük düzeyde olduğu ürünleri sunma yeteneği olarak tanımlamaktadır (1995: 97).

Ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücü, bir ülke ekonomisinin, kendi vatandaşlarına yüksek ve artan bir yaşam standardı sunması, çalışmak isteyenlere istihdam sağlaması ve bunları sürdürebilir kılması yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Commission of the European Communities, 2006: 8).

Endüstri seviyesinde uluslararası rekabet gücü, küresel pazarlarda konumunu sürdürme ve bu konumunu geliştirme iyileştirme olarak ifade edilmektedir. (Commission of the European Communities, 2006: 2). İşletme düzeyinde uluslararası rekabet gücü ise bir işletmenin, yurtdışı ya da yurtiçi pazarlarda yerli ve yabancı rakip işletmelere göre ürün fiyatı, ürün kalitesi, teslimde dakiklık ve satış sonrası servis gibi unsurlar açısından bugün ve gelecekte aynı seviyede ya da rakiplerinden daha üstün olması demektir (Kibritçioğlu, 1996:4).

Uluslararası rekabet gücü, işletmeler ve işletmelerin içinde yer aldığı endüstriler için sorundur ve ülkeler düzeyinde yer almamaktır. (Kibritçioğlu, 1996:3) Porter'a göre endüstri rekabet gücünün elde edildiği ya da kaybedildiği alanlar işletmelerdir. Uluslararası rekabet baskısı altında olan gerçekte ülkeler değil, işletmelerdir (Porter 1990: 33). Ancak, ülke koşulları, işletmelerin uluslararası rekabet avantajı elde edebileceği uygun bir ortamı yaratması için oldukça önemlidir. Endüstride yer alan işletmeler, endüstrilerde karlı ve sürdürülebilir bir rekabet için rekabet stratejileri oluşturmaktadır. Uluslararası ya da ulusal pazarlarda fırsatları değerlendirmek, işletmelerin yetkinliğine ve uygulayacağı stratejilere bağlı olabilecektir (Porter, 1990a; 1990b; 2004).

Krugman'a göre, hangi düzeyde olursa olsun, rekabet gücü üzerinde belirleyici en önemli etkenlerden biri, devletin gücüdür. Devletin yapacağı vergi indirimleri ve diğer uluslara karşı koyacağı gümrük tarifeleri gibi kararların etkisinin büyük rol

oynadığını savunmaktadır (Krugman, 1994: 255). Sonuçta, işletmelerin rekabet gücünü belirlemede, en önemli rol ülke yönetimlerine düşmektedir.

1.4.7. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Küresel rekabet ortamının karmaşıklığının, sürdürülebilirliği ve rekabetçiliği bir araya getirdiği düşünülmektedir (Herciu ve Ogrea, 2018: 26). Ancak, akademik çalışma ve uygulamada birlikte kullanılsalar bile, rekabet gücü ya da sürdürülebilirlik gibi kavramlar hala bulanıktır. Her iki kavramın da sürekli gelişen ve gelişen dinamik kavramlar olması, bunun nedeni olabilir (Chen ve Miller 2012; Chichilnjsky, Heal ve Vercelli, 2012).

Literatür incelendiğinde “sürdürülebilir rekabet gücü” ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” kavramının birbirleri yerine kullanıldığı, çok sınırlı da olsa bu kavramlarla “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramı da ilişkilendirilmektedir.

Sürdürülebilir rekabet gücü ve rekabet avantajı kavramları, özellikle stratejik yönetim alanında çok ilgi görmüştür (Alderson, 1965; Hall, 1992; Bharadwaj vd, 1993; South, 1981; Barney, 1991; Coyne, 1986; Day vd., 1988; Porter 1980, 1985 ve 1990; Walley ve Thwaites, 1996; ve Foss ve Knudsen, 2001 vb.). Bazı araştırmacılar, çalışmalarında sürdürülebilir rekabet avantajı kavramını uygulamışlardır (Mazzarol ve Soutar, 1999; Smart ve Wolfe, 2000).

İlk akademik yazı ve çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajından hem ifade hem de tanım olarak bahsetmese de rakiplerine göre benzersiz ya da farklı özellikleri olan işletmelerden ve üstünlüklerinden söz etmektedirler. Alderson, 1965 yılında bir işletmenin benzersiz özelliklerini kendilerini rakiplerinden ayıran kaynaklar olarak tanımlayan ilk yazıdır. Bu yazısında, “ayırıcı üstünlük” sağlamak için üç esas (teknolojik, yasal ve coğrafi) ve dört strateji (segmentasyon, seçici temyiz, dönüşüm ve farklılaşma) önermektedir. Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson (1992), işletmelerin kendilerini rakiplerinden bir adım önde tutacak yeni üstünlükler oluşturmalarını öğrenme gereksinimleri hakkında yazdılar. Hall (1980) ve Henderson (1983), işletmelerin hayatta kalacaklarsa, rakiplerine göre benzersiz avantajlara sahip olmaları gerektiğini belirttiler. Hall, düşmanca bir ortamda hayatta kalma stratejilerini, en düşük maliyet ya da en farklı pozisyon olarak ifade ederken, Henderson, rekabet

ortamina en iyi ya da en hızlı uyum sağlayabilenlerin, rakiplerine göre avantaj elde edeceklerini söylemektedir. Rakiplerine göre en düşük maliyet ya da çok farklı bir konum gibi eşsiz üstünlüklere sahip olmalarının yanı sıra, bu tür avantajları doğru ve hızlı bir şekilde benimseyen işletmeler, rekabet avantajı sağlayacaklardır.

1980'lerde akademisyenlerin sürdürülebilir rekabet avantajını tanımlamadaki başlıca odak noktaları, endüstri analizi yaklaşımı (Porter, 1980), işletmelerin farklılaşması (Porter, 1985; Coyne, 1986; Day ve Wensley, 1988; Hamel ve Prahalad, 1989), benzersiz kaynaklara sahip olması (Hall, 1980; Henderson, 1983; Hunt ve Morgan, 1995; Dierickx ve Cool, 1989) ve rakiplerinden bir adım ileride olmasıydı (Alderson, 1965; Ghemawat, 1986, Hamel ve Prahalad, 1989). Rekabet avantajı, bir işletmenin rekabetçi pazarlardaki performansının merkezinde yer alarak düşük maliyetlere, farklılaşma uygulamalarına ya da odaklanmaya sahip olmak anlamına gelmektedir. Rekabet avantajının, bir işletmenin müşterileri için yaratabileceği değerden ve normal değer yaratma maliyetinden daha yüksek bir değer yaratmaktadır (Porter, 1980). Rekabet avantajı, maliyet ya da farklılaşma uygulamalarının sayısı arttıkça daha sürdürülebilir olmaktadır Ghemawat (1986). İşletmenin yarattığı kaynaklar, rakipler tarafından kolayca kopyalanamazsa, ikame edilemez ve devredilemezse, rekabet avantajı sürdürülebilir kabul edilmektedir (Barney, 2002).

1990'larda sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarının arayışı ile ilgili çalışmalar görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşım (Prahalad and Hamel 1990; Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997), markalaşma (Aaker, 1991; ve Keller, 1993), pazar yönelimi (Hunt ve Morgan, 1995; Jaworski ve Kohli, 1996), örgütsel öğrenme (Day, 1994; Slater, 1995), inovasyon (Wolfe, 1994; Rogers, 1995; Gatignon ve Xuereb, 1997), müşteri değeri önerisi (Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997; Slater, 1997), ilişki pazarlaması (Morgan ve Hunt, 1994, 1996) ve ağlar (Achrol, 1997; Gulati, 1998) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları olarak tanımlanmıştır. 2000'lerde ise öğrenen organizasyon (Senge, 1990; Nonaka, 1991), bilgi yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, teknoloji ve yenilik, küreselleşme gibi kaynaklar irdelenmiştir.

Chaharbaghi ve Lynch (1999)'a göre sürdürülebilirliğin rekabet avantajına kattığı anlam kaynak ve yeteneklerin korunması, gelecekteki bir zaman periyodu

süresince, organizasyonda rekabetçiliğin elde edilmesinin sağlanmasıdır. Sürdürülebilirlik kavramı, rekabet avantajına dinamik bir zemin yaratmaktadır.

Kotze (2002), 21'inci yüzyıldaki yeni rekabet paradigmasının değer, zaman ve hareketlilik, bilgi ve entelektüel sermaye, esneklik, çabukluk ve yenilikçilik üzerinde durması gerektiğini savunmuştur. Bununla birlikte bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için sahip olması gereken kurumsal kültürünü tanımlamaktadır. Stratejik düşünme, örgütsel öğrenme, işbirlikçi ve ağ oluşturma'nın sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Weerawardena ve O'Cass (2003) pazar odaklı öğrenme ve pazarlama yeteneğinin, bir işletmenin inovasyon çalışmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunacak kritik yetenekler olduğunu öne sürmektedir. Khandekar ve Sharma (2005), insan kaynakları yeteneklerinin örgütsel performans ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve insan kaynakları olanaklarının, sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir unsuru olduğunu bildirmiştir.

1.4.8. Rekabet Avantajı Elde Etme Yaklaşımları

Somut stratejiler bağlamında, rekabet avantajı için kaynakların endüstrinin bünyesinde bulunduğunu ileri süren Endüstri Temelli bakış açısı ve diğeri ise işletmelerin öz kaynakları ve temel yetenekleri ile rekabet avantajı yaratacağını ileri süren Kaynak Temelli bakış açısıdır. Endüstri Temelli bakış açısı dış etkenlerin, Kaynak Temelli bakış açısı ise iç etkenlerin rekabet avantajı sağlayacak stratejiler oluşturulmasında baskın olduğunu ifade etmektedir.

1.4.8.1. Endüstri Temelli Bakış Açısı

Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı için bir tanım vermeyen Porter (1980), rekabet avantajı elde edilmesinin çevresel fırsatlardan kaynaklandığına yönelik bir bakış açısı taşıyan endüstriyel temelli yaklaşımı ortaya koymuştur. Rekabet avantajının elde edilmesi için işletmeler içinde yer aldıkları endüstrinin özelliklerine göre stratejiler geliştirmelidir. Rekabette üstün olunması için ana belirleyiciler, endüstri etkenleri ve dış pazar yönelimidir (Caves ve Porter 1977; Peteraf ve Bergen 2003; Porter 1980, 1985, 1996).

Belirli bir iş kolundaki işletmeler arasındaki verimlilik farkları, o iş kolunun yer aldığı endüstrinin yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler, bu yapısal özelliklere uygun stratejileri geliştirdikleri ve uyguladıkları taktirde rekabet avantajına ulaşabilecekleri ifade edilmektedir. Etkili bir stratejinin geliştirilmesi, işletmenin üstün özellikleri ve zayıf olduğu hususlar, içinde bulunduğu endüstrideki ekonomik ve teknolojik fırsatlar ve tehditler, uygulayıcıların kişisel değerleri ve daha geniş toplumsal beklentilere bağlıdır (Porter, 1981: 610). İşletmenin endüstrideki durumunu ortaya koyarak iş kolundaki tehditlere karşı verilecek tepkiler ve fırsatlar yararlanma taktikleri, işletmenin rekabet stratejini oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla kullanılan analitik araçlar, değer zincirinin analizi, rekabet güçlerinin analizi, genel stratejiler (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış), ulusların rekabet avantajları idi (Ülgen ve Mirze, 2010: 121-124, 95, 255-266, 314).

Değer zinciri analizi, işletmenin temel (üretim, pazarlama gibi) ve destek faaliyetleri (insan kaynakları, tedarik faaliyetleri gibi) ile rekabet avantajı elde etmek üzere belirleyeceği ve uygulayacağı stratejilerin arasındaki ilişkiyi modellemektedir. Bu analiz, işletmenin katma değer faaliyetlerini ve aralarındaki bağlantıları inceler (Clarke-Hill ve Davies, 2003: 11). İşletmenin tüm faaliyetleri ortaya konduktan sonra bunların maliyetleri ve müşteriye yarattığı değer belirlenmektedir. İşletme konsantrasyonunu, sadece kendi değer zincirine vermeden rakip işletmelerin faaliyetlerini de gözeterek kıyaslaması, rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olacaktır (Porter, 1985). Rakip işletmelerin faaliyetleri ile karşılaştırma yapılır, maliyet ve değer önerisi gözden geçirilir ve maliyet ayarlamaları yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 259). Bu analizde, katma değeri olan faaliyetlerin toplam maliyeti ile işletmenin faaliyetlerinin sonucunda elde ettiği toplam gelir arasındaki fark, işletmenin karıdır. İşletmeler, bu karı artırmak için rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 125).

General Electrics şirketinin CEO'su Jack Welch'e göre en iyi uygulama aslında sürdürülebilir rekabet avantajıdır (Welch, 2005:184). En iyi uygulama, pazara çıkınca, birçoğu onu taklit etmeye çalışacaktır. Taklit etmek hiç de kolay bir iş değildir ancak günümüzde kazananlar, iki şey yapmaktadır: Taklit etmek ve geliştirmek. Rekabet avantajı yaratmak için boşluklar vardır (Welch, 2005:185).

Porter, her iş kolu pazarını şekillendiren beş rekabet gücünü tanımlamaktadır. Bu güçler, rekabetin yoğunluğunu, dolayısıyla bir endüstrinin karlılığını ve çekiciliğini belirlemektedir. İşletme stratejisinin amacı, söz konusu rekabet güçlerini işletmenin pazardaki konumunu iyileştirecek şekilde değiştirmek olmalıdır. Porter'ın Beş Güç Analiz modelinden elde edilen bilgilere dayanarak, işletme yönetimi içinde bulundukları endüstrinin belirli özelliklerini nasıl etkileyeceğine ya da bunlardan nasıl yararlanacağına karar verebilir (Porter, 1979). Day ve Wensley (1988), sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yollarını değerlendirirken hem rakip hem de müşteri perspektifleri göz önünde bulundurulmasının altını çizmektedir.

1.4.8.2.Kaynak Temelli Bakış Açısı

İşletmenin dış tehditleri ve kendi zayıf yanlarını azaltmak için güçlü yanlarını kullanacağı stratejiler ile sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşılabileceği görüşü ortaya çıkmıştır (Barney, 1991:204). Bir işletme, iç kaynakları tam olarak kullandığında rekabet avantajı elde edebilmektedir. Prahalad ve Hamel (1990) ve Rumelt (1991), rekabet avantajının esas unsuru olarak işletmelerin kullandığı kaynakları işaret etmişlerdir. Stratejik yönetim alanındaki çalışmaların odak noktasının, endüstrinin yapısından, işletmenin iç yapısına, kendi kaynaklarına ve yeteneklerine göre değiştiğini ileri sürülmüştür (Furrer vd., 2008).

Penrose (1959), işletmenin sahip olduğu ve etkin kullandığı kaynakların, endüstri yapısından çok daha önemli olduğunu öne sürmüştür. "Kaynak temelli bakış açısı" terimi, Wernerfelt (1984) tarafından ortaya konulmuş; Prahalad ve Hamel (1990), bir işletmenin yeteneklerini kritik kaynak olarak gören temel yetkinlik kavramını oluşturmuş; Barney (1991) ise rekabet avantajının esas olarak işletmenin kaynaklarından geldiğini ileri sürmüştür.

İşletmenin kaynakları, farklı çalışmalarla değişik kategorilere ayrılmaktadır. Fiziki yapı, maddi ve insan (Ansoff, 1965), örgütsel kaynaklar (beceri ve bilgi) ve teknoloji (teknik bilgi) (Hofer ve Schendel, 1978), fiziksel, beşeri ve teknolojik kaynakları ve yetenekler (Amit ve Shoemaker 1993), mülk temelli ve bilgi temelli (Miller ve Shamsie 1996), genel kaynakların yanında, fiziksel sermaye kaynakları, beşeri sermaye kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları gibi ek kaynaklar (Barney 1991), insan kaynakları yönetimi ile ilgili kaynaklar (Barney ve Wright, 1998)

şeklinde kategorileştirme çalışmaları görülmektedir. Barney (1991), işletme kaynaklarını, verimliliği ve etkinliği artıran stratejileri tasarlayabilen ve uygulayabilen bir işletme tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, işletme özellikleri, bilgi ve benzerleri olarak ifade etmektedir.

Rekabet avantajını sağlayacak kritik kaynakları ve yetkinlikleri belirtmek için akademisyenler, temel yetkinlikler (Barney 1991; Prahalad ve Hamel, 1994), ayırt edici yetkinlikler (Papp ve Luftman 1995) ve stratejik varlıklar (Amit ve Shoemaker, 1993; Markides ve Williamson, 1994) gibi terimleri kullanmışlardır. Powell (2001), işletme stratejisinin, rekabet avantajı yaratmak amacıyla bu tür kaynakları ustalıkla kullanacak bir araç olarak görülebileceğini öne sürmüştür. Temel yetkinlikler, rakiplerin taklit edemediği, ikame edemediği ya da üretmediği özgün, nadir, değerli firma düzeyinde kaynaklardır (Barney 1991; Prahalad ve Hamel, 1994). Farklı yetkinlikler, işletmeyi pazarda başarılı kılan her şeyi ifade etmektedir (Papp ve Luftman, 1995).

Maier ve Remus (2002:110) “kaynak stratejisi” terimini kullanarak bir işletmenin kaynak stratejisini üç safhada tanımlar: Yeteneği yaratma, yeteneği gerçekleştirme ve yeteneği uygulama. İlk safha, piyasaları, ürün ve hizmeti tanımlar ve analiz eder; ikinci safha, tedarikin, hizmet ve üretimin yürütülmesini kapsar; son safha ise pazar lojistiği, sipariş karşılama ve bakımı içerir.

Kaynak Temelli bakış açısının pazar talebinin niteliğini göz ardı ettiği ve sadece iç kaynaklara odaklandığı iddia edilmiştir (Hooley vd., 1996). Maier ve Remus (2002) göre, dışa dönük Endüstri Temelli bakış açısı ile ve içe dönük Kaynak Temelli bakış açısı arasındaki bir denge, piyasaya uyumu sağlayacaktır. Dyer ve Singh (1998) ve Wang (2004), işletmenin kendisi ile işletmenin yer aldığı ilişki ağı arasındaki bağlantının rekabet avantajı için önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşletmenin rakiplerine göre sürekli daha verimli olmasını, iç (işletme kültürü, örgüt yapısı gibi) ve dış yetenekler (ortaklıklar, işletme istihbaratı, pazar yönelimi gibi) sağlamaktadır (Bobillo vd., 2010:608). Bununla birlikte, rekabet literatüründeki etkisine rağmen, kaynak temelli yaklaşım statik (Priem ve Butler 2001) olarak nitelendirilir ve bazı işletmelerin çalkantılı ortamlarda neden diğerlerinden daha rekabetçi olduğunu açıklamak için yetersiz kalmaktadır (Teece vd., 1997).

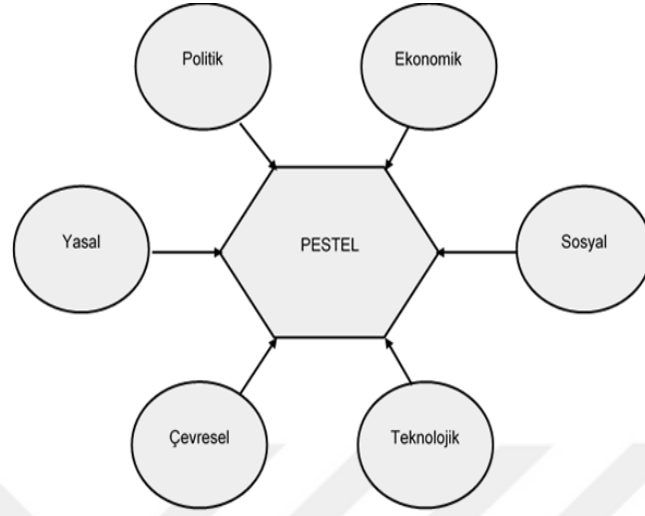
Kaynak temelli yaklaşımı uygulayan ampirik çalışmalar, inovasyon (Hughes vd., 2010), müşteri ilişkileri (Luo vd., 2004), sosyal sermaye (Luo vd., 2004), ürün geliştirme (Kaleka 2011; Zou vd., 2003) ve müşteri kanalı (Kaleka 2011; Lages vd., 2009) konularındaki işletme yeteneklerinin yurtdışı pazarlarda işletmeye avantajlar getirebildiğini ve üstün performans sağladığını iddia etmektedir.

1.4.9. İşletme Dış Çevresi Analizi

Strateji belirleme süreci, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilmesi, amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir. Stratejilerin bilimsel olarak belirlenmesinde ilk olarak atılacak adım, bir durum tespiti yapmaktır. Bu durum tespiti, uzak çevre ile yakın çevre ve pazar analizi vasıtasıyla yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:81). Bu bölümde uzak, yakın ve iç çevre analizi için kullanılan stratejik yönetim araçları incelenerek ampirik çalışma için zemin oluşturulmaktadır.

1.4.9.1.Uzak Çevre Analizi

Bir işletmenin genel dış çevresi, fırsatlar ve tehditler kaynağıdır. Strateji oluşturmak ve değer yaratmak amacıyla işletme, tehditleri ve fırsatları belirlemede PESTEL (Politic, Economic, Social, Teknolojik, Environmental, Legal) analizi kullanılabilir (Afuah, 2009: 270). PESTEL analizi (Şekil-1.1.), politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal çevrenin, belirli stratejilerin başarısı ya da başarısızlığı üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir incelmelerinden oluşmaktadır.



Şekil-1.1. Pestel Analizi Unsurları

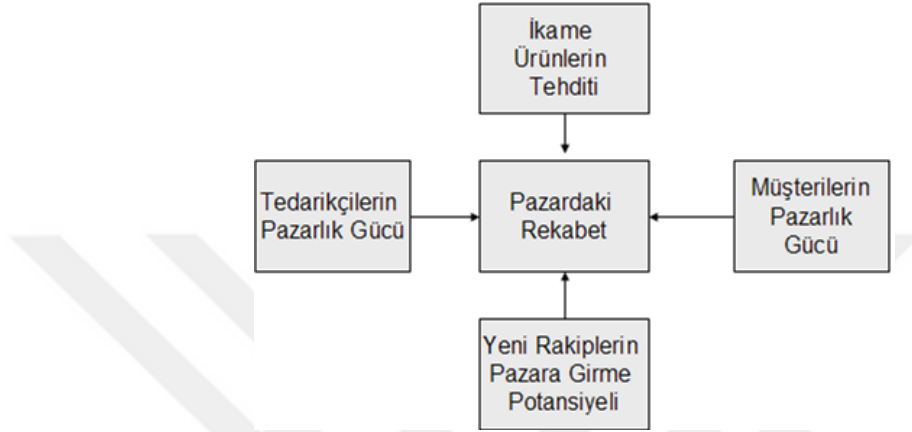
Kaynak: Afuah, 2009: 270

Politika, iş sektöründe hükümetlerin rolünü; ekonomi, döviz kurları, iktisadi dalgalanmalar ve dünyadaki farklı ekonomik büyüme oranları gibi makro ekonomik faktörleri; sosyal etkiler, değişen kültürler ve demografik özellikleri; teknolojik etkiler, teknolojideki gelişmelerin işletmeye etkisi; çevre, kirlilik ve atık gibi yeşil sorunları; yasal etkiler ise yasal kısıtlamaları ya da değişiklikleri kapsamaktadır (Johnson vd., 2008:56). Bu bağlamda, bu uzak çevre analizi ile bir işletmenin ya da organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek makro düzeydeki güçler tanımlanabilmektedir.

Bir PESTEL analizi için ilk olarak zaman ve yer planlaması yaparak organizasyonun farklı bölümlerinden bir grup insan ile birlikte beyin fırtınası gerçekleştirilmektedir. Sonrasında organizasyon dışından uzmanların (müşteriler, dağıtımıcılar, ortaklar, tedarikçiler vb.) görüşleri alınmakta; tüm bulgular birer sonuca bağlanarak etki ve önlemler oluşturulmaktadır.

1.4.9.2. Yakın Çevre ve Pazar Analizi

Michael Porter (1980), endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen beş gücü (Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet, Satıcılar, Alıcılar, Potansiyel Girişler, İkame Ürünler) ortaya koymuştur (Şekil-1.2.).



Şekil-1.2. Porter Beş Güç Analizi

Kaynak: Michael Porter (1980)

Bu analizin amacı, bir endüstri ya da iş kolundaki rekabet seviyesini anlamaya çalışmaktır. Bu güçler, bir işletmenin yakın çevresindeki müşterilerine mal ya da hizmet üretme ve sonucunda kar etme yeteneğini etkileyen güçlerden oluşurlar. Güçlerin herhangi birindeki değişiklik, normal olarak bir işletmenin, pazarı yeniden değerlendirmesini gerektirir. Genel endüstri çekiciliği, sektördeki her işletmenin aynı karlılığı geri getireceği anlamına gelmez. İşletmeler, endüstri ortalamasının üzerinde bir kâr elde etmek için temel yetkinliklerini, iş modellerini ya da ağlarını kullanabilirler.

1.4.10. İşletme İç Çevre Analizi

İç çevre analizleri ile işletmelerin kendi analizi yapılmaktadır. Yalnızca finansal göstergeler ile finansal analizler yapılması yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle temel yetenekler, FÜTZ (SWOT), 7S ve değer zinciri analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.10.1. Temel Yetenekler Analizi

Temel yetenekler, işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneklerdir (Koçel, 2015: 447). Yeteneklerin tüm işletmelerin sahip olduğu ya da olabileceği sıradan ve bilinen yeteneklerden farklı olması, onları o işletme için temel yetenek yapmaktadır. Prahalad ve Hamel, temel yeteneklerin, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceğini sağladığını, bunun bir öğrenme süreci olduğunu ve çok sayıda insan ile tüm işlevleri içerdiğini belirtmektedir (1990; 64).

İşletmelerin temel yeteneklerini analiz etmek için Barney (2002) geliştirdiği VRIN (Valuable=Değerli, Rare=Nadir, Inimitable=Taklit edilemez, Non-substitutable=İkame edilemez) Analizi, işletmelerin kendi temel yeteneklerini ve rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarını tanımlarını sağlamaktadır. İşletmelerdeki yetenekler, belirlendikten sonra analizin adında da yer alan kriterlere göre uygunlukları analiz edilmektedir.

- Değerli olması: İşletmeye rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığının incelenmesi.
- Nadir olması: İşletme yeteneklerinin sektördeki diğer işletmelerde de olup olmadığının araştırılması.
- Taklit edilemez olması: İşletme yeteneklerinin sektördeki diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyeceği ya da taklit edilmesinin rakip işletmeler için çok maliyetli olacağının belirlenmesi.
- İkame edilemez olması: İşletme yeteneklerinin yerine alternatif yetenekler kullanılamayacak olmasının incelenmesi.

Temel Yetenekler Analizi için bir organizasyonun benzersiz olan ve onu rakiplerinden ayırmaya hizmet eden temel güçlü yönlerini ve niteliklerini belirleme süreci olarak tanımlanabilir.

1.4.10.2. GZFT (SWOT) Analizi

İşletmeler, içinde bulundukları pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ya da avantajlarını bozacak fırsat ve tehditlerin değerlendirmesini sürekli yapmak zorundadır. Diğer yandan, kendi iç yapılarının bu fırsat ve tehditler karşısındaki zayıf ve güçlü yönlerini de sürekli değerlendirmeleri gerekir. Literatürde, bu ihtiyaca cevap veren ve geniş kabul gören (Johnson vd., 2008) bu analiz tekniği, Stanford Üniversitesinde Albert Humphrey tarafından geliştirilmiştir (Gürel, 2017: 1001). İngilizce olarak SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ve Türkçe olarak GZFT (Güçlü ve Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi olarak bilinmektedir.

Dışsal faktörler, ticari yapıların kendi özel rekabet konumlarına göre, fırsat ya da tehdit olarak değerlendirilebilmektedir. Dış faktörler kapsamında, teknolojik değişimler, yasal düzenlemeler, toplumsal ve kültürel gelişmeler, pazardaki ya da rekabet konumundaki değişim konuları incelenebilmektedir. İçsel faktörler, yine yapının kendi konumuna bağlı olarak değişebilmek üzere, üstünlük ya da zayıflık olarak değişebilmektedir. Bir yapı için zayıflık sayılabilecek bir husus, diğer bir yapı için üstünlük olarak algılanabilir. İç faktörler, pazarlama karması bileşenlerinden başlanarak, finans ve insan kaynakları alanlarında dek uzanan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. GZFT analizlerinin amacı, yapının geleceğinde önemli etkilerde bulunabilecek gelişmeleri ve bu gelişmelerin ortaya koyduğu tabloyu gözler önüne sermek, bu tabloyu rekabet avantajına çevirecek stratejilerin formüle edilmesine zemin hazırlamaktır (Ülgen and Mirze, 2010: 161). Bir organizasyonun mevcut durumunu ortaya koyan bu analiz, yöneticiler için temel bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılabilir ve geleceğe yönelik eylem planları geliştirmeyi mümkün kılabilir.

1.4.10.3. McKinsey 7S Analizi

McKinsey 7S Modeli, Tom Peters ve Robert Waterman tarafından geliştirilmiştir. Model, işletmelerin örgüt yapılanması ile işletme faaliyetlerinin en etkin şekilde etkileşime girmesi için 7 değişkene dayalı olarak oluşturulmuştur. Tümü “S” harfiyle başlayan ve hepsi birden “kaldıraç” olarak adlandırılan yedi değişken Tablo-1.1.’de gösterilmektedir (Peters, 2011).

Tablo-1.1. McKinsey 7S Analizi

Strateji (Strategy)	İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli anahtar yaklaşımların tanımlanmasıdır.
Yapı (Structure)	Organizasyon içerisindeki kaynakların, farklı takım ve gruplar içerisinde nasıl tanımlandığını ifade eder.
Yönetim Tarzı (Style)	Paydaşlar, çalışanlar ve yönetim arasındaki etkileşim ve yönetsel kültürü ifade eder.
Çalışanlar/İK (Staff)	Çalışanlar ve onların şirkete kazandırılması konularında gerekli olan yöntemleri ifade eder.
Yetenekler (Skills)	Farklı aktivitelerin başarıma yeteneğidir.
Sistemler (Systems)	Operasyonları desteklemek için kullanılacak teknik platform ve iş süreçlerini tanımlar.
Paylaşılan Değerler (Shared Values)	Vizyon, misyon gibi şirket kültürüne ait ortak değerlerdir.

Kaynak: Peters, 2011

Bir yönetici için referans soruların hazır olarak analizde yer alması, analizin kullanılabilirliği artırmaktadır. Ayrıca Ravanfar, analizin dinamikliğini sağlamak için uygulamada sırayla takip edilecek basamaklar oluşturmuştur (2015:3):

- Etkin olarak uyum sağlamayan çalışma alanlarını belirlemek
- En uygun örgüt yapısını belirlemek
- Nerede ve hangi değişikliklerin yapılması gerektiğine karar vermek
- Gereken değişiklikleri uygulamak
- Sürekli olarak 7s değişkenini gözden geçirmek.

Bu modelde her başlık, işletmenin mevcut durumunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin işletmenin stratejisinin ne olduğu, çevresel değişkenler karşısında stratejimiz ne ölçüde etkili olabileceği, şirketin organizasyon yapısı ve nasıl işlediği, üst yönetimin tarzı ve liderliğinin işletmeyi nasıl etkilediği, insan kaynaklarının ne ölçüde yeterli olduğu, işletme kültürel yapısının nasıl olduğu, işletme kaynaklarının neler olduğu sorgulanmaktadır.

1.4.10.4. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri kavramı, Porter (1985) tarafından, tasarımdan teslimata kadar bir mal ya da hizmet üretmek için işletmelerin yürüttüğü tüm faaliyetleri tanımlamak için sunulmuştur. Ürünün, değer zinciri üzerindeki bir bileşenden diğerine geçerken değer kazandığı varsayılmaktadır (Hellin ve Meijer, 2006). Değer zinciri, bir işletmeyi temel faaliyetlere ayırmak için bir araçtır ve rekabet avantajı kaynaklarının tanımlanmasına izin vermektedir (Brown, 1997).



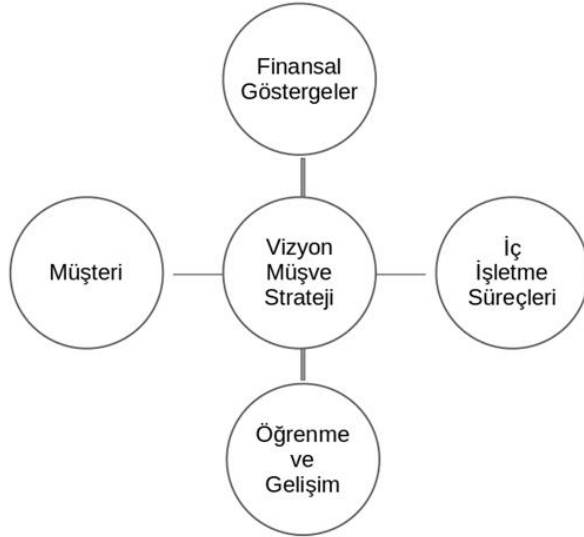
Şekil-1.3. Değer Zinciri

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010:125)

Porter, işletmelerin rekabet avantajının nereden kaynaklandığını sorgular ve cevabını işletmenin içinde aramaktadır. İşletmenin bir bütün olarak ele alınması durumunda rekabet avantajının kaynaklarının tespit edilemeyeceğini belirterek, işletme yapılarının birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili faaliyetler sistemi olduğunu açıklamaktadır (Eren, 1997: 259-262). Yöneticiler için değer zinciri analizi, organizasyonun değer zincirini oluşturan temel faaliyetlerinin ortaya konması ve değer yaratma süreçlerini gözden geçirme imkânı yaratabilir.

1.4.10.5. Dengeli Puan Kartı

Robert Kaplan ve David Norton 1992 yılında yayınladıkları makale, maddi olmayan varlıkları değer yaratmada merkezi bir rol oynayan işletmelerde performans ölçümünü incelemek için çok işletmeli bir araştırma projesine dayanmaktadır (Kaplan, 2010:2). Makale, işletmeler, maddi olmayan varlıklarının yönetimini geliştireceklerse, maddi olmayan varlıkların ölçümünü yönetim sistemlerine entegre etmek zorunda olduklarını ifade etmektedir. Yazarlar, işletmelerin uyguladıkları denetim sistemlerinin yetersiz olduğunu; işletmelerin sadece finansal ölçütlere göre değerlendirilmesinin eksik kalacağını değerlendirmişlerdir.



Şekil-1.4. Dengeli Puan Kartı Göstergeleri

Kaynak: Kaplan, 2010:4

Dengeli Puan Kartı (Balanced Score Card- Şekil 1.4.), finansal metrikleri şirket başarısı için nihai sonuç ölçütleri olarak tutar, ancak bunları uzun vadeli hissedar değeri yaratmanın itici güçleri olarak önerilen üç ek gösterge (müşteri, iç işletme süreçleri, öğrenme ve büyüme) ile tamamlamaktadır (Kaplan, 2010:4). Yöneticiler açısından organizasyonun faaliyetlerini ve bölümlerin işlevlerini incelemek ve elde edilen sonuçlarını tanımlayarak söz konusu konuları ve süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek kullanılabilmektedir.

1.4.11. İşletme Stratejileri ve Düzeyleri

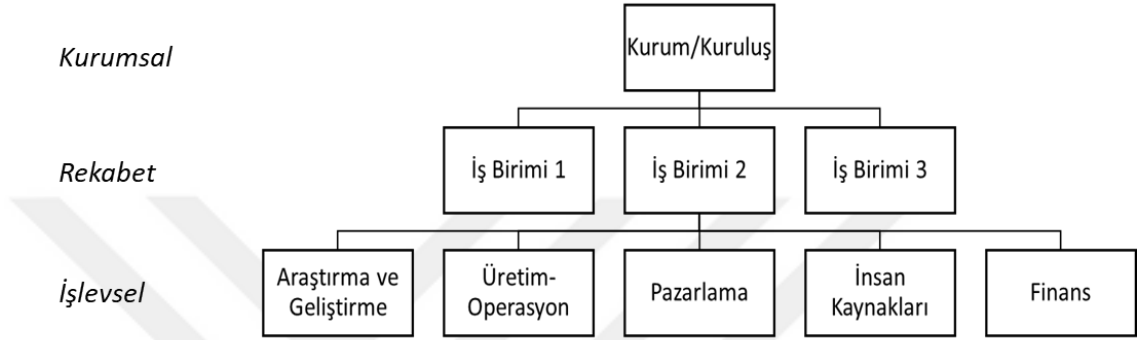
Strateji, rekabet avantajı ve işletmelerin performansı ile yakından ilişkilidir. Porter'a (1996) göre, organizasyonlar dinamik bir piyasa ortamında etkin bir strateji olmadan ayakta kalamaz ve rekabet edemezler. Özellikle lojistik endüstrisinde performans, stratejinin hedefidir ve rekabet avantajının artırılmasıyla elde edilebilir (Narver ve Slater, 1990).

İşletmenin dış ve iç çevresinin analizleri sonucunda çevresel fırsatlara yönelik ve tehditlere karşılık işletmenin varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları dikkate alınarak işletme strateji oluşturulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:196). Bunlar, işletmenin ya da çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için işletmenin

- gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili olan kurumsal (üst yönetim) stratejiler (2010:221),
- işletmenin günlük yaşamı ve içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili olan iş yönetim (rekabet) stratejileri (2010:250),
- pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi bölümler ve işlevler düzeyi ile ilgili olan işlevsel (bölümsel) stratejilerdir (2010:280).

Robbins ve Coulter (2021: 257), yöneticilerin bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak stratejileri oluşturmak için dış çevrenin gerçekleri ile mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu akademisyenler de strateji türlerini, kurumsal, rekabetçi ve işlevsel olarak belirlemektedir (Şekil-1.5.). Çoğu kuruluşun birden fazla yönetim düzeyine sahip olması, her seviyede farklı strateji düzeyleri oluşturmaktadır. Literatür çalışmasında araştırmacıların çoğunun, hiyerarşik bir yapı içinde üç temel strateji düzeyini kabul etmektedir: Kurumsal, iş yönetimi ve işlevsel stratejiler (Gepp vd., 2014: 193). Bir işletmenin örgütsel düzeylerine karşılık gelen kurumsal, iş yönetimi ve işlevsel olmak üzere sırasıyla üç düzey vardır: Üst yönetim, iş birimleri ve bölümler. Bu stratejik seviyeler, etkileşim halindedir. Wheelwright (1984), iş yönetimi

stratejisi ve işlevsel strateji arasındaki ilişkinin en çok alıntı yapılan modellerinden birini geliştirmiştir. Bu model, üst yönetim düzeyindeki stratejilerin, kendi içinde tutarlı olan çeşitli işlevsel düzey stratejilerle desteklenmesini ortaya koymaktadır (Pagell ve Krause, 2002).



Şekil-1.5. Örgütsel Strateji Türleri

Kaynak: Robbins ve Coulter’ın Management kitabından tercüme edilmiştir (2021:259).

Yerli literatürde en çok alıntı yapılan Ülgen ve Mirze’nin (2010) “İşletmelerde Stratejik Yönetim” eseri ile Robbins ve Coulter’ın (2021) “Yönetim” eserindeki strateji türleri ve hiyerarşisi karşılaştırıldığında üç husus ortaya çıkmaktadır:

1. Ülgen ve Mirze’nin Temel Stratejileri başlığı altında ile Robbins ve Coulter’ın Kurumsal (Corporate) Stratejileri başlığı altında ele aldıkları stratejiler benzerdir. Temel stratejiler açısından bir işletme, faaliyette bulunduğu pazarlarda, üretim işlev ve süreçlerinde değişiklikler yaparak iş hacmini büyütür, küçültür ya da aynen sürdürür (Ülgen ve Mirze, 2010: 199). İşletme kurumsal stratejileri, “büyüme”, “istikrar” ve “yenileme (revizyon)” stratejileri olarak sınıflandırılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2021:261).

2. Ülgen ve Mirze’nin Kurumsal Yönetim (Üst Yönetim) Stratejileri ile Robbins ve Coulter tarafından strateji türleri ve hiyerarşisi kapsamında yer almamaktadır. Kurumsal Yönetim Stratejileri, yeni pazarlarda konumlanmak ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde gelir etmeyi amaçlayan “Çeşitlendirme Stratejisi”

ile daralmayı ve küçülmeyi hedefleyen “Çekilme Stratejisi” olarak iki başlık altında yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 222).

3. Ülgen ve Mirze’nin ile Robbins ve Coulter’ın Rekabet Stratejileri hem başlık hem de boyutlar açısından aynıdır. Stratejik yönetim literatüründe üç iş yönetim stratejisi (rekabet stratejileri) tipolojisinden bahsedilmektedir. Porter (1980), kuruluşların ‘genel maliyet liderliği’, farklılaşma’ ya da ‘odaklanma’ gibi belirli bir rekabet stratejisine yönelmesi gerektiğini öne sürmektedir. Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir kısmına yönelmektedir. Odaklanma stratejisi kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir (Dinçer, 2013:203). Birden fazla ürün ya da hizmet sunan işletmeler, stratejik iş birimi yaklaşımı ile tek bir genel strateji yerine birkaç stratejiye yönelebilirler. Çünkü farklı mal ya da hizmetler için ayrı bir pazara hitap ederler (Johnson vd., 2008).

4. Ülgen ve Mirze’nin ile Robbins ve Coulter’ın İşlevsel Stratejileri hem başlık hem de boyutlar açısından aynıdır. Bölümsel (İşlevsel) stratejiler, Kurumsal ve Rekabet stratejilerine uygun olarak orta ve alt yönetim düzeyinde (pazarlama, satış, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, finansman ve muhasebe) uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 280). Bir işletme için rekabet stratejisi, birincil ya da ana pazarında nasıl rekabet edeceğini, işletmenin rekabet avantajını, sunacağı mal ya da hizmetleri, ulaşmak istediği müşterileri ve benzerlerini tanımlayan kendi rekabet stratejisidir (Robbins ve Coulter, 2021:261).

Bu tespitler ve literatür çalışması kapsamında;

1. Ülgen ve Mirze’nin Temel Stratejileri ile Robbins ve Coulter’ın Kurumsal (Corporate) Stratejileri kapsamındaki stratejilerin, işletmenin yaşamını sürdürülebilmesi ya da rekabet avantajı elde edilmeleri amacını taşımaları ve üst yönetim düzeyinde olmaları nedeniyle strateji tür ve hiyerarşisinde en üst seviyede ve “Kurumsal (Üst Yönetim) Stratejiler” başlığı altında yer alması,

2. Her iki tarafın da birleştikleri alt grup stratejilerin ise hiyerarşi sırasına göre “İş Yönetimi (Rekabet) Stratejileri” ve “İşlevsel (Bölümsel) Stratejiler” olması kabul edilmiştir.

1.4.11.1. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal strateji, üst yönetimin alanıdır. Hem iş yönetimi hem de işlevsel seviyeleri kapsamaktadır. İşletmelerin tüm yönetim düzeylerinde uygulanabilen üst yönetim stratejileri, erişilmesi amaçlanan sonuçlar açısından büyüme, küçülme, durağan (mevcut durumu koruma) ve karma stratejiler olarak belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:198). Bir işletmenin hangi işlerde olduğunu ya da olmak istediğini ve bu işlerle ne yapmak istediğini bu stratejiler belirlemektedir ve büyüme, istikrar ve yenilenme (revizyon) olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Coulter, 2021:260).

Büyüme Stratejisi: İşletmenin büyüme kapasitesi ve kapsamını genişletmek ve işletmeye yapılan toplam yatırımı önemli ölçüde artırmak için işletmenin yeniden değerlendirildiği bir stratejidir. Büyüme stratejisi, bir kuruluşun mevcut işi ya da yeni işi yoluyla hizmet verdiği pazarları genişletmesi ya da sunulan ürünleri artırmasıdır. Büyüme stratejisi benimseyen bir kuruluş, gelirlerini, çalışan sayısını ya da pazar payını artırabilir (Robbins ve Coulter, 2021:260). İşletmenin yapısı ve özelliklerine göre üretim miktarı, satış gelirleri, ürün ve kaynak çeşitliliği ve yatırımlarında sayısal artışı, kalitedeki gelişim ile niteliksel gelişmeyi (Tablo-1.2.) ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:199).

Tablo-1.2. Büyüme Stratejileri

Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek büyüme
Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi	Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları
Yeni pazarların ilavesi	Etkin pazarlama girişimleri
Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	Üretim kapasitesi arttırmaları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2010:199)

İstikrar Stratejisi: İstikrar stratejisi, bir kuruluşun halihazırda yapmakta olduğu şeyi yapmaya devam ettiği bir stratejidir. Kuruluş büyümemekte; ama geride de kalmamaktadır. Bu strateji, mevcut iş hedeflerini takip etmeyi, mevcut iş modeli ile devam etmeyi, faaliyetlerde verimliliği korumayı hedefleyen kritik bir stratejidir. İşletme, varlığını sürdürmekte; iş ve ürün pazarlarının yanı sıra, işletme marjinal büyümeden memnun kaldığı için mevcut çaba düzeyini (Tablo-1.3.) korumaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:203). Bu stratejinin örnekleri arasında aynı ürün ya da hizmeti

sunarak aynı müşterilere hizmet vermeye devam etmek, pazar payını korumak ve kuruluşun mevcut ticari faaliyetlerini sürdürmek yer alır (Robbins ve Coulter, 2021:261).

Tablo-1.3. İstikrar Stratejileri

Mevcut iş tanımını değiştirilmez.
Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılabilir.
Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2010:199)

Yenileme (Revizyon) Stratejisi: Bir kuruluşun sıkıntıya düşmesi durumunda yöneticilerin, azalan performans ele alan, yenileme (revizyon) stratejileri geliştirmesi gerekir. Bunlar, küçülme ve geri dönüş stratejileridir. Küçülme stratejisi, kısa vadeli bir yenileme stratejisidir ve bir kuruluşun operasyonları istikrara kavuşturmasına, kurumsal kaynakları ve yetenekleri canlandırmasına ve bir kez daha rekabet etmeye hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. İşletme, örneğin mali krize yanıt olarak maliyeti en aza indirmek için bir dizi iş faaliyetini azaltmaktadır (Tablo-1.4.). Bu nedenle, sorunun olduğu alanlar tespit edilmekte ve bu sorunların nedenleri teşhis edilir, bundan sonra bu sorunları çözmek için düzeltici ya da iyileştirici adımlar atılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:201). Bir kuruluşun sorunları daha ciddi ve ağır olduğunda, bir geri dönüş stratejisine ihtiyaç duyulur. Yöneticiler her iki yenileme stratejisi için de iki eylem yapmaktadır: Maliyetleri düşürmek ve örgütsel operasyonları yeniden yapılandırmak (Robbins ve Coulter, 2021:261).

Tablo-1.4. Küçülme Stratejileri

Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülmeme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme
Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının ya da tamamının terk edilmesi	Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılamaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülünür.
Mevcut pazarların bir kısmının ya da tamamının terk edilmesi	Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı daralır.
Mevcut faaliyet ve üretim süreçlerinin bir kısmının ya da tamamının terk edilmesi	Üretim kapasitesi düşürülür.

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2010:199)

1.4.11.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerinin oluşturulmasındaki amaç, faaliyette bulunulan pazarda rekabete karşı koymayı ya da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:250). Etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek, bir kuruluşu diğerlerinden ayıran rekabet avantajının anlaşılmasını gerektirir. Kuruluş, temel yetkinlikleri ile başkalarının yapamayacağı bir şeyi yaparak ya da başkalarının yapabileceğinden daha iyi yaparak bu ayırt edici avantajı elde edebilir (Robbins ve Coulter, 2021:263).

Porter Rekabet Stratejileri: Uzun vadede ortalamanın üzerinde karlılığın temel dayanağı, sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Bir işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği ve farklılaşma (Porter, 1985:11). Bununla birlikte Porter, bir işletmenin pazarda ortalamanın üzerinde performans sağlaması için bu iki genel stratejiye odaklanmayı da eklemektedir. Odak stratejisinin ise iki çeşidi vardır: Maliyet liderliğine odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma.

Maliyet liderliğinde bir işletme, bulunduğu endüstride ya da pazarda düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir. Maliyet liderliği, kaynakları çeşitli ve endüstrinin yapısına bağlı olmaktadır. Bunlar, ölçek ekonomileri, sahip olunan teknoloji, kaynaklara erişimi ve diğer faktörleri içerebilir. Bir işletme, genel maliyet liderliğini başarabilir ve sürdürebilirse, sektör ortalamasında ya da bu fiyatın yakınında fiyatlara komuta edebilmesi şartıyla endüstrisinde ortalamanın üzerinde bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Porter, 1985:12).

Farklılaşma stratejisinde, bir işletme, müşteriler tarafından büyük ölçüde değer verilen mal ya da hizmetleri ile sektöründe benzersiz olmayı hedeflemektedir. Bir sektördeki birçok müşterinin önemli olarak algıladığı bir ya da daha fazla özelliği seçmekte ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kendisini benzersiz bir şekilde konumlandırmaktadır (Porter, 1985:14).

Odaklanma stratejisi, bir işletmenin bulunduğu pazar ya da sektörde dar bir rekabet alanını seçmesidir. İşletme, sektördeki bir müşteri segmenti ya da müşteri segment grubunu seçmektedir. Odak stratejisinin iki çeşidi vardır: Bir işletme, maliyet

liderliği odaklanmasında, hedef müşteri segmentinde bir maliyet avantajı, farklılaşma odaklanmasında ise hedef müşteri segmentinde bir farklılaşma yaratmaktadır. Maliyet liderliği odaklanması, bazı müşteri segmentlerde maliyet yapısı farklılıklarından yararlanırken, farklılaştırma odaklanması, belirli müşteri segmentlerindeki alıcıların özel gereksinimlerinden yararlanmaktadır (Porter, 1985:15).

Ansoff Çeşitlendirme Stratejisi: Bir büyüme stratejisi olarak ürün çeşitlendirmesi, belirsizliklere karşı riskleri azaltmak için ürün ve pazarlar ile alternatifler yaratmak olarak tanımlanmaktadır (Hitt vd., 1994). Çeşitlendirme stratejisi hem ürün çeşitlendirmesi hem de coğrafi çeşitlendirme olabilmektedir. Aynı zamanda, yeni hedef pazarlara yeni ürünlerin yaratılması (Ansoff, 1957) ve bir şirket için pazar ve ürün katılım düzeyinin değiştirilmesi (Kamien ve Schwartz, 1975) olarak tanımlanmıştır.

Bazı araştırmalar, esas olarak ölçek ekonomileri ve risk azaltma nedeniyle, çeşitlendirme stratejisi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır (Christensen ve Montgomery, 1981; Kor ve Leblebici, 2005). Bununla birlikte, bazı araştırmalar, yüksek oranda ürün ya da pazar bağlamında çeşitlendirmeye giden şirketlerin düşük kârlılığa (Lamont ve Polk, 2002) ve azalan hissedar değerine (Doukas ve Kan, 2006) neden olduğunu söylemektedir.

Mintzberg Farklılaştırma Stratejisi: Porter'in farklılaşma stratejisine benzer olarak Mintzberg'in farklılaştırma stratejisinde (1988) beş farklı şekilde farklılaştırma olabileceği önerilmektedir:

- a. Fiyat farklılaştırma: Rakiplerin ürünleri ile aynı özelliklerde ve kalitede olan ürün için pazarda daha düşük fiyatlar talep etme.
- b. İmaj farklılaştırma: Rakiplerin ürünleri ile benzer özelliklere sahip olmasına karşın müşterilerin algısında ürünün daha iyi olduğ u izlenimini yaratma.
- c. Destek farklılaştırma: Rakiplerin ürünleri ile benzer özelliklere sahip olmasına karşın aynı ürün için rakiplere göre daha iyi satış sonrası hizmet verme.
- d. Kalite farklılaştırma: Rakiplerin ürünleri ile aynı özelliklerde olan ürünün kalitesini artırma.
- e. Tasarım farklılaştırması: Mevcut ya da yeni üretilen mal ya da hizmetlerin tasarımlarında müşteriyi cezbedecek önemli değişiklikler yapma.

Literatürde son olarak farklılaştırmama da bir strateji olarak yer almaktadır. Bu durumda işletme, geleneksel ve mevcut mal ya da hizmetlerinde hiçbir değişiklik yapmamayı tercih etmektedir.

1.4.11.3. Organizasyon Yapısı ve Rekabet Stratejileri

İşletmeler, büyük, orta, küçük boyutlarda, çok uluslu ya da ulusal, aileye ait, mal üretenler ve hizmet üretenler gibi birçok farklı özelliklerden oluşmaktadır. Bir işletme ya da kuruluşun temel unsurlarından biri, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak temel işlevleri yerine getirmek için örgütlenmektir. Koçel, bir amaç doğrultusunda yapılan işler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerden oluşan yapıyı ortaya çıkarmak sürecini, organizasyonu oluşturmak olarak tanımlamaktadır (2015:94). Başka bir deyişle, işler arasında bir düzen kurma, düzen oluşturma, organize etme, bunlarla ilgili faaliyetleri belirleme ve birbiri ile ilişkilendirme süreçlerinin sonucu olarak ifade etmektedir. Örgüt yapısı, resmi raporlama ilişkilerini, hiyerarşi seviyelerini, yöneticilerin yetki alanlarını, bireylerin gruplanarak oluşturduğu bölümleri, bölümlerin gruplanarak meydana getirdiği örgütü, bölümler arası iletişim ve eşgüdüm sistemini içermektedir (Daft, 2012: 56).

İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek amacıyla, faaliyet gösterdiği sektörü ve çevre koşullarını analiz ederek rekabetçi bir strateji oluşturmaktadır. Böyle bir avantaj elde etmek için bir işletme, görevleri ve sorumlulukları ile karar verme hiyerarşisini oluşturan bir örgüt yapısı seçmektedir. Küresel ekonominin hızla değişen ve dinamik rekabet ortamındaki belirsizlik nedeniyle stratejiyi destekleyen bir organizasyon yapısı geliştirmek kolay olmamaktadır. Raporlama ilişkileri ve prosedürler gibi unsurlar birbirleriyle düzgün bir şekilde hizalandığında ve ilişkilendirildiğinde, örgütsel yapı stratejinin etkili kullanımını kolaylaştırmaktadır (Hitt vd., 2020: 309). Bu nedenle, örgütsel yapı ve stratejinin uygun şekilde eşleştirilmesi rekabet avantajı sağlayabilir.

Organizasyon yapısı, organizasyon şeması ile yansıtılır (Daft, 2012:190). Tüm organizasyonun ve süreçlerinin görsel temsidir. Organizasyon şeması, bir şirketin nasıl çalıştığını anlamaktadır. Basit organizasyon yapısı, merkezi karar alma sistemine ve az seviyede bölüme sahip çoğunlukla küçük işletmeleri için uygulanan temel bir örgüt yapısıdır.

İşlevsel bir yapıda, belirli faaliyetlere ilişkin insan becerileri ve bilgi birleştirilmektedir (Daft, 2012: 69). Bir kuruluştaki birlikte çalışan ve aynı tür görevleri yapan ya da benzer pozisyonlarda çalışan bir grup insan, işlevsel yapıyı oluşturmaktadır (Ledbetter, 2003:13). Basit bir yapı ile uygulanamayacak kadar karmaşık hale gelen organizasyonlar, işlevsel yapıyı, artan farklılaşma talepleriyle başa çıkma aracı olarak benimsemektedir (Hatch, 1997:183). Ortak işlevsel bölümler satın alma, muhasebe, üretim, satış ve pazarlama, insan kaynaklarıdır. Her bölüm, kendi kuruluşu içinde hareket eder ve işletme faaliyetlerinin nihai sonucundan ziyade, bölüm performansına odaklanır. Uzman personel, ekipman ve tesislerin merkezileştirilmesine yol açar ve becerilerin yüksek düzeyde gelişmesine neden olur. Ancak diğer bölümlerle iletişim zayıflayabilir ve nihai ürünün kalitesini etkileyebilir. Ayrıca merkezileşme nedeniyle esnekliğe izin vermeyen bir yapıdır.

Ürüne göre yapılanmada, bölümler, bağımsız ürünlere, hizmetlere, ürün gruplarına göre düzenlenmektedir (Daft, 2012: 71). Ürün, işlevsel ya da stratejik bölümler de olabileceği gibi bu tarz bölümlenmiş organizasyon yapılarının en yaygın kullanımı, coğrafi konuma göre oluşturulanlardır (Ledbetter, 2003:13). Bu yapılanmanın faydası, yapının faaliyet odaklı olmaktan çok sonuç odaklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yapıdaki her bölüm, içindeki tüm gerekli kaynakları ve işlevleri içerir. Her bölümün çalışanları, bölümün özel ihtiyaçlarını biliyordur ve işletmelerin hedeflerine ulaşması için aktif olarak rol almaktadırlar. Bölünmüş yapılar, merkezi olmayan karar alma yapısına sahip olduğundan, olduğundan, tesisler, ekipman ve personel açısından daha maliyeti artırmaktadır. Çalışanlar, bölümün özel ihtiyaçlarının farkında olsalar da, işletmenin genel ihtiyaçlarını bilmiyor olabilirler. Bölüm yapısı da bölümler arasında zayıf bir iletişime yol açabilir. İşbirliğinin olmaması, tekniklerin iyileştirilmesini zorlaştırabilir.

Matris yapı, örgütün amaçlarına ulaşmada teknik uzmanlık, ürün yeniliği ve değişikliğin bir arada uygulanması gereken yapılardır. İnsanlar, aynı anda iki şekilde gruplandırılmaktadır: Gerçekleştirdikleri işlevler ve birlikte çalıştıkları ürün ekipleri (Ledbetter, 2003:13). Hatch (1997)'in organizasyon teorisine göre, matris yapısı hem fonksiyonel hem de çok bölümlü alternatiflerin en iyisini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir.

Bu tür bir yapı, dezavantajları azaltmak için hem işlevsel hem de bölümsel yapıdan faydalanmaya çalışmaktadır. Avantajlardan biri, işletmenin her tarafından kullanılabilen kaynaklardır. Ancak, ikili bir otorite meydana geldiğinden bu yapıyı uygulamak kolay değildir. İki yöneticinin olması çalışanların kafasını karıştırabilirken, iki yöneticinin sorumlulukları paylaşması ile olumlu bir etki de sağlanabilir. Matris yapısı, koordinasyon için yoğun yatırım gerektirir. Çünkü böyle bir yapı, genellikle çözülmesi gereken yüksek düzeyde stres ve çatışma üretir. Bir örgütsel yapı tasarlarken yönetim, seçilen yapının dezavantajlarını azaltmak için gerekli önlemleri almalıdır. Önemli olan, hangi yapı seçilirse seçilsin, yönetim, organizasyonun işletme stratejisini desteklediğinden ve rekabet avantajı olarak kullanılabildiğinden emin olmalıdır.

1.4.11.4. İşlevsel Stratejiler

Porter, belirledikleri rekabet stratejisine yönelik bir strateji geliştiremeyen işletmelerin neredeyse “garantili düşük kârlılık” durumuna düşeceğini belirtmektedir (1980: 41). Önceki paragraflarda tartışıldığı şekilde rekabet stratejilerinin uygulanması, organizasyon yapısı ile ilişkilidir. Bu nedenle rekabet stratejilerinin uygulanmasına hizmet eden işlevsel stratejilerin tipolojisi de işletmenin organizasyonel tasarımına bağlı olacaktır. Bununla birlikte işlevsel stratejilerin rekabet stratejilerini desteklemesi ve onlarla uyumlu olması, aralarında hiyerarşik bir yapının olduğu belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010; Robbins ve Coulter, 2021). Örneğin yeni bir yük pazarında konumlanmak isteyen bir deniz taşımacılık şirketi, gemi alımı ve o pazarın müşteri segmentine yönelik hedeflerini gerçekleştirmek için organizasyonunda, finansal ve insan kaynaklarının kullanımında, emniyet ve teknik konularda işlevsel stratejiler oluşturması gerekebilir.

İşlevsel stratejileri, tipolojilere göre sınıflandırmaya yönelik akademik çalışmalardan üçü bir araya getirilerek Tablo–1.5.’de, söz konusu çalışmaları karşılaştırılmaktadır.

Tablo- 1.5. İşlevsel Stratejiler

Pearce ve Robinson 1988	Ülgen ve Mirze 2010	Robbins ve Coulter 2021
Pazarlama	Pazarlama, satış ve servis	Pazarlama
Finansman/ Muhasebe	Finansman ve muhasebe	Finans
Üretim/ operasyon	Üretim	Üretim
Araştırma ve Geliştirme	Teknoloji geliştirme/ araştırma ve geliştirme	Araştırma ve Geliştirme
Personel	İnsan kaynakları	İnsan kaynakları
	Tedarik ve lojistik	

İş yönetimi ve dolayısıyla işletmenin kurumsal stratejisini destekleyecek ve bu üst düzey stratejilerin gerçekleşmesine hizmet edecek işlevsel stratejiler, Ülgen ve Mirze'nin çalışması (2010:281) temel alınarak, değer zinciri bakış açısından altı ana grupta toplanmakta ve tez çalışmasının ampirik bölümünde bunlara göre inceleme yapılmaktadır.

1.4.12. İş Modeli Kavramı

İşletmelerin çevresi, birçok sosyal, politik, yasal, ekonomik ve teknolojik etken nedeniyle sürekli değişmektedir. Bu değişim, işletmelere yeni fırsatlar sağlarken diğer taraftan yeni riskleri ve zorlukları getirmektedir. İşletmeler, ayakta kalma başarısını, bu fırsatları değerlendirme ve zorlukları fark etme ile sağlamaktadır. Zorlukları ve fırsatları fark edemeyen ya da önlemleri almayan işletmeler, ciddi krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Krizlerin kaynağı, çoğunlukla yönetimin aldığı kararlardır. Bununla birlikte yönetim kararları dışında, 2020 yılında deneyimlediğimiz COVID-19 salgını gibi çeşitli ve farklı çevresel etkenler de işletme için bir krize neden olabilmektedir.

İş modeli kavramını inceleyen iki ayrı çalışmada, 1975- 2000 ve 1972-2015 yılları arasında kavramın ne zaman ortaya çıktığı ve kullanılmaya başlandığı araştırılmıştır. Her iki çalışmada, kavramın, 1990'lerden sonra ifade edilmeye başlandığını ve 2000'li yılların başından itibaren ise çalışmalarda kullanıldığını tespit etmişlerdir (Ghaziani ve Ventresca, 2005: 541; Foss ve Saebi, 2017: 203).

Koçel, iyi bir iş modelinin, Peter Drucker'ın (1954) yıllar önce sorduğu aşağıdaki sorulara yanıt verebileceğini söylemektedir.

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Müşterilerimiz için değer ifade eden ürünlerimiz nelerdir?
- Bu işi yaparak nasıl para kazanabiliriz?
- Bu işi yaparken müşteriler için değer ifade eden ürünleri en uygun maliyetle nasıl sağlayabiliriz? (Koçel, 2015: 294)

Drucker ile aynı zamanlarda Forrester (1958) makalesinde “işletme modeli” (company model) adı altında bir iş modelinin unsurlarını örgütsel süreçlerle ilişkilendiren genel bir teorik açıklama sunmuştur. Forrester'a göre işletmenin başarısı, bilgi akışı, malzeme, para, insan gücü ve sermaye ekipmanı arasındaki etkileşime bağlıdır. (Forrester, 1958:37)

İş modeli, iş yapma biçiminin öykülendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin kurulma aşamasında kurucuların fikirleri, işletme kurulduktan sonra yaptıkları uygulamaları, müşteri segmentleri ve onlar için yaratılan değerleri, bunları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri, bu faaliyetler arasındaki ilişkileri ve diğer işletmeler ile olan ilişkileri açıklayan ayrıntılı bir plandır (Magretta, 2002: 87). Bir başka benzetmede makine örneği kullanılmıştır. Herhangi bir makine, farklı bileşenlerden meydana gelmesi ve bu bileşenlerin birbiri ile bağlantılı olması nedeniyle belirli bir çalışma mantığına sahiptir; belirlenmiş bir şekilde çalışır ve onu işleten ya da kullanan kişi için değer yaratır (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010: 5). Bir iş modelinin özü, işletmenin müşterilerine değer yaratması, müşterilerini yaratılan değer için ödeme yapmaya ikna etmesi ve bu ödemeleri kâra dönüştürme şeklini açıklamaktır. İşletme yönetiminin, müşterilerin ne istediği, nasıl istedikleri ve işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak, bunun için ödeme almak ve kâr etmek için nasıl örgütlenebileceği konusundaki hipotezini yansıtmaktadır (Teece, 2010: 172).

1.4.13. İş Modelinin Boyutları

Bazı yazarlar bir iş modelini para kazanma sistemi olarak tanımlamaktadır. Onların görüşüne göre, iş modeli, gelirleri ve maliyetleri üreten bir ekonomik

kavramdır. İş modeli, fikirleri ve teknolojileri, ekonomik çıktı ile birbirine bağlayan faydalı bir sistemdir (Chesbrough, 2006). İş modeli, bir işletmenin gelir ve kar elde etmeyi amaçladığı bir araçtır. Bir işletmenin, çalışanlarına ve müşterilerine hizmet etmek için ne anlama geldiğinin bir özeti olup hem stratejiyi hem de uygulamayı içerir (Debelak, 2006). Somut iş ortamında para kazanmanın bir yöntemidir. İşletmenin nasıl kazanç ve kâr yarattığı ifade eden önemli yapısal ve operasyonel özelliklerinden oluşur (Wheelen ve Hunger, 2008). İş modeli, para kazanmak için bir yapı ve müşterilerinin istediği faydayı sunmak ve kar elde etmek için bir işletmenin ne yaptığı, yaptığını nasıl gerçekleştirdiği ve ne zaman gerçekleştirdiğini içeren faaliyetler toplamıdır (Afuah, 2003). Itami ve Noshino, iş modelini bir kar formülü, iş ve öğrenme sistemi olarak tanımlamaktadır (Baden-Fuller ve Morgan, 2010: 158).

Bazı yazarlar ise iş modelini kaynaklar ve değer önerileri üzerinden tanımlamaktadır. Bir iş modeli, maliyet yapısı ve müşteri için değer önerisi ile sonuçlanan tüm bileşenleri, işlevleri ve süreçleri dahil olmak üzere işletmenin tüm faaliyetlerini açıklar (Watson, 2005). İş modeli, bir işletmenin müşteriye nasıl değer yarattığını ve ödemeleri kâra nasıl aktardığını açıklamaktadır (Teece, 2010). İş modeli, bir işletmenin gelir elde ederek yaşamını sürdüreceği iş yapma yöntemidir. Bir işletmenin değer zincirinde nerede konumlandığını ve nasıl para kazandığını açıklar. (Rappa, 2010) Bir iş modeli, bir işletmenin değer önerisini nasıl yarattığı, nasıl yerine ulaştırdığı, nasıl kontrol ettiği ve nasıl para kazanıldığı mantığını açıklar (Osterwalder ve Pigneur, 2009). İş modeli, işletmenin değer yaratması için gerçekleştireceği işlemlerin içeriğinin, yapısının ve yönetişiminin tasarımıdır (Amit ve Zott, 2001: 493). İş modeli, değer önerisi, pazar segmenti, değer zinciri yapısı, fayda- maliyet yapısı, değer ağında aldığı pozisyon ve rekabet stratejisinin formülünden oluşan bir bütündür (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002: 533-534; Chesbrough, 2006: 64-65). İş modeli, işletmenin müşteri için değer yaratmak ve bu değeri elde etmek amacıyla kendini pazarda konumlandırması için hangi faaliyetleri nasıl yapacağını ve faaliyetler için hangi kaynakları ne zaman kullanacağını içermektedir (Afuah, 2014: 9) İş modeli, bir işletmenin müşterilerine ve diğer paydaşlarına sunduğu değer önerisinin ne olduğunu, değerın nasıl yaratılıp dağıtıldığını ve işletmenin sınırlarının ötesinde doğal, sosyal ve

ekonomik sermayesini nasıl sürdürdüğünü ya da yeniden ürettiğini anlatan, analiz eden, yöneten bir bütündür (Schaltegger vd., 2016:6).

Bununla birlikte literatürde, her iki yaklaşımı da içeren daha kapsamlı tanımlamalar bulunmaktadır. İş modeli, müşterilere sunulan değeri, değer sunumu için hedeflenen müşteri segmentini, sunduğu ürün/hizmetleri, elde edilen karı, gelirlerin kaynağını, sunulan değere verilen fiyatı, değer sunmak için sergilenen faaliyetleri ve sahip olunan yetenekleri içeren ve sahip olunan avantajların sürdürülebilirliği için işletmenin ne yapması gerektiğini ve bütün bu unsurların nasıl bir araya geldiğini anlatan bir bütündür (Afuah ve Tucci, 2003:4). İş modeli, işletmenin müşteriye nasıl değer yarattığının ve sunduğunun ve sonrasında ödemeleri nasıl kara dönüştürdüğünün bir açıklamasıdır (Teece, 2010, s.173). Özetle, iş modeli, müşteriye, rakiplerden daha iyi değer sunabilmek ve para kazanmak için kaynakların kullanımı yöntemidir.

Fjeld ve Snow, iş modeli literatüründe iki çeşit söylem gözlemlediklerini ifade etmektedir (2017: 2). İlk söylem, bir işletmenin işleyişi ve müşterileri için nasıl değer yarattığını ve faaliyetlerini verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek nasıl değer sağladığını ele almaktadır. İkinci söylem, bir işletmenin çevredeki değişikliklere ve pazardaki dalgalanmalara uyum sağlamak için iş modeli unsurlarını zaman içinde nasıl değiştirdiğine bakmaktadır.

Bir iş modelinin “işletme faaliyetleri” boyutu, bir işletmenin işini nasıl yürüttüğünü ifade eder. Bir işletme, değer önerisi, hedef müşterileri ve yer almayı öngördüğü pazar ile mal ya da hizmetlerini nasıl üreteceği ve pazarlayacağı konusunda tercihlerde bulunur. Yaptığı seçimler ile işletme hem memnun müşteriler hem de sürdürülebilirlik için gerçekleştirdiği faaliyetlerini kontrol edebilen ve koordine edebilen bir örgüt yapısı oluşturur (Miles and Snow, 1978).

Başlıca ekonomi teorilerinin bazılarının iş modelinin “işletme faaliyetleri” boyutu ile ilgilidir. Ölçek ekonomisi (Porter 1985), kapsam ekonomisi (Panzar ve Willig, 1981) ve işlem maliyetleri (Williamson, 1975) teorileri, verimli faaliyetler, birleşik faaliyet süreçleri, faaliyetlerin bütünlüğü ve aralarındaki ilişkiler ile ilgili yönetim tercihlerini incelemektedir. İş modeli de işletmelerin değer yaratma mekanizmaları hakkında yönetimin yaptığı seçimleri anlamak için kullanılmaktadır.

Bir iş modelinin dinamik boyutu, bir işletmenin zaman içinde nasıl değiştiği ve uyum sağladığıdır. Sürdürülebilirlik için işletmeler, iş modeli unsurlarını sürekli olarak faaliyet gösterdikleri çevreye uyumlu hale getirir. Johnson vd. (2008) bir değer önerisi seçimi ile başlamayı ve diğer unsurları buna belirlemeyi önermektedir. Demil ve Lecocq (2010), çevreye uyum için iş modeli unsurları arasında sürekli bir etkileşim olduğunu ifade etmektedir. Chesbrough (2006), çevreye uyum sağlamak için inovasyon süreçlerine odaklanmaktadır.

Geliştirdiği iş modeli şeması ile bugün tüm girişimciler tarafından tanınan Osterwalder, tüm yaklaşımları kapsayacak tanımlar getirmektedir. İş modeli, işletmenin mal ve hizmetlerini nasıl sattığının ve bunun karşılığında para kazandığının bir anlatımıdır (Osterwalder, 2004: 14). İş modeli, işletmenin unsurlarını ve onların ilişkilerini içeren, işletmenin gelir elde etme mantığını ortaya koyan kavramsal bir araçtır (Osterwalder ve Pigneur, 2004: 66-67; Osterwalder, 2004: 15). İş modeli, işletmenin karlı ve sürdürülebilir bir gelir akışını oluşturmak için bir ya da birden fazla müşteri segmentine sunduğu değeri tanımlamaktadır. Bu değer ve ilişki sermayesinin yaratılması, pazarlanması ve dağıtımı için işletmenin ve paydaşlarının oluşturduğu bir mimari yapıdır (Osterwalder ve Pigneur, 2004: 66-67; Osterwalder, 2004: 15). Sonuç olarak işletmenin işletme mantığının somut bir temsilidir.

1.4.14. İş Modeli Tasarımları

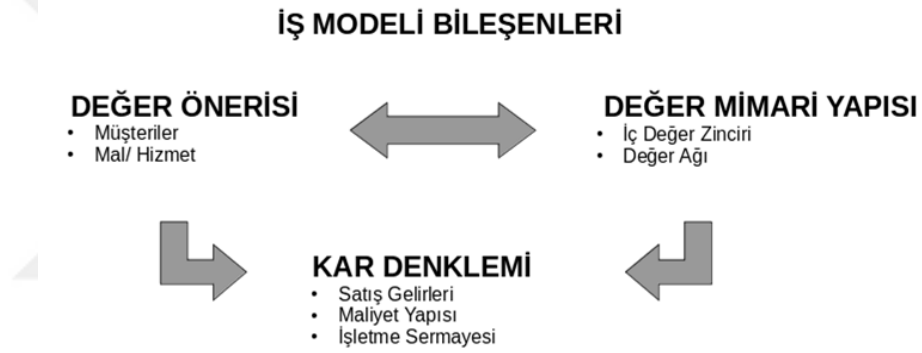
Literatürde iş modeli kavramını ve bileşenlerini açıklayan çeşitli çalışmalar, farklı mimari yapılarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan dördü, önce tek tek incelenmekte ve sonrasında karşılaştırılmaktadır.

1.4.14.1. Moingen ve Lehmann-Ortega Tasarımı

Moingeon ve Lehmann-Ortega'nın iş modeli tasarımı üç temel ögenin birbirleriyle etkileşimi üzerine kurulmuştur (2010): Değer Önerisi, Değer Mimari Yapısı ve Kar Denklemi (Şekil-1.6.). Bu öge, işletmenin hedeflediği müşteri ya da pazar segmentleri ile müşteriye sunulan mal ve/ya da hizmeti içermektedir. Değer önerisi, işletmenin müşteriye sunacağı ürünleri, yaratılan önerinin cazibesini tanımlamaktadır. Müşterinin talep ve beklentileri, mümkün olan en geniş anlamıyla

anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu bağlamda, sadece ödeme yapan kişi değil, işletmenin önerdiği değerden fayda sağlayan tüm aktörler hedeflenmektedir.

Değer mimari yapısı, Porter'ın yorumuna (1985) göre işletmenin iç değer zinciri ve tedarikçiler, ortaklar ile tüm bağlantıların yer aldığı değer ağından (Aktaran Moingen ve Lehmann-Ortega, 2010: Brandenburger ve Nalebuff, 1996) oluşmaktadır. İç değer zinciri, müşteriye değer önerisini sunmak için işletme tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. İşletmenin kaynaklarına dayalı olarak müşteri için değer önerisini “nasıl” ürettiğini açıklamaktadır. Değer ağı ise değer önerisi oluşturma süreçlerine dahil olan temel ortakları (tedarikçiler, taşeronlar, distribütörler gibi) bir araya getirmektedir.



Şekil-1.6. Moingeon ve Lehmann-Ortega İş Modeli Bileşenleri

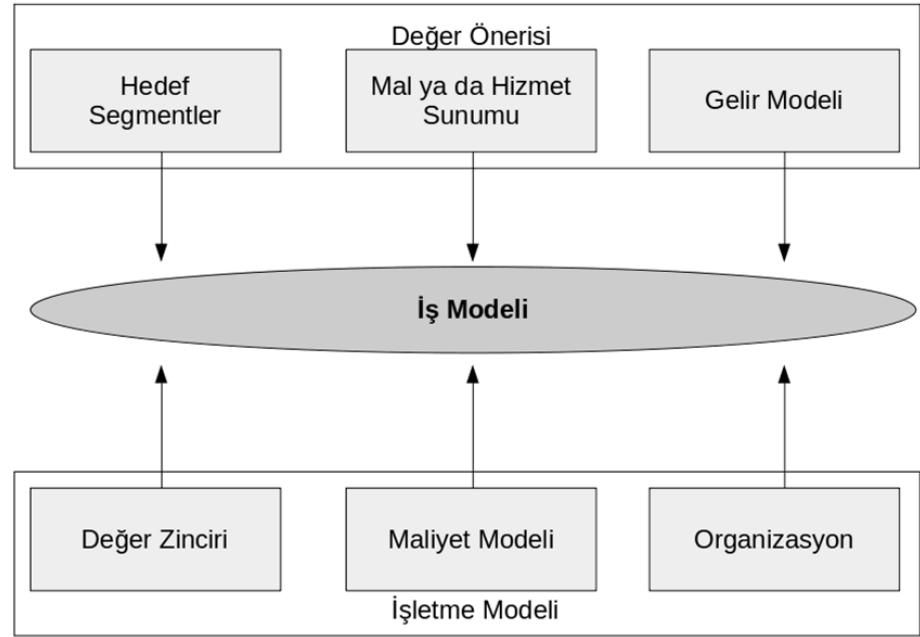
Kaynak: Moingeon ve Lehmann-Ortega (2010)

Son öge, önceki iki bileşenin birlikteliğinin sonucu olarak görülen kar denklemi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu öge, geliri, maliyetleri ve kullanılan sermayeyi ilişkilendirerek karlılık durumunu ortaya koymaktadır. Satış geliri, müşterilere sunulan değer önerisinin başarısından ve böylece işletme tarafından elde edilen pazar payından kaynaklanmaktadır. Maliyetlerin ve kullanılan sermayenin yapısı, değer mimarisi için alınan kararların sonucudur.

1.4.14.2. Boston Danışma Grubu Tasarımı

Boston Danışma Grubunun (Boston Consulting Group- BCG) iş modeli tasarımı, her biri üç alt ögeye sahip olan iki temel öğeden oluşmaktadır. İlk temel öge

olan Değer Önerisi, kime ne sunulduğunu sorgulamaktadır. Hangi müşterilerin hangi ihtiyaçlarının karşılanacağı Hedef Segment; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için nelerin sunulduğu Mal ya da Hizmet Sunumu; sunulan değer önerisinden nasıl bir şekilde gelir elde edileceğini Gelir Modeli başlıklarında toplanmaktadır. Değer önerisini nasıl karlı bir şekilde teslim edileceğini sorgulayan İşletim Modeli temel ögesi altında ise, müşteri talebinin karşılanması için nasıl yapılandırıldığı, işletme için ne yapıldığı ve dış kaynak kullanımı Değer Zinciri ile; varlıkların ve maliyetlerin değer önerisini karlı bir şekilde sunmak için nasıl yapılandırılacağını Maliyet Modeli ile; rekabet gücünü sürdürmek ve geliştirmek için çalışanları nasıl görevlendirileceği ve geliştirileceği Organizasyon ile ele alınmaktadır (Lindgardt vd., 2009: 291).



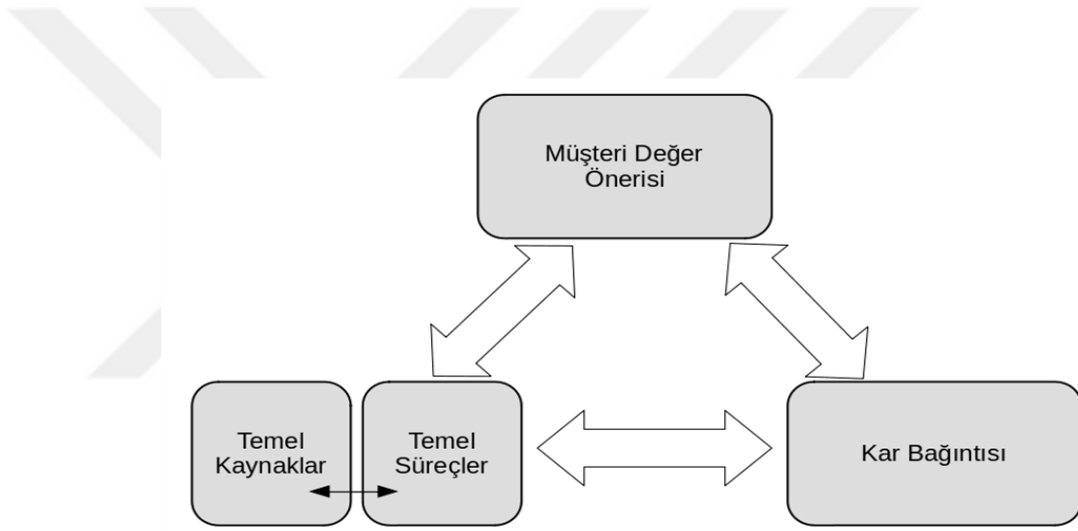
Şekil- 1.7. Altı Bileşenli İş Modeli

Kaynak: Lindgardt vd., 2009

1.4.14.3. Johnson Tasarımı

Johnson vd.'ne göre, tüm başarılı işletmelerin altında yatan temel mimari, dört kutu ile temsil edilebilecek dört bağımsız öğeden oluşmaktadır (2008: 5). İşletme, müşterilerin daha iyi, daha rahat ya da uygun bir şekilde yapmaya çalıştıkları bir işi yapmalarına yardımcı olan bir mal, hizmet ya da bunların birleşimi olan güçlü bir

müşteri değer önerisi tarafından yönlendirilir. Bu öge, bir işletmenin belirli bir müşteri grubu için belirli bir fiyata nasıl değer yarattığını açıklar. İkincisi, kar bağıntısı, işletmenin kendisi ve hissedarları için kar olarak nasıl değer kazanacağını tanımlar. Burada en kritik dört değişken rol oynamaktadır: Gelir modeli, maliyet yapısı, hedef birim marjı ve kaynak hızı. Modelin üçüncü ve dördüncü unsurları, temel kaynaklar ve temel süreçler, işletmenin müşteriye ve kendisine değer katması için kullandığı araçlardır. Müşteri değer önerisi ve kar bağıntısı, düzgün bir şekilde entegre edildiğinde ve uyumlu olduklarında bir işletmenin rekabet gücünün özünü oluşturmaktadır.



Şekil- 1.8. Kutu İş Modeli

Kaynak: Johnson vd., 2008

1.4.14.4. Osterwalder ve Pigneur Tasarımı

Osterwalder ve Pigneur'un konsepti, yeni stratejik alternatifler oluşturmak için iş modellerini kolayca tanımlamayı ve değiştirmeyi sağlayan ortak bir dil olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin nasıl para kazanmayı hedeflediğini ve bunun mantığını en iyi gösteren bir iş modelinin, dokuz temel yapı taşıyla tanımlanabileceğini iddia etmektedirler. Dokuz yapı taşı (Şekil-1.9.), bir işletmenin dört ana alanını kapsamaktadır: Müşteriler, değer önerisi, altyapı ve sermaye karlılığı. İş modelinin, organizasyon yapıları, süreçleri ve sistemleri yoluyla uygulanacak bir stratejinin planı olduğunu belirtmektedirler (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 15).

İşin temeli, işletmenin misyonunda tanımlanan ve müşteriye sattığı temel ürünü tanımlayan bir değer yaratılmasıdır. Dağıtım kanalları hakkında karar veren işletmeler, kendi satış ağı (doğrudan satış, mağaza, web sitesi vb.) aracılığıyla satış yapmak ya da dolaylı satışı kullanmak arasında seçim yapabilir. Müşteri, tüm satış süreci boyunca doğrudan satıcıyla çeşitli ortamlar (satış mağazası, internet vb.) vasıtasıyla iletişim kurar. Gelir akışı, nakit akışlarını açıklamaktadır. Mal ya da hizmet satışı, kiralama ve leasing, lisanslama gibi bir gelir akışı oluşturulabileceği gibi, reklam, medya alanları sağlayarak da gelir sağlanabilir.



Şekil-1.9. İş Modeli Kanvası

Kaynak: Osterwalder ve Pigneur, 2010

Temel kaynaklar arasında somut kaynaklar (üretim tesisleri, binalar, araçlar ve ekipman) ve entelektüel kaynaklar (marka, bilgi, patentler, telif hakları, ortaklıklar, müşteri veri tabanları ve insan kaynakları) bulunmaktadır. Temel faaliyetler, değer yaratmada yer alan en önemli faaliyetleri tanımlar: Tasarım, üretim, pazarlama, satış, ürün teslimi. Temel ortaklıklar, işletme ile iş birliği yapan işletmeleri, resmi ya da özel otoriteleri ya da kişileri içermektedir. Sınırlı kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve ölçek ekonomisi, maliyetlerin azaltılmasına hizmet eden ortaklıklara yol açmaktadır. Maliyetler, parasal bir üretim ödülünü temsil eder.

1.4.15. İş Modeli Tasarımlarının Karşılaştırılması

İş modeli tasarımlarının karşılaştırılmasının yapıldığı Tablo-1.6.'da, analizi kolaylaştırmak için tasarımlardaki ortak alanların karşılıklı gelmesi sağlanmıştır. Tabloda aslında üç temel grubun olduğu görülmektedir. İlk grup, müşteriler ve sunulan değer önerisi; ikinci grup, değer zinciri; üçüncü grup ise maliyet ve gelir yapısından oluşmaktadır. Boston Danışma Grubunun tasarımı, genellikle bu sınıflandırmaya uymasına rağmen gelir modelini, değer önerisi kapsamında tutmaktadır.

Tablo- 1.6. İş Modeli Tasarımlarının Karşılaştırılması

Moingeon ve Lehmann-Ortega (2010)	Boston Consulting Group (2009)	Johnson (2008)	Osterwalder ve Pigneur (2010)
Değer Önerisi - Müşteriler - Mal/Hizmet	Değer Önerisi - Hedef Segmentler - Mal/Hizmet sunumu - Gelir modeli	Müşteri Değer Önerisi	Değer Önerisi
			Müşteri Segmenti
			Müşteri ilişkileri
			Kanallar
Değer Mimari Yapısı - İç değer zinciri - Değer Ağı	İşletme Modeli - Değer zinciri - Maliyet modeli - Organizasyon	Temel Kaynaklar	Temel Ortaklıklar
			Temel Kaynaklar
		Temel Süreçler	Temel Faaliyetler
Kar Denklemi - Satış gelirleri - Maliyet yapısı - İşletme sermayesi			Kar Bağıntısı
			Gelir Akışı

Not: Analiz amacıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş modeli tasarımlarında esas ve ortak olan unsur, işletmenin müşteri ve paydaşları için yaratmayı planladığı değer önerisidir. Moingeon ve Lehmann-Ortega ve Boston Danışmanlık Grubu tasarımları, daha karışık bir tasarım sunarken,

Johnson'ın tasarımı biraz daha yalın ve belirgin, Osterwalder ve Pigneur'un tasarımı ise daha açık ve net bir kavrayış sağlamaktadır. Özellikle son tasarımın, genel olarak süreçleri netleştirmesi, tüm bileşenlerin bağlantısına olanak tanınması ve bir sanat tablosu gibi bütünsellik sağlaması nedeniyle iş analizine imkân verdiği görülmektedir.

Bu tür iş modellerinin rolü, bir işletmeyi, kendi unsurları arasındaki ilişkileri göstererek alt parçalarına ayırmaktır. Böylece geniş bir perspektiften alt sistemlere kadar bir kavrayış sağlamaktadır. Moingeon ve Lehmann-Ortega (2010) değer mimari yapısı başlığı altında iç değer zincirini ele almakta ve Porter'ın değer zincirine (1985) eş koşturmaktadır. Ancak bu tasarımların anlatım modelleri, daha dinamik bir yapıya işaret etmektedir. Porter'ın değer zinciri ise bir sürecin anlatım modelidir.

1.4.16. İş Modeli ve İşletme Performansı

İş modeli inovasyonu iki şekilde sınıflandırılmaktadır: Bilinen mevcut bir iş modelinden yararlanma, iş modeli kopyalama (Szulanski ve Jensen, 2008; Winter ve Szulanski, 2001) ve bütünüyle yeni bir iş modeli dizayn etme, iş modeli yenileme (Johnson vd., 2008; Nunes ve Breene, 2011; Volberda vd., 2013). İş modeli kopyalama, varolan işletme unsurlarını geliştirmek için başarılı bir iş modelinin iyileştirmeler ve düzeltmelerle (Schneider ve Spieth, 2013) ya da bir işletmeden transferi (Szulanski, 1996) ile yeniden yaratılması (Szulanski and Jensen, 2008: 173) olarak ifade edilmektedir. İş modeli yenilemesi, bir işletmenin, yeni bir iş modeli oluşturarak mevcut iş modelinin (Schneider ve Spieth, 2013) ötesine geçmesi ve yeni iş modeli bileşenlerini ortaya koymasındır (Morris vd., 2005).

İş modeli kopyalama, bir işletmenin mevcut iş modelini geliştirmesini sağlamaktadır (Teece, 2010). İş modeli kopyalama, maliyet avantajları sağlayabilir. Çünkü bir işletmenin daha verimli çalışmasına izin vermekte (Szulanski ve Jensen, 2008) ve ölçek ekonomilerini içermektedir (Baden-Fuller ve Winter, 2007). İş modeli kopyalama, bir işletmenin rekabet avantajını sağlayarak daha fazla değer elde edilmesini ve gelirin artmasını sağlar (Schneider ve Spieth, 2013). Maliyet avantajı ile artan gelir, doğal olarak işletmenin karını artırır. İş modeli bileşenlerinin birbirleri ile benzersiz kombinasyonları, o işletmeye ait iş modelini rakiplerinden ayırmaktadır (Morris vd., 2005). Farklılaştırılmış ve taklit edilmesi daha zor bir iş modeli, bir

işletmenin rekabet avantajını ve dolayısıyla firma performansını artırabilir (Heij vd., 2014:2).

İş modeli yenilemesi, bir işletmenin kendi iş kolundaki oyunun kurallarını yeniden şekillendirerek (Johnson vd., 2008) mevcut pazardaki konumunu ve karlılığını korumasına ya da yeniden kazanmasına izin verebilmektedir (Jacobides vd., 2006). Yeni bir iş modeli, zaman içinde işletme performansına eskisinden daha güçlü katkıda bulunmaktadır (Nunes ve Breene, 2011). Yeni iş modeli bileşenleri ve bunların tamamlayıcı etkileri, bir işletmenin kendi sektörü tarafından hizmet edilmeyen müşteri kesitlerini hedef almasını sağlamaktadır (Aspara vd., 2010). Böylece işletmenin mevcut pazardaki rekabete (kırmızı okyanus) daha az ve yeni pazarlarda (mavi okyanuslar) müşteriler ve paydaşları için daha fazla değer yaratmaya daha fazla odaklanmasını sağlayabilir (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu da işletmenin performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

1.4.17. İşletme Stratejisi ve İş Modeli İlişkisi

Stratejilerin uygulanmasına geçtikçe, stratejik yönetim kuramı, işletmenin nasıl rekabet edeceğine ve stratejinin eyleme nasıl dönüştürülmesi gerektiğine dair eksik bir anlayışla bırakmaktadır. Üniversitelerde ana referans kitaplardan biri olan ve bu tezin ana dayanaklarından biri olan Ülgen ve Mirze'nin İşletmelerde Stratejik Yönetim kitabı, strateji oluşturma sürecine 324 sayfa (2010: 21-345) ayırırken, stratejinin uygulama sürecini 89 sayfada (2010: 346-435) ve stratejik değerlendirme ve kontrol sürecini ise 18 sayfada (2010: 338-456) ele almaktadır.

Porter, işletmenin stratejisini sadece birkaç kritik ya da temel strateji olarak değil, faaliyetlerinin bütünü olarak nitelendirmektedir (Porter, 1996). İşletmenin ürünlerinin (mal ve hizmetler), faaliyetlerinin, kaynaklarının, çalışanlarının ve firma hakkındaki hemen hemen her şeyin ayrıntıları, uygulamanın bileşenleridir.

İşletmenin nasıl rekabet edileceğine yaklaşımı ile strateji teorisini eyleme bağlayan mantıksal bir yapı gerekliliği hissedilmektedir. Ancak bu mantıksal yapı, işletme faaliyetlerini sadece temel strateji açısından açıklamaktan daha fazlasını yapmalı ve stratejinin tanımını tamamlamaya yardımcı olmalıdır. Örneğin en soyut düzeyde, kurumsal stratejiye sahip bir işletme, yeni pazarlara doğru büyümeyi

sürdürme stratejisini, bir sonraki seviyede, operasyonlara doğru bir adımda, pazarlama stratejisi, üretim stratejisi gibi işlevsel stratejilere yansıtmak zorundadır. İşlevsel stratejiler, bu çerçevede, temel stratejiyi faaliyetlere bağlamaya yardımcı olmakta ve aynı zamanda işletmenin stratejisini tanımını tamamlamaya da yardımcı olmaktadır.

Bazı yazarlar, bir iş modeli ve strateji birbirinden farklı şeylerdir, demektedir. İş modeli, müşterilerin kim olduğunu ve onlara değer sağlayarak nasıl para kazanmanın planlandığını; strateji ise farklı olarak rakipleri yenmenin nasıl olacağını açıklamaktadır (Magretta, 2002:69). Bir sistem olarak iş modeli, bir işin parçalarının birbirine nasıl uyduğunu tanımlamaktadır. Ancak, performansın kritik bir boyutu olan rekabeti ile ilgili olan işletmenin stratejisidir (Magretta, 2002:79). İş modelinin, bir şirketin nasıl çalıştığı ile, işletmenin ise bir şirketin nasıl rekabet ettiği ile ilgili olduğu düşüncesi desteklenmektedir. İş modeli, unsurlardan, bağlantılardan ve dinamiklerden oluşan bir iç sistem iken strateji, iş modelinde geliştirilen yetkinlikleri kullanan harici bir rekabet yaklaşımıdır (Newth,2012:2).

Strateji ve iş modelinin, göreceli olarak birbirinden bağımsız olgular olduğu ifade edilse de birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcı olduğu görülmektedir. Aslında iş modeli, uygulanan stratejinin bir yansımasıdır. Strateji, bir iş modelinin nasıl kullanılacağına ilişkin bir durum planıdır (Casadesus-Massanel ve Ricart, 2010). İş modeli, daha geniş tasarımlı bir stratejinin bir parçasıdır. Strateji, iş modelini bir faaliyetler sistemi olarak belirler, uygun modeli seçer ve kullanımı için kuralları belirler (Massanel ve Ricart, 2011). İş modeli, işletme stratejisinin bir parçasıdır; iş modeli yaptığınız şeydir, strateji ve taktikler bunu nasıl yapacağınızdır (Muehlhausen, 2013:19).

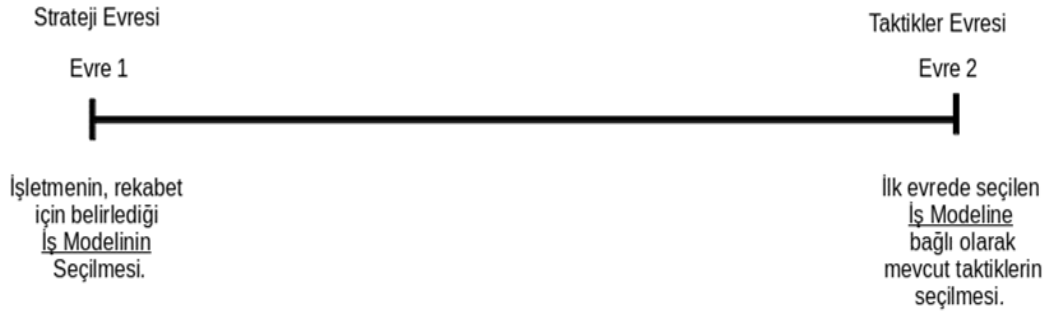
Hem işletme stratejilerinin hem de iş modellerinin merkezinde rekabet avantajı vardır (Reed ve De Fillippi, 1990). Bir işletme, çok sayıda mevcut ya da olası rakip tarafından aynı anda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi ya da iş modeli uyguladığında, rekabet avantajına sahip olmaktadır. Rakipler, bu stratejinin ya da iş modelinin faydalarını taklit etmediğinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanmaktadır (Barney, 1991). Rekabet avantajı elde etmenin bir yolu, rakiplere göre daha sürdürülebilir olmaktır (Unruh ve Ettenson, 2010). Sürdürülebilirliğe odaklanmak, işletme faaliyetlerini daha verimli hale getirebilir, yeniliği teşvik edebilir

ve hatta yeni iş modelleriyle sonuçlanabilir (Nidumolu vd., 2009). M. Newth, iş modelleri ve işletme stratejileri birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarında rekabetçi strateji ve performans artmaktadır (2012:92).

İşletme çevresi daha rekabetçi ve belirsiz hale geldiğinde ve değişiklikler daha hızlı gerçekleştiğinde, kararlar almayı daha karmaşık ve zor hale getirmektedir. İş modeli, yöneticilerinin bu ortamda stratejik kararlar almasını kolaylaştıran araçlardan birisidir. İşletme yöneticilerinin iş modellerinin ne olduğunu ve hangi temel unsurlardan oluştuğunu anlamaları gerekir; bu da işletme yöneticilerinin rekabet edebilmek için iş modellerini değerlendirmelerini, ölçmelerini ve değiştirmelerini sağlamaktadır (Osterwalder, 2004). Bununla birlikte, rekabet avantajının sağlamada iş modelinin rolü bazı çalışmalarda ele alınmıştır (Magretta, 2002; Mitchell ve Coles, 2003).

Strateji, işletmenin bulunduğu pazarda rekabet edebileceği iş modelinin seçimini ifade etmektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010:195). DaSilva ve Trkman'e göre ise strateji, işletmenin mevcut iş modelini gelecekte değiştirebilecek yeteneklerini şekillendirmektedir (2014:383). İş modeli ise işletmenin bir resmini çizmekte ve farklı unsurların belli bir zaman aralığında nasıl bir arada çalıştıklarını ortaya koymaktadır (2014:386). Vaskelainen ve Münzel'e göre strateji, amaçları ve amaçlara ulaşmada atılacak adımların planını belirlerken, iş modeli stratejiyi hayata geçiren farklı unsurların bir biçimidir (2017:8).

Casadesus ve Ricart'a göre, iş modeli, işletmenin çalışma şeklini ve paydaşları için nasıl değer yarattığını; strateji, işletmenin pazarda rekabet edeceği iş modeli seçimini; taktikler ise seçtiği iş modeli sayesinde bir işletmenin rekabet tercihlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, iki evreli genel bir rekabetçi süreç çerçevesi sunulmaktadır. İlk evrede, işletme, değer yaratma amacıyla iş modelini seçmekte; ikinci evrede, stratejik hedeflerinin yönlendirdiği taktik seçimleri yapmaktadır. Stratejinin amacı, iş modelinin seçimidir ve kullanılan iş modeli ise işletmenin pazardaki diğer işletmelerle rekabet edebilmesi ya da iş birliği yapması için mevcut taktikleri belirlemektedir. Bu çerçevede, iş modelleri, strateji sürecinin bir parçası olmakta ve işletme için yapılan seçimleri sunmaktadır (2010:204).



Şekil-1.10. İki Evreli Rekabet Süreci Yapısı

Kaynak: Casadesus-Masanell ve Ricart (2010)

Applegate vd., bir iş modelini üç bileşene sahip olarak tanımlarken iş modelinin strateji ile ilişkisini açıklamaktadır (2003: 47):

- İş modeli, fırsatları ve stratejiyi tanımlayan bir kavramdır.
- Stratejiyi uygulamak için gerekli kaynakları ve yetenekleri ortaya koymaktadır.
- Yatırımcılara ve diğer paydaşlara sağlanan faydaları açıklayan değer önerisini sunmaktadır.

İki kavram arasındaki ilişkiyi açıklarken iş modelinin stratejiyi uygulamaya döktüğünü ifade eden yazarlarla aynı anlayışa sahip olan bir yaklaşım sunulmaktadır. İş modelinin, bir kuruluşun benzersiz bir stratejisini tanımladığı, kuruluşun stratejisini yürütmek için gerekli yetenekleri organize ettiği ve tüm paydaşlara değer yaratmak için kuruluşun çevresiyle nasıl etkileşime girdiğini açıkladığı değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan Grabowska vd.'ne (2015) göre işletmenin işleyiş mantığını ifade eden iş modelinin paydaşlar için değer yaratmaya giden yolu temsil ettiği ve stratejinin işletmenin pazarda rekabet etmek için kullandığı bir iş modeli seçmeyi dikte ettiği düşüncesiyle strateji ve iş modeli ilişkisini tanımlarken benzer bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir. Grabowska vd., bu iki kavramı ve ilişkilerini, alt boyutları temelinde oluşturdukları sorular (Tablo-1.7) aracılığıyla karşılaştırmaya çalışmaktadır (2015:238).

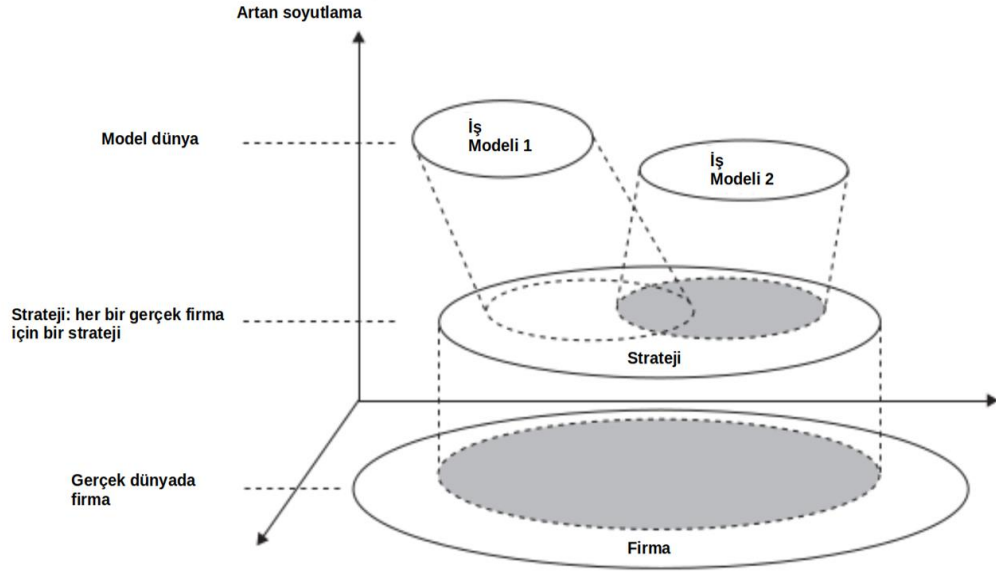
Tablo- 1.7. İşletme Stratejisi ve İş Modelini Karakterize Eden Temel Sorular

İşletme stratejisi	İş modeli
•İşletmede ne yapılmalı ve ne yapılmamalıdır? •Değer nerede oluşturulmalı ve değer nasıl geliştirilmelidir? •Müşterilere, rakiplerin ürettiğinden daha farklı olan hangi mal ve hizmetler sunulmalıdır? •Nasıl hareket etmeli ve hangi kaynaklar kullanılmalıdır? İşletmenin sahip olduğu kaynaklar nelerdir? •Müşteri beklentileri nasıl teşvik edilir ve karşılanır? •Çevrenin türbülanslı koşullarına nasıl tepki verilir? •Etkili rekabetçi mücadele nasıl uygulanır? •Organizasyon yapısını nasıl yönetilir ve her unsurun potansiyeli nasıl biçimlendirilir?	•İşletme hangi pazarlarda faaliyet gösteriyor? •İşletme kimler için değer yaratır ve en önemli müşterileri kimlerdir? •İşletme müşteriler için hangi değeri üretir? •İşletme müşterilerle temasları nasıl başlatır? •Özel pazar segmentleriyle ilişkileri nelerdir? •Gelirlerin esas kaynakları nelerdir? •Değer önerisine ulaşmak için hangi temel kaynaklar gereklidir? •Değerin gerçekleşmesi için hangi temel faaliyetler gereklidir? •Kimler esas ortak olarak görülmelidir? •İş modeli tarafından hangi önemli maliyetler ortaya çıkar?

Kaynak: Grabowska vd. (2015:238)

Yazarlar, stratejinin iş modeli aracılığıyla oluşturulmasını ve stratejinin, iş modelinin bir bileşenini temsil ettiğini ileri sürerek iki kavram arasındaki önceliği değiştirerek diğer yazarlardan farklılaşmalarına rağmen literatüre kazandırdıkları bu sorular ile iki kavramın aynı olmadığı ya da örtüşmediğini de tespit etmektedirler.

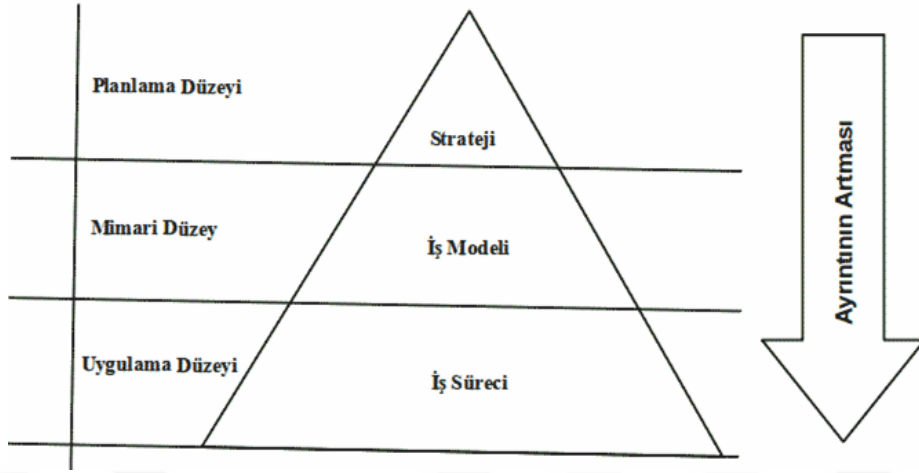
Seddon vd., Şekil-1.11.'de, bir işletmenin iş modelleri ile stratejisi arasındaki ilişkinin basit bir temsilini göstermektedir. İş modelleri ve işletme stratejisi, farklı soyutlama seviyelerinde yer almaktadır. İş modelleri daha çok işletmelerin nasıl değer yarattığına, strateji ise daha rekabetçi konumlandırmaya odaklanmaktadır (2004: 14). Tek bir strateji, birçok farklı iş modeline soyutlanabilmektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Casadesus-Masanell ve Ricart'ın (2010) belirttiği gibi, strateji sadece bir iş modeli seçiminden çok daha fazlasına sahip ve meydana gelebilecek beklenmedik durumlara bağlı olarak iş modelinin nasıl yapılandırılması gerektiğine dair bir koşullu plandır.



Şekil-1.11. İş Modelleri ve İşletme Stratejisi İlişkisi

Kaynak: Seddon vd. 2004: 14

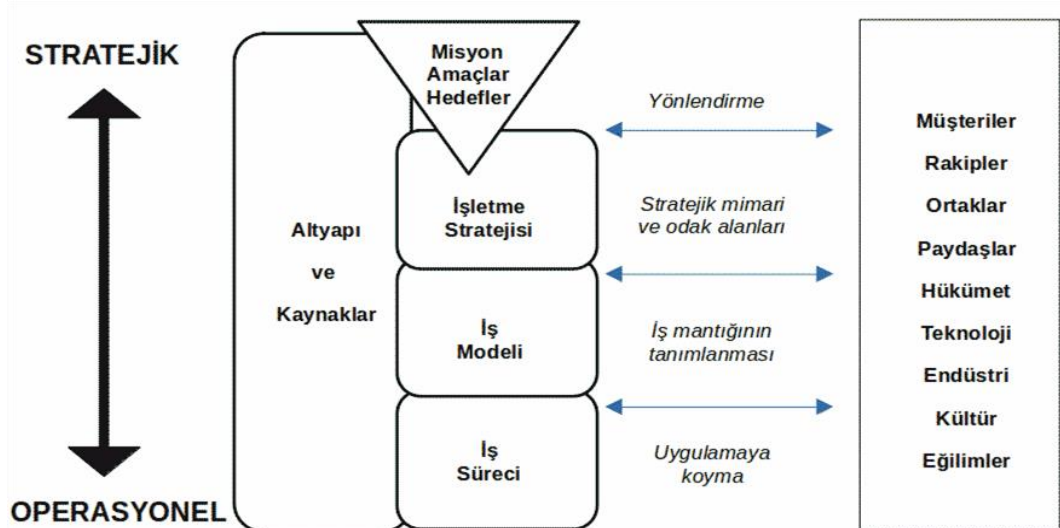
İşletme stratejisi genellikle soyut olduğundan, stratejiyi operasyonel seviyeye getirmek zordur. Osterwalder'e (2004) göre, iş modeli strateji ve iş süreci arasındaki boşluğu doldurur. Bu düşüncüyü Şekil-1.12'de stratejiyi, planlama düzeyi; iş modelini, stratejinin şekillendiği mimari düzey ve iş modelinin uygulanmasını ise uygulama düzeyi olarak tanımlayarak açıklamaktadır. Stratejiden iş modeline, iş modelinden iş sürecine yani uygulamaya doğru gidildikçe ayrıntıların arttığı ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle soyut hedeflerden organizasyon, faaliyetler, kaynaklar ve ortaklıklar ile gittikçe somutlaşan bir yapıdan bahsedilmektedir.



Şekil-1.12. Stratejiden İş Sürecine

Kaynak: Osterwalder, 2004

Horsti (2007) iş ortamını tanımlarken stratejinin, iş modelinin ve iş sürecinin rolünü ve birbirlerine göre konumunu belirleyen bir modeli Şekil-1.13’de sunmaktadır. Bu yaklaşımda, Osterwalder’in (2004) çalışmasına benzer şekilde, işletme stratejisinden iş modeline ve iş modelinden iş sürecine gidilmesi, stratejik boyuttan operasyonel boyuta yani uygulamaya geçildiği gösterilmektedir.



Şekil-1.13. İşletme Çevresinde İş Modeli

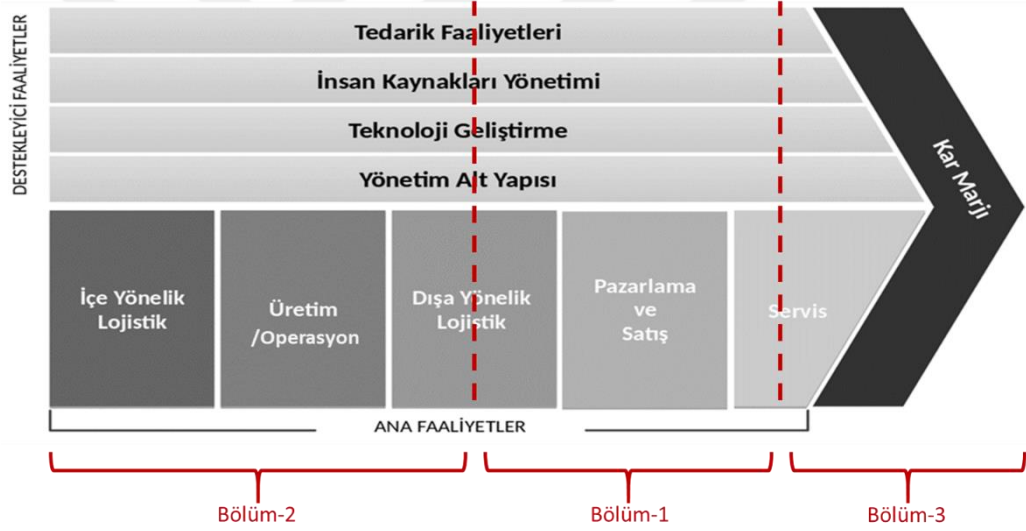
Kaynak: Horsti, 2007

İş modelinin stratejiyi uygulamak için bir araç olarak kullanılabileceğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Johnson vd., 2008; Richardson, 2008; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Hacklin ve Wallnöfer, 2012). Shafer vd.'ne (2005) göre, iş modeli, stratejik seçimleri keşfetmek ve test etmek için bir araçtır. Strateji, işletmenin rakiplerinden nasıl farklı olacağını belirlerken iş modeli bunu gerçekleştirebilecek önemli bir araç olabilir (Samavi vd., 2009). Bu bağlamda, iş modelleri, ürünlerin, hizmetlerin, ortaklar arasındaki ilişkilerin akışını, müşterilerine değer sağlamak için katılan maliyeti ve belirli gelir kaynaklarını ifade etmektedir (Timmers, 1998). Diğer taraftan strateji, müşterilerin kim olduğunu, gereksinimlerinin neler olduğunu, dağıtım kanallarının seçilmesini, farklı ortakların seçilmesini, maliyetlerin düşürülmesini ve gelir kaynaklarının artırılmasını söylemektedir (Mustafa ve Werthner, 2011:19).

Strateji, doğası gereği rekabetçi kalırken örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için tasarlanmış belirli bir eylemler dizisidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu nedenle strateji kavramı, değer zinciri kavramıyla da ilişkilendirilebilir. Daha önceki bölümlerde tartışıldığı gibi, değer zinciri, işletmenin farklı faaliyetlerini incelemek ve rekabet avantajı kaynaklarını analiz etmek için kullanılabilecek bir araçtır (Porter, 1998).

Bir değer zincirinin yapısının, iş modeli kavramı ile strateji arasında bir bağlantı olabileceği sonucuna varan Mustafa ve Werthner (2011), değer zincirini, dış değer zinciri ve iç değer zinciri olarak iki açıdan tanımlamaktadır (2011:19). Dış değer zinciri, bir işletmenin değer yaratmak için ortakları, müşterileri ve tüketicileri ile nasıl iletişim kurduğunu açıklarken iç değer zinciri ise bir işletmenin çeşitli aşamalarda paydaşları bir araya getirerek ve bunu farklı süreçler aracılığıyla müşterilerine sunarak nasıl değer yarattığının genel bir resmini sunmaktadır (Şekil-1.14.). Mustafa ve Werthner, değer zincirini, faaliyetlerin doğasına ve amaçlarına bağlı olarak üç bölüme ayırmaktadır. Şekil-13'deki Bölüm-I, değer önerisi ve müşterilerle ilgili birincil ve destekleyici faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletmeler, hedeflenen müşterilerine ürün ve değer önerileri sunmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Tüm faaliyetlerin ve çabaların ana odak noktası müşteriye değer sağlamaktır. Değer zincirinin Bölüm-II, temel olarak değer yaratmaya, diğer bir deyişle gelen lojistik, operasyonlar ve giden

lojistik üzerine odaklanan birincil ve destekleyici faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu bölüm, bir işletmenin belirli dağıtım kanallarını neden kullandığı, üretimle ilgili faaliyetlerin nasıl verimli bir şekilde gerçekleştirileceği, işletmenin değer yaratmak için temel yetkinlikleri neler olduğu, ortakların kimler olduğu ve neden seçildikleri gibi soruları yanıtlamak için hedeflere yani stratejilere gereksinim duymaktadır. Bölüm-III ise, her ticari faaliyetin arkasındaki temel mantık olan kâr marjını içermektedir. Porter (1998) marjı, toplam değer ile birçok yolla ölçülebilen değer faaliyetlerini gerçekleştirmenin toplu maliyeti arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Bu da iş modelinde maliyet yapısı ve gelir modeli kapsamında belirlenmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2009).



Şekil-1.14. İşletme Stratejisi ve İş Modeli Arasındaki Değer Zinciri Bağlantısı

Kaynak: Mustafa ve Werthner, 2011

Mustafa ve Werthner (2011), değer zinciri aracının, işletmenin yeteneklerine, kaynaklarına ve ortaklarına vurgu yaptığını, işletmenin rakipleri ile arasındaki benzersizliklerini belirlemesine ve iş modellerini şekillendiren stratejiler tasarımlarına olanak tanıdığını belirterek Porter'ın değer zinciri yapısının, iş modeli kavramı ile strateji arasında bir köprü kurduğunu iddia etmektedir.

Benzer bir yaklaşım sunan Hitt vd. (2020:133), bir işletmenin paydaşlar için değer yaratmak, sunmak ve yakalamak için neler yaptığını açıklayan iş modelinin, işletmenin iş yönetimi stratejisinin bir parçası olduğunu söylemektedir. Bir iş modeli, işletmenin değer yaratmak, sunmak ve yakalamak için süreçleri nasıl kullanacağına dair bir çerçeve iken, iş yönetimi stratejisi, belirli ürün pazarında işletmenin temel yetkinliklerini kullanarak rekabet avantajı elde etmek için izleyeceği yoldur.

Bugünün dinamik ortamında, iş modeli inovasyonu da gündeme gelmektedir (Amit ve Zott, 2001; Schneider ve Spieth, 2013). İş modeli inovasyonu bir rekabet avantajı kaynağı ve işletme performansındaki farklılıkları açıklamak için çok önemli bir faktör olarak görülmektedir (Zott vd., 2011).

Sonuç olarak işletme stratejisi ve iş modeli kavramları, tartışıldığı gibi, ilişkili ve hatta tamamlayıcı bir işleve sahip olarak görülmektedir. İşletme stratejisi, rakiplere karşı rekabet avantajının elde edilmesi, öz kaynak ve yeteneklerin yaratılması ve kullanılması ile ilgili iken, iş modeli, müşteriye yönelik değer önerisine, değer yaratmaya, ilişkilere, kanallara odaklanmaktadır. Bu görüşte strateji, “belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış koşullu eylem planı” olarak hareket eder (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010: 203) ve “yönetimsel seçimlerin toplamını yansıtır ve kasıtlı eylemlerin, taktik tepkilerin ve örgütsel öğrenme bir karışımıdır” (Mansfield ve Fourie, 2004: 35). “Bir dizi öğeyi ve bunların ilişkilerini içeren ve belirli bir işletmenin iş mantığını ifade eden kavramsal bir araç” (Osterwalder vd., 2005, s. 17) olan iş modeli, görselleştirme ile stratejinin nasıl uygulanacağını ve iyileştirme nasıl sağlanarak rekabet gücü yaratılacağını resmetmektedir.

1.5. Bölümün Özeti

Bu tez çalışması, işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarını derinlemesine inceleyerek ve iki kavram arasındaki etkileşimi stratejik yönetim süreci içinde açıklayan bir model sunarak işletme yönetimi ve organizasyon literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda kavramlar ve boyutları, stratejik yönetim süreci, çevre analizi araçları ve iş modeli tasarımları incelenmektedir. Bununla birlikte işletme stratejileri ile uyumlu iş modellerini ampirik olarak gözlemlemek amacıyla deniz taşımacılığı sektöründe bir durum çalışması gerçekleştirirken deniz taşımacılık

işletmelerinin stratejik yönetim süreçleri, stratejileri ve iş modelleri hakkında tespitler yaparak sektöre katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Tezin temel amacı, sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmada işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarını ve aralarındaki ilişkiyi teorik olarak incelerken Türkiye’deki deniz taşımacılık şirketlerinde bu ilişkinin uygulamada nasıl gerçekleştiğini analiz etmektir. Bu bölümde kavramsal çerçevede, işletme stratejileri ve iş modellerinin, farklı odakları ve analiz birimlerine sahip olmaları nedeniyle birbirinden farklı olduğu ve her ikisinin ilişkilendirildiğinde işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığına dair kanıtlar sunulmuştur. İş modelinin stratejik yönetim sürecinin bir parçası olduğu görüşünü destekleyen ya da her iki kavramın örtüştüğünü belirten yaklaşımlar incelenmiştir.

Bu çerçevede, işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarının ilişkili ve birbirini tamamlayıcı bir işleve sahip olduğu teorik olarak ortaya konulmaktadır. Rakiplere karşı rekabet gücünün sağlanması, işletmenin öz kaynak ve yeteneklerinin yaratılması ve kullanılması için işletme çevresinin analizi sonucu, işletme stratejisi belirlenmektedir. İş modeli ise müşteriye yönelik değer önerisine, değer yaratmaya, ilişkilere, kanallara odaklanmaktadır. Aralarındaki ilişki, işletmenin kaynakları ve yetenekleri ile değer nerisi yaratma ve sunma aracılığıyla stratejik yönetim sürecinde gerçekleşmektedir. Sonuçta iş modelinde somutlaşan strateji, işletmenin rekabet gücünü elde etmesini sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZ TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ VE İŞLETMELER

Bu bölümde, deniz taşımacılığı, deniz taşımacılığı sektörü, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları incelenmekte; Dünya'daki ve Türkiye'deki deniz taşımacılık sektörüne yönelik bilgi vermektedir. Ayrıca yapılan yerli ve yabancı literatür çalışmasında tespit edilen strateji ve iş modeli kavramları ile ilintili denizcilik sektöründe gerçekleştirilmiş çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1. Deniz Taşımacılığı

Taşımacılık, herhangi bir yükün daha büyük miktarları için en eski nakliye yöntemidir. Tarih öncesi dönemlerden itibaren, kıyı şeridi, nehirler ya da göller boyunca yaşayan insanlar, mallarının taşınması için çeşitli deniz taşıtlarını kullanmıştır. Denizler ve su yolları, daha büyük miktarlarda yük taşınması için kullanılabilecek doğal koridorlar sağlamıştır.

Adam Smith, taşımacılığı ekonomik büyümenin basamaklarından biri olarak görmüştür. Ulusların Zenginliği kitabının 3'üncü bölümünde, kapitalist bir toplumdaki merkezi ekonomik gücün, iş bölümü olduğunu ve bunun ne ölçüde uygulanabileceğinin genellikle piyasanın büyüklüğüne bağlı olduğunu savunmuştur. Bir ülkenin kasabasında dış dünyayla bağlantısı olmayan bir işletmenin, çok küçük bir pazarla sınırlanacağı için asla yüksek verimlilik seviyelerine ulaşamayacağını söylemiştir. Smith, deniz taşımacılığını, daha geniş pazarlara ulaşmayı sağlayabilen ucuz taşımacılığın kaynağı olarak görmüştür. Smith, bunu özetle şöyle açıklar: İki hafta süren ve yaklaşık altı hafta içinde sekiz at tarafından çekilen geniş tekerlekli bir vagon, Londra ile Edinburgh arasında yaklaşık 4 ton ağırlığa sahip olan malları geri getiriyor. Bununla birlikte, altı ya da sekiz kişi kullanılan ve Londra ve Leith limanları arasında seyreden bir gemi, çoğunlukla 200 ton ağırlığında mal taşıyor ve mal geri getiriyor (Smith, Çeviren: Derin, 2006:122).

Deniz ticari taşımacılığının gelişiminin belirli özellikleri bulunmaktadır. İlki, sanayi hammaddesi olan büyük miktarlardaki yüklerin, deniz ticari taşımacılığı ile bir defada bir noktadan diğer bir noktaya kolaylıkla taşınabilmesidir. Bu durum, diğer

taşımacılık yöntemlerine göre daha düşük maliyet oluşturmamasından dolayı önemli bir avantajdır (Goss, 2002; 17). Deniz ticari taşımacılığı, deniz işletmeleri arasında yoğun bir rekabete sahne olurken, diğer ticari taşımacılık işletmeleri ile sınırlı rekabete sahipti. Demiryolları, karayolu, boru hatları ve uluslararası hava trafiği gibi diğer ticari taşımacılık türlerinin, belirli rotalarda deniz taşımacılığı ile rekabet edebildiği deneyimlenince deniz taşımacılık işletmeleri bu bölgelerden vazgeçti. Sonuçta, bugün deniz ticari ulaştırması, hala okyanuslar ve denizler üzerinde rakiplerinden daha büyük hacimli yüklerin taşınması için tek olasılıktır.

Deniz taşımacılığı, uluslararası sular üzerinden daha güvenli olarak yapılmaktadır. Bunun sebebi, özellikle karayolu ve havayolu taşımacılığında, kıtalar ve ülkeler arası taşıma yapılırken diğer ülkelerin karayolu ve havayolu sahasının kullanılması ve başka ülkelerin sınırlarından geçilerek yapılmasından dolayı jeopolitik faktörlerden etkilenilmektedir. Ülkeler arası olası gerginlik ve sorunlar, ticareti olumsuz etkilemektedir (Davis ve Favicchio, 2002; 23). Bunun doğal sonucu olarak uluslararası sularda sorun yaşanmadığı için deniz taşımacılığı tercih edilmektedir (Skjoett-Larsen, 2000; 379). Dünya, genelinde bitmeyen gerginliklere sebep olduğundan dolayı, ülkeler bu tür taşımacılıktan mümkün olduğunca kaçınmaktadırlar.

Dünyanın kıtaları ve birçok ülkesi birbirinden denizlerle ayrılmış olmasının bir sonucu olarak buralarda sadece hava ve deniz kullanılarak ulaşım yapılabilmektedir. Ancak deniz ticari taşımacılığının, havayolu taşımacılığına göre daha çok tercih edilen bir taşımacılık olmasının nedeni, havayolu taşımacılığının çok pahalı olmasındandır (Başoğlu, 1998; 6). Tüm taşımacılık türleri göz önüne alındığında, düşük maliyetle büyük kapasitede taşımalar için en uygun tür, deniz taşımacılığı olmaktadır (Davis vd., 2002; 24).

Son olarak denizcilik sektörü, teknolojik gelişmelerden etkilenmiş ve bu kullanarak yeni gemi inşa alanına katkıları olmuştur. Deniz ticari taşımacılığının tarihsel akışı içinde, yüklerin çeşitliliğine yönelik özel gemi tipleri inşa edilerek denize indirildiği görülmektedir. Her türlü yük için çok amaçlı gemiler, petrol, cevher ya da tahıl gibi yükler taşıyan dökme yük taşıyan gemiler hariç, esneklik avantajı ile en başarılı tasarımlar olmaya devam etmiştir (Heidbrink, 2012; 49).

Deniz taşımacılığının avantajları, aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- Deniz taşımacılığı, etkili ve ucuz bir taşımacılık yöntemi olduğundan, uluslararası ve hatta kıtalar arası taşımacılıkta büyük bir yere sahiptir (Baird, 2001; 103).
- Deniz taşımacılığı, en ekonomik taşıma yöntemidir; bunun sebebi, yüksek miktarlarda yük taşınabilmesi, enerji tüketiminin azlığı gibi nedenlerden dolayı taşıma maliyetlerinin düşük olmasıdır.
- Denizyolu, demiryolu taşımacılığına oranla 3,5 kat, havayolu taşımacılığına oranla 20 kat ve karayolu taşımacılığına oranla 7 kat daha ucuz bir taşımacılık yoludur (İMEAK, 2017).
- Ekonomikliği açısından, dünya pazarlarındaki rekabet göz önüne alınırsa, deniz taşımacılığı çok önemli bir konuma sahiptir.
- En önemli avantajı, çok büyük hacimli ürün taşımalarını sağlamasıdır (Yıldıztekin, 2002; 18).
- Güvenilir ve emniyetlidir.

Deniz ticari taşımacılığının sunduğu bu avantajlar, küresel taşımacılığın %90 seviyelerinde paya sahip olduğunun bir kanıtıdır. Ancak iki dezavantajı olduğunu da kabul etmek gerekir. Bunlar:

- Liman, iskele gibi pahalı tesislere ihtiyaç duyulmaktadır, ulaşım ağının kurulması kıyı ve limanlarla ilgilidir.
- Yavaş bir taşımacılık yöntemidir (Baird, 2001; 107).

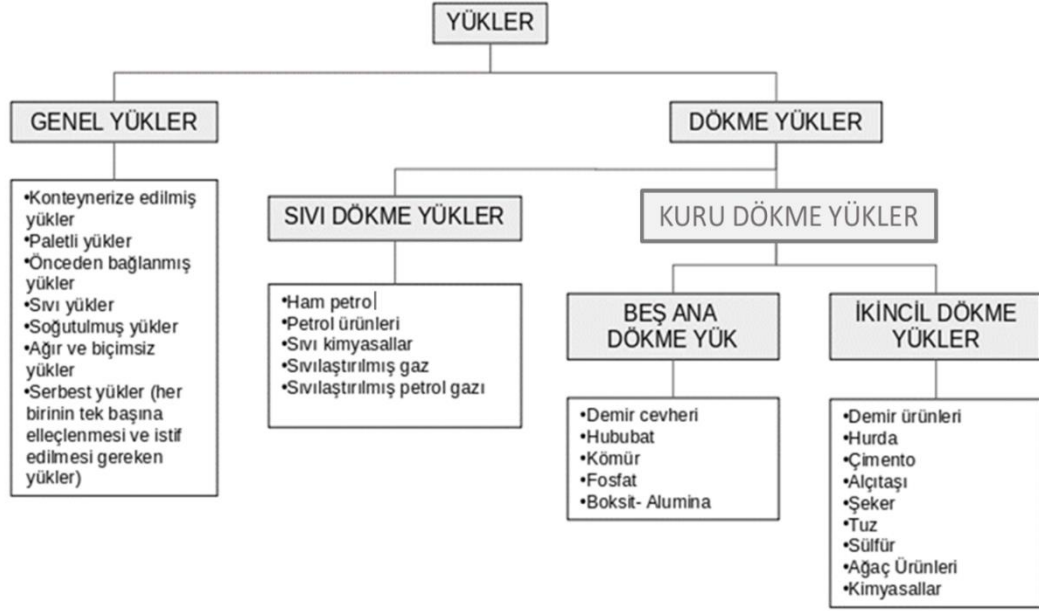
Genel olarak avantajlar ve dezavantajlar birlikte değerlendirildiğinde GİSBİR (Gemi İnşa Sanayicileri Birliği) sektör raporu, yukarıdaki incelemeyi destekler biçimde deniz taşımacılığının özelliklerini şu şekilde ortaya koymaktadır: “Sanayi hammaddesini oluşturan çok büyük miktarlardaki yüklerin bir seferde bir yerden diğer bir yere taşınması imkânını sağlaması, güvenilir olması, sınır aşımı olmaması, mal zayıtatının minimum düzeyde olması, çevreyi en az kirletmesi, yolcu-km ve ton-km başına tükettiği enerjinin en az olması, diğer kayıpların hemen hemen hiç olmaması, hava yoluna göre 14, karayoluna göre 7, demir yoluna göre 3,5 kat daha ucuz olması nedenleriyle dünyada en çok tercih edilen ulaşım şeklidir.”

2.1.1. Deniz Taşımacılığında Yük ve Gemi Tipleri

Deniz taşımacılığı, hammaddelerin, emtiaların, yarı mamul ürünlerin ve mamul malların deniz yoluyla taşınmasını sağlamaktadır (Denktaş Şakar, 2016). Deniz taşımacılığı, ekonomik (düşük maliyetli), verimli, güvenli olmasının yanı sıra zamanında teslimat, hizmet güvenilirliği, yüksek hizmet sıklığı ve esneklik özellikleri ile yük sahiplerinin gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır (Stopford, 2009). Bu gibi hedeflere ulaşmak için, denizcilik endüstrisi yıllar içinde müşteri gereksinimlerini kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde karşılayan hizmetler sunmak için kendi özel hedefleri olan farklı uzman pazarların içinde örgütlenmiştir. Bu anlamda deniz ticari taşımacılık endüstrisi, kuru dökme yük pazarı, tanker taşımacılığı pazarı, konteyner taşımacılığı pazarı gibi pazarlar toplamından oluşur. Bu pazarların genel ayrımı, geminin tipine ve taşıyabileceği yüklere göre yapılmaktadır.

2.1.1.1. Deniz Taşımacılığında Yük Tipleri

Deniz taşımacılığında taşınan yükler iki ana gruba ayrılmaktadır (Şekil-2.1): Dökme yükler ve genel yükler. Dökme yükler, sıvı dökme yükler ve kuru dökme yükler olarak ikiye şekildedir. Sıvı yükler, ham petrol ve petrol ürünleri ile birlikte kimyasal ya da gaz ürünlerini içermektedir. Kuru dökme yük, geminin ambarlarına sandık, balya, çuval gibi bir kap içinde olmaksızın yüklenen ve birim halinde olmayan yüklere denmektedir. Kuru dökme yükler, altında demir cevheri, hububat, kömür, fosfat ve boksit-alumina içeren beş ana dökme yük ve diğer kuru yükleri içeren ikincil dökme yükler olarak sınıflandırılmaktadır. Kuru dökme yükler, genellikle düzensiz hat deniz taşımacılığında kuru dökme yük gemileri ile taşınan yükleri ifade etmektedir. Sıvı yükler ise tanker tipi gemilerle taşınmakta ve çoğunlukla düzenli hat taşımacılığında yer almaktadır. Genel yükler ise çoğunlukla düzenli hat deniz taşımacılığı ile nakledilen ve paletli, konteyner konulmuş, sarılmış ya da paketlenmiş mamul ya da yarı mamuller mallardan oluşan yüklerdir.

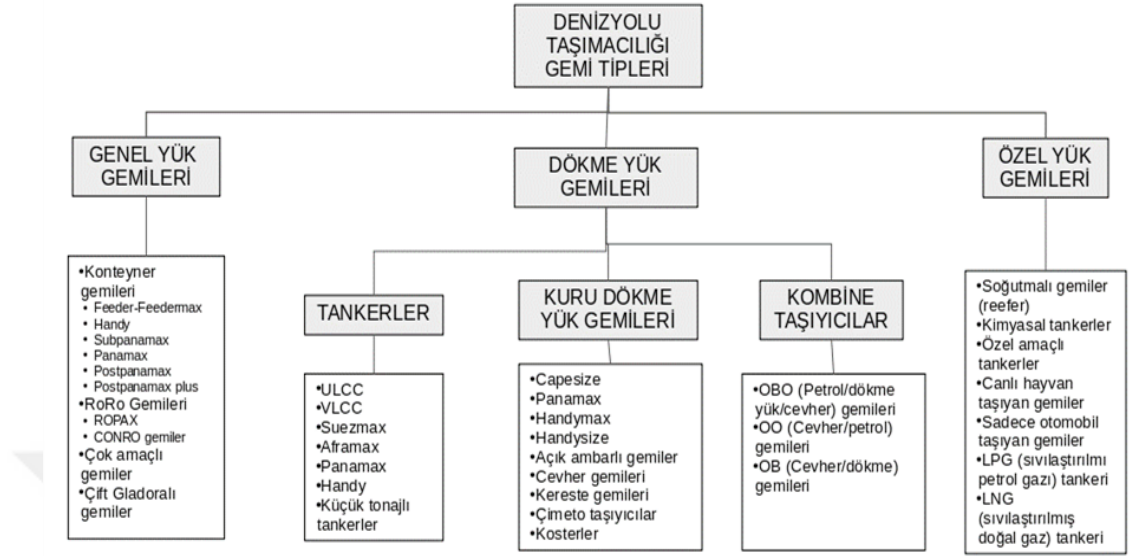


Şekil- 2.1. Deniz Taşımacılığında Yük Tipleri

Kaynak: Denктаş Şakar, 2016: 39

2.1.1.2. Deniz Taşımacılığında Gemi Tipleri

Deniz ticaret taşımacılığında gemi türleri üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar Genel yük gemileri, dökme yük gemileri ve özel yük gemileridir. Şekil-2.2, Denктаş Şakar'ın (2016:44) oluşturulan sınıflandırmadan ticari yük taşımayan gemiler çıkarılarak ve Stopford (2009:69) ve Theotokas (2018: 6-8) çalışmalarından karşılaştırılarak oluşturulmuştur.



Şekil- 2.2. Deniz Taşımacılığında Gemi Sınıflandırması

Kaynak: Denктаş Şakar, 2016: 44

Genel Yük Gemileri: Düzenli hat deniz ticari taşımacılığında, genel ya da birim yük taşıyan gemiler, genel yük gemileri olarak adlandırılmaktadır (Denктаş Şakar, 2016: 41). Bir astar nakliye gemisi aynı anda birçok farklı yükü taşıyabilir, ancak bunların her birinin miktarı taşıma kapasitesinin tamamını dikkate alamaz. Genel yükler kapsamına, sahiplerinin serbest piyasada geçerli olan bir navlun oranından ziyade önceden belirlenmiş bir navlun oranını ödemeyi tercih ettiği özel bir taşıyıcı hizmeti gerektiren, özellikle büyük değere ya da hassasiyete sahip mallar dahildir. Yüklerin bu özelliği, dökme yük taşımacılığından farklı olan yaklaşımlara yol açar. Dökme yük taşımacılığı, birim maliyetin azaltılmasıyla ilgilenirken, genel yük taşımacılığı sunduğu ulaşım hizmetinin güvenilirliğine, hızına ve kalitesine daha fazla odaklanmaktadır. Bu nedenle, dökme yük taşıma işletmeleri homojenleştirilmiş hizmetler sağlarken, genel yük taşımacılığı hizmetlerinin farklılaşmasına daha fazla önem vermektedir. Genel yük gemilerinin sefer hatları, charter oranları, kalkış ve varış zamanları önceden planlamaktadır. Bu özellikler, iki taşımacılık türünü birbirinden önemli ölçüde ayırmaktadır.

Küçük hacimli birçok küçük yükün taşınması, büyük ve karmaşık bir idari altyapıyı gerektirirken, önceden tanımlanmış limanlarda gelen ve gidenler için bir zaman çizelgesine uyma yükümlülüğü, işletmenin esnekliğini sınırlamaktadır. Düzenli hat taşımacılığı olan genel yük taşıma hizmeti, toplam tedarik zincirindeki bir bağlantıdır. Dolayısıyla tedarik zincirindeki verimlilik, hat operatörlerinin esnekliğini sınırlayan koordinasyon ve dakikliğe bağlıdır (Strandenes, 2012).

Genel yükleri, büyük sayıları nedeniyle ayırt etme, bunların nasıl ele alındığı ve yüklendiği şeklindedir. Genel yükleri elleçlemenin ve yüklemenin en temel yolları için bazı standartlar getirilmiştir: Serbest yük, konteyner içinde taşınan yükler, paletli yükler, önceden bağlanmış yükler, sıvı yükler, soğutulmuş yükler, ağır ve biçimsiz yükler (Stopford, 2009).

Dökme Yük Gemileri: Dökme yük gemileri, tanker, kuru yük ve kombine yük taşıyan gemilerden oluşur ((Denktaş Şakar, 2016: 39). Dökme yükler, petrol, tahıl, demir cevheri, kömür, fosfat, gübre, çimento gibi hammaddeler oluşmaktadır. Taşımanın birim maliyetini azaltmak amacıyla, yükün geminin tamamına depolanan ve büyük miktarlarda elleçlenmesi ve taşınması sağlayan bir taşıma tipidir. Her bir yükün doğal özelliği, taşınması için kullanılacak geminin tipini, elleçlenmesi için gerekli donanımı ve taşıma sisteminin genel yapısını belirlemektedir. Yüklemeyle bağlantılı özelliklerle ilgili olarak, dökme yükler üç temel kategoriye ayrılabilir (Stopford, 2009): Tankerler, kuru dökme yük gemileri ve kombine yük taşıyıcılar.

Tankerler: Taşınan ürünler, ham petrol, petrol ürünleri, bitkisel yağlar ve sıvı kimyasallardır. Tankerler, özellikle boyutları açısından yedi sınıfa (Stopford, 2009: 69; Denktaş Şakar, 2016: 46) ayrılmaktadır. Bu farklı boyuttaki tankerler, farklı ticari taşımacılık piyasalarında faaliyet gösterirken, çoğunlukla daha büyük gemiler uzun mesafeli taşımalarda tercih edilmektedir. Sıvı dökme yükler, yüklerin boşaltılması için pompaları olan tankerler tarafından taşınırken, yükleme genellikle karadaki tesislerin tanklarından yapılır. Tablo-2.1., tankerlerinin DWT tonajına göre sınıflandırmasını göstermektedir (Theotokas, 2018: 6,7).

Tablo-2.1. Tankerler

Gemi Sınıfı	Minimum Tonaj (DWT)	Maksimum Tonaj (DWT)
Ultra Büyük Petrol Tankerleri (Ultra Large Crude Carriers- ULCC)	300.000	üzeri
Çok Büyük Petrol Tankerleri (Very Large Crude Carriers- VLCC)	200.000	300.000
Suezmax Tipi Tankerler	120.000	200.000
Aframax Tipi Tankerler	70.000	120.000
Panamax Tipi Tankerler	50.000	70.000
Handy Tipi Tankerler	10.000	50.000
Küçük Tonajlı Tankerler	-	10.000

Kaynak: Theotokas, 2018

Kuru Dökme Yük Gemileri: Dökme kuru yük, demir cevheri, kömür, tahıl, fosfat ve boksit gibi temel hammaddelerden oluşmaktadır. Diğer kuru dökme yükler, çelik, orman ürünleri, çimento, şeker, soya unu, hurda demir, kok, tuz, kükürt ve kimyasallar gibi hammaddeler ve yarı işlenmiş ürünlerdir. Kuru dökme yüklerin büyük bir kısmı, yükün taşınması için donanıma sahip olan dökme yük gemileri tarafından taşınır. Bununla birlikte, büyük dökme yük gemileri genellikle bu tür donanıma sahip değildir ve yükün elleçlenmesi, liman tesislerinde yapılmaktadır. Kuru dökme yük pazarını şekillendiren unsurlar, taşınan yükün kendi piyasası, deniz taşımacılık rotaları ve bu taşımacılıkta kullanılan gemi tipleridir (Rogers, 2002:1). Tablo-2.2, kuru dökme yük gemilerinin DWT tonajına göre sınıflandırmasını göstermektedir (Theotokas, 2018: 7). Bu tabloda yer almayan açık ambarlı, cevher, çimento gemileri ile 300 – 3.000 dwt aralığında kalan kosterler de kuru dökme yük gemileri içinde yer almaktadır (Denктаş Şakar, 2016: 47).

Tablo-2.2. Kuru Dökme Yük Gemileri

Gemi Sınıfı	Minimum Tonaj (DWT)	Maksimum Tonaj (DWT)
Çok Büyük Cevher Gemileri (Very Large Ore Carriers- VLOC)	400.000	üzeri
Capesize Tipi Gemiler (Panama ve Süveyş Kanallarını kullanamaz.)	200.000	400.000
Panamax Tipi Gemiler	60.000	80.000
Supramax Tipi Gemiler	50.000	60.000
Handymax Tipi Gemiler	30.000	50.000
Handy Tipi Gemiler	18.000	30.000
Küçük Tonajlı Gemiler	-	10.000

Kaynak: Theotokas, 2018

Kombine Yük Taşıyıcı Gemiler: Kombine Yük Taşıyıcı Gemiler, kuru yük ve sıvı yükleri birlikte taşıyacak biçimlerde inşa edilmişlerdir. Tablo-2.3, kombine yük taşıyıcı gemilerin taşıdıkları yüke göre sınıflandırmasını göstermektedir (Dickie, 2014:7).

Tablo- 2.3. Kombine Yük Taşıyıcı Gemiler

Gemi Sınıfı	Açıklaması
OB (Ore - Bulk)	Cevher ve dökme yük kombinasyonunu taşıyan gemiler
OO (Ore - Oil)	Cevher ve petrol kombinasyonunu taşıyan gemiler
OBO (Ore – Bulk - Oil)	Cevher, dökme yük ve petrol kombinasyonunu taşıyan gemiler
PROBOS (Products – Oil – Bulk - Ore)	Petrol Ürünleri, petrol, dökme yük ve cevher kombinasyonunu taşıyan gemiler

Kaynak: Theotokas, 2018

Özel Yük Gemileri: Yükleme ve boşaltma sırasında özel taşıma problemleri sunduğundan, ticari taşımacılık için özel koşulların gerekli olduğu yükleri içerir. Bu nedenle, her bir yük çeşidinin taşınması için özel gemi tipleri kullanılmaktadır. Başlıca yükler, orman ürünleri, canlı hayvanlar, soğutulmuş gıdalar, sıvılaştırılmış doğal gaz

ya da petrol gazı, kimyasal yükler olarak ifade edilebilir. Özel yük taşımacılığı hem dökme hem de genel yük taşımacılığı özelliklerine sahiptir (Stopford, 2009). Bu kategorideki yüklerin çoğu toplu olarak değil, birimler halinde yüklenir.

2.1.2. Deniz Taşımacılığı Türleri

Deniz taşımacılığı, faaliyet gösterilen alana göre, kabotaj taşımacılığı ve yük taşımacılığı; hizmetin sürekliliğine göre düzenli ve düzensiz taşımacılık; taşınan yükün türüne göre ise kuru yük ve sıvı yük taşımacılığı olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.2.1.Faaliyet Alanına Göre Deniz Taşımacılığı

Türkiye'nin kendi limanları arasında yapılan ve Kabotaj Kanunu (815 sayılı ve 19/4/1926 tarihli) gereğince Türk gemileri tarafından yapılan denizden yük taşımalarına kabotaj taşımaları denilmektedir. Bu taşımacılık türü, ulusal piyasaya hitap etmekte ve ulusal düzeyde rekabete açıktır.

Uluslararası deniz taşımacılığı, farklı ülkelere ait limanlar arasında ve uluslararası sulardan geçerek yapılan taşımacılıktır. Uluslararası deniz taşımacılığında, uluslararası piyasa koşulları geçerlidir ve uluslararası aktörlerin yer aldığı bir rekabet alanıdır.

2.1.2.2.Hizmetin İşleyişine Göre Deniz Taşımacılığı

Hizmetin verilişindeki farklılıktan dolayı iki deniz taşımacılık türü vardır: Düzenli hat (tarifeli) deniz taşımacılığı ve düzensiz hat (tarifesiz) deniz taşımacılığı (Stopford, 2009). Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı, "Tramp" taşımacılığı olarak da bilinen, yük olan bir ya da birden fazla liman arasında sabit rotası olmayan bir taşımacılık hizmetidir. Düzenli hat taşımacılığında hizmet, düzensiz hat taşımalarında yük esastır. Düzensiz hat taşımacılığı, görece olarak ekonomik değeri daha düşük dökme yükleri kapsamaktadır. Yüklerin büyük bir kısmını hammaddeler ve mevsimsel ürünler oluştururken kömür, hububatlar, maden cevheri, şeker, gübre gibi çeşitli dökme yükler bu kapsamda taşınmaktadır. Düzensiz hat deniz taşımacılığı, taşıma maliyetlerini mümkün olan en aza düşürmeyi ve böylece ölçek ekonomisinden faydalanmayı hedeflemektedir (Denктаş Şakar, 2013:36).

Tarifeli ve sürekli hizmetin verildiği düzenli hat taşımacılığında, gemilerin seferleri ve hizmetleri belirli bir takvime göre planlanmaktadır. Limanlar, yükler, kalkış ve varış tarih ve saatleri sefer planlamalarında belirtilmektedir. Bu bağlamda, düzenli hat taşımacılığında hizmetler, düzensiz hat taşımacılığına göre daha pahalı olarak sunulmaktadır. Düzenli hat taşımalarında daha çok taşıtan bulunmakta; bu nedenle navlun oranlarında taşıyanların belirlediği ücretler uygulanmaktadır (Denктаş Şakar, 2013:36). Bu taşımacılık türünde yük genellikle heterojendir ve genel yükler taşınmaktadır. Bir deniz ticari taşımacılık işletmesi tarafından sağlanan hizmet, gemileri ile deniz taşımacılığıdır. Hizmetin geliştirilmesi ile ilgili süreç, bir geminin seçilmesi ve satın alınması sürecidir. Geminin tipi ve özellikleri, yer alacağı navlun piyasasını ve sunacağı hizmeti belirlemektedir. Düzenli hat taşımacılığı işletmeleri için bu süreç daha karmaşıktır ve şirketin gemilerinin faaliyete geçeceği taşıma programların ve rotaların planlanmasını içerir.

Düzensiz hat taşımacılığı, çoğunlukla dökme yük taşımacılığı, hizmetin geliştirilmesi için geminin tipinin ve çalışacağı coğrafi bölgenin seçimini içermektedir. İşletme, gemilerini sefer bazında kiraladığı sürece, taşıdıkları yükleri ya da faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgeyi değiştirerek sunduğu hizmeti kısa vadede değiştirme esnekliğini korumaktadır. Öte yandan, düzenli hat taşımacılığı işletmeleri, en azından kısa vadede bu esneklikten yoksundurlar. Çünkü planlanan ve duyurulan programlarından kaynaklanan taahhütlere cevap vermelidirler.

2.1. Deniz Taşımacılık İşletmeleri

Deniz ticari taşımacılık işletmeleri, deniz taşımacılığı hizmetlerinin üretimi ve sağlanması için üretim faktörlerini kullanan ekonomik bir birimdir (Stopford, 2009). Bir taşıma işletmesinin görevi, deniz taşımacılığı hizmetlerinin tedariki için gemilerin yönetimidir. Nakliye işletmesi iki temel bölümden oluşan bir organizasyondur: denizdeki gemiler ve karadaki ofislerden oluşan gemi yönetim merkezi (Theotokas, 2018). İşletmenin faaliyet gösterdiği alanlar, bu iki bölümün çalışma şeklini ve koordinasyonunu belirler.

Bu faaliyet alanları ya da pazarları, dökme yük ya da genel yük taşımacılığı, çıplak kiralama (bareboat) ya da benzer tipte ve farklı taşımacılık işletmelerine ait

gemilerin bir havuz sistemi altında işletilmesi gibi çeşitlendirilebilmektedir (Lun vd., 2010: 99)

Gemiler, gemi personeli ve gemi içi organizasyonu ile taşımacılık işletmesinin merkezinden uzakta ve hareket halinde olan özerk birimleridir. Bununla birlikte, etkin bir şekilde ticari faaliyet gösterebilmeleri için karadaki merkez ile sürekli olarak idari ve teknik destek almaları gerekmektedir (Theotokas, 2018). Deniz ticari taşımacılık işletmesinin işlevleri, biçim olarak diğer işletmelerin örgütsel işlevlerinden farklı olmamasına rağmen, üretken birimler (gemiler) sürekli hareket halinde olduğundan ve üslerinden binlerce deniz mili uzakta olabileceğinden daha karmaşık ilişkiler ağı ve zorluklar içermektedir.

Deniz taşımacılığı, özellikle dökme yük ve genel yük deniz taşımacılığı, dünya pazarından kaynak çeken ve hizmetlerini aynı pazara sunan işletmelerden oluşan küresel bir iş koludur (Theotokas, 2018: 12). Örneğin Panamax dökme yük gemisinin yönetimi, işletilmesi ve kiralanması için kaynak ya da hizmetlerin alındığı organizasyonların vatandaşlıkları şu şekilde olabilir: Deniz taşımacılığı işletmesinin sahibi Alman bir girişimci, işletmenin temsilcilikleri Londra ve Singapur'da, Panama'ya kayıtlı olan gemi ABD'den alınan finans ile Kore'de inşa edilmiş, Norveç'teki bir sigorta işletmesi Koruma ve Tazminat için sigortalanmış, gemi kaptanı bir Türk zabıt, gemi mürettebatı Hintli ve Filipinli. Bu örnek, kiralama yapan işletme, brokerler gibi diğer aktörler ile daha da genişletilebilir. Analiz daha ayrıntılı hale gelirse, çeşitli uluslara sahip diğer birçok uzmanlığın birimleri de eklenebilir. Sonuç olarak, deniz taşımacılığı işletmeleri, kaynaklarının edinilmesinde ya da hizmetlerinin sunulmasında coğrafi sınırlamalarla karşılaşmamaktadır.

Bununla birlikte farklı pazarlardan oluşan deniz taşımacılık endüstrisinde, her pazarın kendine özgü özellikleri ve farklı örgütsel ve idari ihtiyaçları nedeniyle, her işletmenin örgütlenmesi ve işletme işlevleri birbirinden farklı olabilmektedir (Stopford, 2009). Düzenli hat deniz taşımacılık işletmeleri, sadece gemileri değil, gemilerini işlettikleri çeşitli limanları birbirine bağlayan hatları da yönetir (Theotokas, 2018). Birçok durumda, liman terminallerini ve karadaki diğer altyapıları da yönetirler. İşletmeler arasındaki pazarlardan kaynaklı farklılıklara rağmen, her

taşımacılık işletmesinin faaliyetlerinin temel amacı, deniz taşımacılığı hizmetlerinin sağlanması için gemileri yönetmektir.

Sadece bir deniz taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren işletmeler olduğu gibi, birden fazla deniz taşımacılığı pazarında etkin olan işletmeler ve taşımacılığın yanı sıra diğer endüstrilerde de iş yapan işletmeler bulunmaktadır (Stopford, 2009). Aynı zamanda, sadece taşımacılık ile uğraşmayan bazı işletmeler, deniz taşımacılığı hizmetlerini de sunmaktadır.

Düzenli hat taşımacılığı işletmelerinde ise gemilerin fazla sayıda ve çeşitli yükler taşıması, yük sahibi fazlalığı ve çeşitliliği, bölümlenmiş ve işlevsel organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır (Denktaş Şakar, 2013:37). Diğer taraftan düzensiz hat taşımacılığı işletmeleri, çoğunlukla basit organizasyon yapısına sahiptir.

2.2.1. Deniz Taşımacılık İşletmesi Yönetimi

Bir işletme, bir dizi hedefe ulaşmak için eylemlerini koordine eden birbirine bağlı ve birbirine bağlı parçaların toplamıdır. Dinamik bir ortamda çalışır, kârlı aktivasyon için fırsatlar arar, iş riskleri üstlenir, ürün üretmek ve hizmet sunmak için üretken faktörleri birleştirir ve faaliyetleriyle ilgili ya da bundan etkilenen çeşitli grupların çelişen beklentilerine cevap vermeye çalışır. Bunları başarmak için işletmenin birbirine bağlı ve birbirine bağlı bölümlerinin koordinasyonu ve aynı zamanda faaliyet gösterdiği çevre ile iletişim ve etkileşim gereklidir. Dış ortamdaki değişiklikler işletme için fırsatlar ya da tehditler oluşturabilir. O halde, fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak ya da tehditlerle başa çıkmak için ya stratejisinde ya da örgütlenme biçiminde ayarlamalar yapılması muhtemeldir.

Denizcilik işletmelerinin organizasyon ve stratejilerinin analizi, faaliyet gösterdikleri taşımacılık endüstrisinin özelliklerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Denizcilik ekonomisi (Stopford, 2009) ve işletmelerin organizasyon ve yönetim teorisi çerçevesinde beklenmedik durum teorisi, bu analize katkıda bulunabilir.

Denizcilik ekonomisi, denizcilik sektörü çerçevesinde faaliyet gösteren pazarları ve deniz taşımacılığına uygulanan politikaları ve çeşitli pazarlara ait işletmelerin yönetimiyle ilgili konuları inceler (Stopford, 2009). Deniz ekonomisi,

sadece denizcilik işletmelerine ekonomik faaliyetleriyle ilgili yaklaşımlar için değil, aynı zamanda örgütleri ve yönetimiyle bağlantılı özelliklerini anlamak için analitik bir araçtır.

Durumsallık teorisi, klasik ve sistem teorisini birleştirir ve birleştirir (Luthans, 1976). Klasik yönetim teorisi, organizasyonları mekanik sistemler olarak ele alırken ve örgütlenme ilkeleriyle ilgilenirken, sistem teorisi, kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreye önem vererek, kuruluşlarına göre çevrenin her zaman dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır (Morgan, 1986).

Örgütün beklenmedik durum teorisi, örgütleri (işletmeleri), kendi içinde çalıştıkları ortama bağlı olan ve her bir örgütün ortamının ve iç alt sistemlerinin, belirli bir şekilde, benzersizdir ve bu özel organizasyonun yönetiminin temelini oluşturur (Kast ve Rosenzweig, 1985). Bu bağlamda, büyüklük (Hall, 1996), dış çevre (Lawrence ve Lorsch, 1990), teknoloji düzeyi (Pugh ve Hickson, 1989), kurumun kültürü (Handy, 1993) ve çevre ile bağlantılı kültür kuruluş ve operasyon (Child, 1981) işletmelerin organizasyon, yönetim şekli ve stratejileri için kesin faktörlerdir. Sistemlere ve beklenmedik durum yaklaşımlarına atfın, diğer yaklaşım ya da teorilere kıyasla doğrulukları ile ilgili bir görüşü yoktur. Morgan'ın belirttiği gibi, yönetimde mutlak anlamda doğru ve yanlış teoriler yoktur, çünkü her teori açıklar ve aynı zamanda belirsizdir (Morgan, 2000). Aşağıda açıklanacağı gibi, denizcilik işletmelerinin temel özellikleri, bu işletmelerin örgütsel ve yönetsel olgularının incelenmesine ilişkin bu yaklaşımların analitik gücünü pekiştirmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşımlar, nakliye işletmeleri gibi karmaşık organizasyonlarda incelenen olguların tam olarak anlaşılması için yeterli değildir.

Her durumda, bu eleştirilerin belirttiği gibi, bu yaklaşımlar önemli zayıflıklar gösterir. Özellikle, sistemlerin örgütlere yaklaşımı ile ilgili olarak, içinde aktif olanların motivasyonunu ve yorumlarını göz ardı etmesine dikkat edilir ve sosyal yapılar oldukları için, onlara düşünce ve eylem atfeder. Aynı zamanda, anladıkları şeyi çevre olarak yorumlayan, anlamları ve paylaşılan tanımları tanıtan, onu düzenleyen ve ona uyum sağlayan kuruluşların üyeleri olduğunu dikkate almaz. Ayrıca, sistem yaklaşımı kuruluşların amaçlarına sahip olduğunu kabul etmekle birlikte, bunların üyelerinin anlaşmasının ya da yönetimin liderlerini üyeleriyle birlikte yönetebilme

yeteneğinin sonucu olmadığına inanmaktadır. Ayrıca, dengenin gerekliliğine dayanarak tarihi ve toplumsal değişimi reddetmekle suçlanmaktadır (Clegg ve Dunkerley, 1990).

Morgan, her bir teorinin, organizasyon ve yönetimi incelerken benimsediğimiz her yaklaşımın, değerli sonuçlara yol açabilmesine rağmen, aynı zamanda kusurlu, önyargılı ve potansiyel olarak yanıltıcı olduğunu kabul etmemiz gerektiğini savunmaktadır (Morgan, 2000).

Deniz taşımacılık işletmeciliğinde üç farklı şekil görülmektedir (Çetin vd., 2012:145):

a. Gemi işletmeciliği: Gemilerin mülkiyetliğine sahip olan ve gemileri kendileri işleten yük sahibi işletmeler.

b. Gemi mülkiyetliği: Mülkiyetleri kendilerinde olan gemileri işleten gemi sahibi ya da armatör işletmeler.

c. Yönetim Tarzı: Gemilerin mülkiyetleri kendilerinde olmasına rağmen gemi işletmeciliği yapmayan, yatırım amaçlı gemi sahibi olan ve işletme sorumluluğunu üçüncü taraf gemi işletmelerine veren işletmeler.

Bu işletmecilik biçimlerinin, işletme strateji ve iş modellerini belirlemede yaratacağı farklılıklar ve benzerlikler, ampirik çalışmada incelenmektedir.

2.2.2. Deniz Taşımacılık İşletme Çevresi

Bir işletmesinin uzak ve yakın çevresi incelenirken, yer aldığı/ almayı hedeflediği küresel pazar ya da ulusal ve bölgesel pazar dikkate alınmaktadır. Bu, belirli etkenlerin kapsamı ve etkisi bakımından farklılaşmaya yol açacağı için analiz için gereklidir. Deniz taşımacılık endüstrisinin düzenleyici çerçevesi küresel ve uluslararası düzenlemeler ile çoğu ülke tarafından neredeyse tamamen kabul edilmiş olsa bile, işletmelerin bulundukları pazarlara bağlı olarak karşılaştıkları rekabet biçimi farklı olabilmektedir (Stopford, 2009). Bunun nedeni, deniz taşımacılığını yöneten kurumsal çerçevenin ülkeden ülkeye değişebilmesidir.

Denizcilik işletmelerinin diğer işletmelere benzer olarak rekabet edebilirlik beklentileri çerçevesinde iki hususu değerlendirmeleri gerekir:

- Fırsatların ve tehditlerin kaynağı oldukları için sektörlerinde hâkim koşullar ve yarattıkları rekabetçi ortam.
- İşletmelerin sahip oldukları ve hem güçlü hem de zayıf yönlerinin temelini oluşturan kaynaklar ve yetenekler.

Uzak ve yakın çevrenin sürekli değişimi nedeniyle işletmeler, dış ortamın özelliklerini ve faktörlerini dikkate almak, günlük koşulları tanımak ve değerlendirmek ve uygun bir şekilde yanıt verecek konumda olacak değişiklikleri öngörmekle yükümlüdür. Ekonomik durgunluk, bölgesel askeri çatışma, teknolojik yenilik, COVID-19 gibi öngörülemeyen bir salgın ya da kendi siyasal hedeflerine yönelik hükümet kararları, deniz taşımacılığı hizmetlerinin verimli sunulmasının yanı sıra taşımacılık talep düzeyini de önemli ölçüde belirleyebilmektedir.

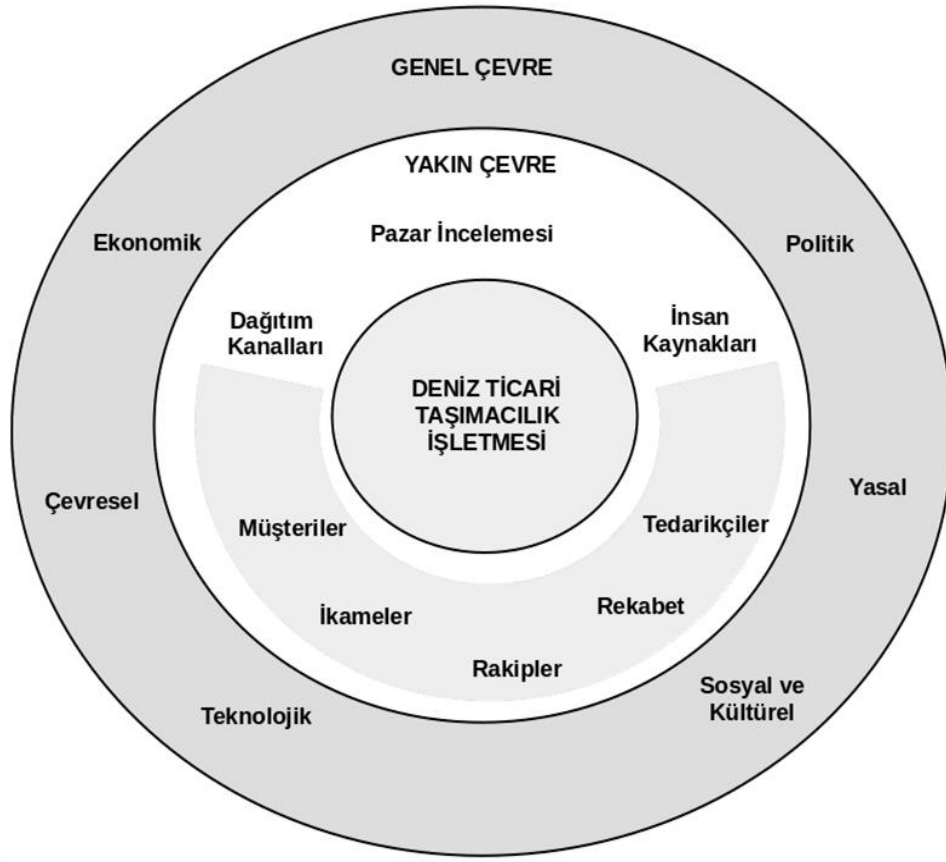
Deniz ticari taşımacılık sistemindeki değişimin itici güçleri altı ana kategoride yer almaktadır (Rodrigue, 2010:1): Politik, demografik ve toplumsal, enerji ve çevresel, teknolojik, ekonomik ve finansal güçler. Bunlar, Ülgen ve Mirze'nin dış çevre analizindeki yedi unsur ile örtüşmektedir (2010: 82). Yasal çevre unsuru, Rodrigue tarafından politik başlık altında ele alınmaktadır. Her bir unsur, ayrı ayrı rollerini oynarken bir taraftan da etkileşimde bulunmaktadır. Bu unsurların herhangi birinde hüküm süren koşullardaki herhangi bir değişiklik, diğerlerinde değişikliğe yol açabilir ve bu şekilde işletmelerin dış ortamını değiştirebilir. Stratejik yaklaşımla daha uzun bir zaman dilimi göz önüne alındığında, çok fazla ilişkilerin ve bunların yarattığı belirsizliklerin olması, değerlendirmelerin doğruluğunu imkansız hale getirmektedir. Bununla birlikte, her bir çevre unsurunu ayrı ayrı etkileyebilecek eğilimleri ve gelişmeleri belirleyerek deniz ticari taşıma endüstrisinin nasıl şekilleneceğini değerlendirmeye çalışmak mümkündür.

İşletmenin dış ortamı analiz edilirken, Şekil 2-3'de gösterildiği gibi, çevre alanından merkeze doğru hareket eden iki seviyeli çevre bulunmaktadır: Uzak çevre ve yakın çevre. Uzak çevre, daha geniş bir ortamı temsil etmekte ve bu ortamla ilişkili verilerin analizi, işletmelerin gelecekteki eğilimleri tahmin etmelerini ve geleceğin zorluklarına daha iyi hazırlanmalarını sağlamaktadır. Bunlar, politik, yasal, ekonomik, sosyal ve kültürel, teknolojik ve çevresel etkilere sahiptir. Yakın çevre ise işletmeyi ve örgütlenmesini dolaysız ilgilendiren ve etkileyen etkenleri, içermektedir: Müşteriler

(yükletenler, aracılar, kiralayanlar vd.), dağıtım kanalları (acente, broker, forwarder, lojistik acenteleri vd.), ikameler (diğer ulaştırma seçenekleri gibi), rakipler (pazardaki diğer taşımacılık işletmeleri), tedarikçiler (gemi inşa ve onarım, gemi tedarik, lojistik, gemi kiralama, emniyet, güvenlik, haberleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri ve hizmetleri, finansman, klas, sigorta, danışmanlık kuruluşları), insan kaynakları (üniversiteler, meslek okulları, eğitim kurumları vd.).

Ülgen ve Mirze (2010) Çevre Analizi, Augiliar'ın (Thiele, 2018) PESTEL analizi, Cerit vd.'nin (2016) Denizcilik Sektörünün tamamını kapsayan Makro -Mikro Dış Çevre, İç Çevre çalışmasından ve Rodrigue'nin 2010 yılında International Transport Forum'daki bildirisinden esinlenilerek deniz ticari taşımacılığının dış çevresi ve aktörleri Şekil-2-3'de bir araya getirilmiştir.

Ülgen ve Mirze'nin çalışmasına uygun olarak Genel Çevre ve Yakın Çevre üzerinden tasarım yapılmış, Cerit vd.'nin (2016) yaklaşımları ile Yakın Çevre detaylandırılmış, ancak çalışmada yer alan işgücü kaynağı, tedarikçiler kapsamında değerlendirilmiştir. Sonraki kısımlarda iş gücü kaynağı, İnsan Kaynakları olarak ayrı bir başlık altında incelenmektedir.



Şekil-2.3. Deniz Ticari Taşımacılığı- İşletme Dış Çevresi

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2010), Thiele (2018) ve Cerit vd. (2016)

2.2.2.1.Uzak Çevre

Deniz taşımacılık işletmelerini bekleyen zorluklar, engeller ve düzenlemeler, işletmecilik iş modelini, işletme stratejilerini ve yönetim karar süreçlerini etkileyecektir. Avrupa Birliğinin (AB) 2030 yılına doğru Denizcilik Endüstrisi Vizyonu (Commission Of The European Communities, 2019) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Denizcilik Raporu (Corbett ve Winebrake, 2008), söz konusu zorluk ve engelleri öncelikli olarak sıralamaktadır (Tablo-2.4.). Bunların hangi sonuçlara denizcilik sektörünü götüreceği üzerine tahminler, ikinci sütunda ifade edilmektedir.

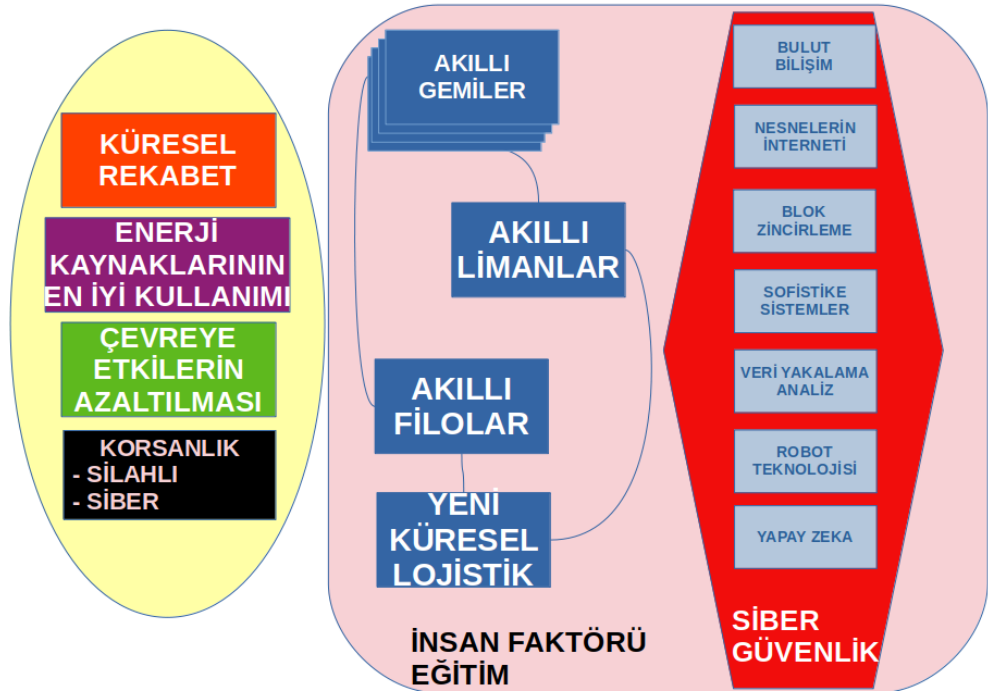
Tablo-2.4. Deniz Taşımacılık İşletmelerini Bekleyen Zorluk ve Engeller

Konu	Sonuç
Başta Çin olmak üzere Dünya ekonomisinin yavaşlaması	Deniz Ticaretinde talep azalması ve aşırı kapasite riski, navlun oranlarını etkiler ve potansiyel olarak daha küçük nakliye şirketlerini dışarı atabilir.
Denizcilik sektöründe birleşme, satın alma ve yeni ittifaklar	Büyük şirket/ittifakların piyasaya hakim olmaktadır. Daha büyük ölçek ekonomileri ile bu büyük şirketler düşük maliyetlerle faaliyet göstermekte ve konteyner, kuru yük ve tanker sektörlerinde navlun ve kiralama oranlarını düşürmektedir.
Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) emisyon hedefi	Alternatif yakıt arayışları, emisyon azaltıcı teknolojilerin gemilere adaptasyonu, buna bağlı süreçler ve prosedürler, personel eğitimi
Yeni düzenlemelerin teknoloji ile ne ölçüde uyumlu olacağı	Denizcilik ile ilgili uluslararası sözleşmelerin ve düzenlemelerin teknoloji ile uyumlu hale getirilmesinin işletmelere getireceği yeni maliyetler ve ekonomik etkileri olacaktır.
Gemilerin Balast Suyu ve Sedimentlerinin Kontrolü ve Yönetimi	Yöntem, teknoloji ve süreç, işletmelere artı maliyet yükü getirecektir.
Müşteri ve değer önerisindeki değişimler	Klasik limandan limana taşımacılığa yeni alternatif çözümler getirilmektedir. Bu da maliyet liderliği rekabetine yeni bir rekabet sahası açmaktadır.
Teknoloji kullanımı ve dijitalleşme	Bürokrasi ve kağıt doküman kullanımı hala sürmekte; dijitalleşmeyi, denizcilik ve lojistik sektörü tam anlamıyla keşfedememiştir. Tedarik zinciri görünürlüğünün önem kazanması ile dijital sistemlerin kullanılmasını kaçınılmaz olacaktır.
Yük ve gemi kapasitesi kapsamında arz ve talep durumu Yakıt fiyat ve harcamaları	Navlun fiyatlarını etkileyen başlıca unsurlardır.

Kaynak: AB'nin Denizcilik Endüstrisi Vizyonu ve OECD'nin Denizcilik Raporundan yazar tarafından derlenmiştir.

2018 yılı lojistik performans endeksi sıralamasındaki geriye gidiş Türkiye'nin uluslararası lojistik rekabet gücünün zayıflamasın (İMEAK DTO, 2019) bir gösterge olup, Tablo-2.4.'deki sebeplerin de rekabet gücüne olumsuz yönde etki etme ihtimali vardır. Rekabet gücü elde edebilmek için bunların göz önünde tutulması ve önlemler alınması gerekmektedir.

Şekil-2.4.'de söz konusu zorluklar ve engellere yönelik olarak Dünya deniz ulaştırmasının yaklaşımları özetlenmektedir. Küresel rekabet, enerji kaynaklarının en iyi kullanımı, çevreye etkilerin azaltılması ve bunlar kadar ön planda olmasa da siber ve silahlı korsanlık birer tehdit olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bunlara çözüm kapsamında, akıllı gemilerden oluşan akıllı ticaret filoları, deniz ulaştırmasının diğer önemli bileşeni akıllı limanlar ve yeni lojistik sistemi sayılmaktadır. İnsan faktörünün de halen önemli bir bileşen olduğu bu ortamın dijitalleşmesi ile fayda yaratılacağı ve yeni değer önerilerin geliştirilmesine olanak vereceği düşünülmektedir.



Şekil- 2.4. Zorluklar/ Engeller ve Yaklaşımlar

Not: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Politik Etkiler: Genel olarak işletmelerin talebi, politik ve ekonomik açıdan istikrardır. Gerçekte, sürekli bir istikrar sağlanması bile zor olduğundan tüm girişimlerin faaliyette bulunacakları ortamı incelemesi ve analiz etmesi bir gerekliliktir. Özellikle uluslararası bir ortamda iş yapan ve dolayısıyla farklı siyasi ve hukuki bağlamlarda faaliyet gösteren taşımacılık işletmeleri için böyle bir değerlendirme yapmak elzemdir. Örneğin, bir taşıma işletmesinin merkezi Fransa'da,

Londra, Singapur ve New York'ta da ofisleri olabilir. Filosundaki gemileri için ulusal bayraklar, uluslararası kayıtlar ya da kolay bayrak kullanabilir. Taşımacılık faaliyetleri için gemileri dünyanın her köşesine seyahat ediyor ve bu yüzden işletmeyi, farklı deniz bölgelerindeki gemilerinin çeşitli gereksinimlerini karşılamak zorunda kalıyor. Diğer bir ifadeyle işletme, politik anlamda birden fazla yetki alanında faaliyet yapmaktadır. İşletmenin merkezinin ve ofislerinin bulunduğu ülkenin, bayrak ve liman devletlerinin hükümet politikalarının rolü ve etkisi, işletme üzerinde her zaman için bir baskı unsurudur. İşletme, taşıma, güvenlik, emniyet ve çevre ile ilgili birçok düzenlemeye tabidir. Bu düzenlemeler ve taşımacılık faaliyetlerinin vergilendirilmesi, yönetim karmaşıklığına ve maliyet yüküne katkıda bulunmaktadır.

Uluslararası gerginlikte ülkelerin topraklarını ve hava sahalarını transit geçişe kapatırken deniz taşımacılığı, uluslararası sularda yapıldığından diğer taşımacılık türlerine göre daha az etkilenecektir (Başer, 2016: 71).

Yasal Etkiler: Devletler, deniz ticari taşımacılık faaliyetlerine ilişkin emniyet, güvenlik ve çevre korunması yönetimi alanlarındaki uluslararası kuralları, üyesi oldukları Uluslararası Denizcilik Örgütü (International Maritime Organization- IMO) tarafından ortaklaşa belirlenmekte ve yapılan düzenlemeler ve kuralları, ülkelerin ulusal mevzuatlarına eklenmektedir. Bölgesel mutabakat anlaşmaları kapsamında emniyet, güvenlik ve çevre konularında denetimler gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin uluslararası denizcilik mevzuatı kapsamında IMO sözleşmeleri, uluslararası sözleşmeler, bölgesel anlaşmalar ve ikili denizcilik anlaşmaları ile ulusal denizcilik mevzuatında yetkili kurumu, Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına bağlı Denizcilik Müsteşarlığıdır. Türk Ticaret Kanunu'nun beşinci kitabı Deniz Ticareti ile ilgili mevzuata göre deniz ticari taşımacılığı faaliyetleri düzenlenmektedir. Ayrıca Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) deniz ticar, taşımacılığı için uluslararası bir kuruluştur ve ticaret, kalkınma, yatırımlar, maliye uygulamaları, ulusal politikalar, uluslararası işbirliği gibi pek çok konuda faaliyette bulunmaktadır.

Ekonomik Etkiler: Sürekli büyüme dönemlerinde, işletmeler artan bir taleple karşı karşıya kalırken ekonomik durgunluk olduğunda ise talep azalır, işsizlik artar ve kar düşer. İşletmeler, riskleri azaltmak ve bunun sağladığı faydaları artırmak için

faaliyet gösterdikleri ekonomik ortamı sürekli olarak analiz etmektedir. Denizcilik sektörü, türetilmiş talebi karşılamaktadır. Taşıma hizmetlerine yönelik talep, üretim ve tüketim talebi ile bunun sonucu olan küresel ekonomiden kaynaklanmaktadır. Deniz taşımacılık piyasasındaki eğilimleri tahmin etmek, küresel ekonomideki gelişmeleri tam olarak bilmeyi gerektirmektedir.

Dünya ekonomisi, deniz taşımacılığı talebinin çoğunu oluşturduğundan gemi talepleri üzerindeki en önemli tek etkiyi oluşturmaktadır (Stopford, 2009). Ekonomik büyüme oranları istikrarlı değildir, aksine, yükseliş eğilimleri aşağı yönlü değişimlerle dönüşümlüdür. Ekonomik büyüme oranlarındaki dalgalanmalar, deniz ticaretini ve bunun sonucu olarak deniz taşımacılığı hizmetlerine olan talebi doğrudan etkilemektedir.

Sosyal ve Kültürel Etkiler: Sosyal çevrede meydana gelen değişiklikler ve toplumun beklentileri, işletmelerin faaliyetlerini ve mal ya da hizmetlerine olan talebi etkileyebilmektedir. Sosyal çevre, insanların tutumlarına, inançlarına, arzularına, beklentilerine, eğitim ve alışkanlıklarına dayanmaktadır.

Denizcilik işletmelerinin rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için karşılamaları gereken sosyal beklentilerden biri de Kurumsal Sosyal Sorumluluklarına (KSS) verilen yanıttır. Son birkaç yılda, çoğu büyük ölçekli çok sayıda deniz taşımacılığı işletmesi, faaliyetlerine sistematik ve düzenli bir şekilde Sosyal Sorumluluk ilkelerini dahil etmektedir. Bu alanlar, insan kaynakları yönetimi, farklılıkların yönetimi, insan hakları, emniyetli operasyon, çevre, sosyal katkı faaliyetleri, yolsuzlukla mücadeledir.

Teknolojik Etkiler: Teknolojik etkiler, dış ortamda meydana gelen teknik gelişmelerdir. Teknolojik eğilimler ve gelişmeler işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda başlamayabilir, ancak bunların gelişimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ayrıca, teknolojik yenilik ya da gelişim, bir endüstrinin değer zinciri sisteminin bölümlerinde başlayabilir ve tüm çalışma sürecini dönüştürebilirler. Bu durum, 1956 yılında kamyon sahibi Malcolm Mclean tarafından nakliye konteynerlerinin piyasaya sürülmesiyle meydana gelmiştir. Taşıma işletmelerinin ve gemiyi etkilediği için düzenli hat taşımacılığının yeniden organize edilmesi için bir başlangıç noktasıydı. Liman ve taşımacılık tasarımları, ticari akış ağları, işgücü nitelikleri, yatırımlar ve rekabet bütünüyle değişikliğe uğradı (Talley, 2000: 933). Konteyner kullanımı, gemi

nakliyat işletmelerinin bütünleşmiş “kapıdan kapıya” taşımacılık hizmetleri sunabileceği anlamına geliyordu ve gemi taşımacılığı, nakliye zincirinin ayrılmaz bir parçası olarak görülüyordu. Bu gelişme, işletme sayısında bir azalmaya, ancak büyüklüklerinde bir artışa neden oldu.

İşletmeler, rekabetçi kalabilmek için yeni teknolojileri faaliyetlerine entegre etmekle yükümlüdür. İlk olarak yapısal bir değişikliği benimseyen işletmeler, ölçek ekonomileri, birikmiş deneyim nedeniyle maliyetlerin azaltılması, itibar ve müşteri ilişkileri gibi avantajlara sahiptir (Porter, 1990). Örneğin tanker sektöründe, 1980'lerin sonlarında çift gövdeli gemilerin piyasaya sürülmesi, gemi yapımındaki teknolojik gelişmelerin sonucuydu. Ancak bazı işletmeler bu teknolojiyi benimsemiş olsa da çoğu tek gövdeli gemiler inşa etmeye devam etti. Zamanla, sosyal ve politik bağlamdan kaynaklanan bir dizi faktör, bu teknolojinin nihai yaygınlığına yol açmıştır. Bu gelişme, yeni teknolojiyi başlangıçta benimseyen, bununla birlikte daha büyük bir risk alan işletmelerin, sonuçta böyle bir hamle yapan ilk işletmelerden biri olmanın avantajlarından yararlandığını da doğrulamaktadır.

Çevresel Etkiler: Denizcilik endüstrisinin çevresel konular hakkında farkındalığın artırılması, yeni kural ve düzenlemelerin getirilmesine katkıda bulunmuş ve bu da deniz taşımacılığının organizasyonunu ve yönetimini etkilemiştir. 1989 yılında Antarktika'daki Exxon Valdez ve sırasıyla 1999 ve 2002'deki Erika ve Prestige kazaları, deniz kirliliğine karşı büyük toplumsal muhalefet yarattı. Deniz çevresinin korunmasını talep eden çevre örgütlerinin ve grupların çalışmaları, hükümetleri, ABD ve Avrupa Birliği'ni navlun piyasalarının işleyişi üzerinde önemli etkisi olan önlemleri almaya yönlendirdi ve taşımacılık işletmelerinin faaliyetlerinin nasıl organize edileceğini ve yürütüleceğini belirledi.

Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) tarafından, Londra'daki 70'inci genel toplantısı esnasında, 2020 yılında %0,50 m/m küresel kükürt üst sınırının uygulanması kararı alınmıştır. Gemiler tarafından kullanılan akaryakıtın kükürt içeriğinde önemli bir azaltma yapmak üzere uygulama tarihi 1 Ocak 2020 olarak saptanmıştır. Bu uygulama hem çevre ve hem de insan sağlığı için önemli bir karardır.

Avrupa Birliği, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) çerçevesinde gemi firmalarının atmosfere saldıkları karbondioksit için bir tür vergi ödemelerini ve bu önerinin en

erken 2021 ortalarına kadar detayları ile hazır olması için hedef koymuştur. IMO'ya üye ülkelerin gemicilik sektöründe bu tür bir ek maliyet nedeniyle dünyanın geri kalanı ile rekabet kabiliyetini yitireceği tahmin edilmektedir (Aktan, 2020).

2.2.2.2.Yakın Çevre

Günümüzde dört pazar, deniz taşımacılık hizmetlerinin arz ve talebini belirlemektedir. Bu pazarlar, her biri farklı bir ürünleri içermesine rağmen birbirleri ile yakından ilişkilidirler. Bu dört pazarın her birinde çeşitli ürün ve hizmetler değiş tokuş edilmektedir. Çeşitli yük taşımacılığı pazarında, deniz taşımacılığı hizmetleri sunulmaktadır. Gemi satış ve alım pazarında, ikinci el gemiler alınıp satılmaktadır. Gemi inşa pazarında yeni gemiler inşa edilerek satış ve alımı yapılmaktadır. Gemi söküm pazarında ise gemiler, hurdaya ayrılmak amacıyla satın alınmaktadır (Stopford, 2009:177).

Bu dört pazar, birbirine rakip olan tüm taşımacılık işletmeleri için ortak bir ortamdır. Müşterileri, taşıyıcıları ve insan kaynaklarını çekmek ve aynı zamanda gerekli kaynakların temini etmek için rekabetin yaratıldığı ortamı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, taşımacılık pazarı ve ikinci el gemiler pazarının, gemi tipleri ile ilgili alt pazarları bulunmaktadır (Theotokas, 2018: 40).

Stopford'un analizine (2009) dayanarak, dört pazar arasındaki sermaye akışlarının, taşımacılık pazarlarında gözlenen dalgalanmaları belirlediği değerlendirilmesine ulaşılabilir. İkinci el gemi pazarı, deniz taşımacılığındaki toplam likiditeyi etkilemez; çünkü pratikte, bu sermaye, ikinci el gemi alan işletmelerden satış yapan işletmelere el değiştirmekte ve her zaman işletmelerde kalmaktadır.

Arz ve talep dinamiklerinin sürekli değiştiği denizcilik sektöründeki kısa süreli döngüler, dip, genişleme, tepe ve daralma şeklinde dört aşamadır (Packard, 2004: 15). Piyasanın dip noktasında olduğu, üç farklı durumda görülmektedir. İlki, yük bekleyen gemiler, atıl gemi kapasitesi ve yakıt tasarrufu amacıyla düşük hızlarda seyir yapılmasıdır. Navlun oranlarının taşıma maliyetleri seviyesine kadar inmesi ve gemilerin demir bölgesine çekilmesi, ikinci durumdur. Üçüncü durum ise armatörlerin ve işletmelerin nakit sıkışıklığı yaşamaları nedeniyle gemileri değerlerinin altında satmalarıdır. Genişleme aşamasında, arz ve talep dengeye gelmektedir. Piyasada

navlun oranları, işletme maliyetlerinin üzerindedir ve normal karlar elde edilmektedir. Armatörlerin ve işletmelerin nakit akışı çoğalmakta, ikinci el gemi fiyatları artmaktadır. Üçüncü aşama tepe noktasında gemilerin tamamı, tam kapasite ile çalışmaktadır. Navlun oranları, işletme maliyetlerini çokça katlamaktadır. Elde edilen yüksek kâr oranları, işletmelerin likiditesi artmakta ve işletmelerin değerlemeleri de yükselmektedir. Bu aşamada ikinci el gemi fiyatlarının yeni inşa gemi fiyatları ile başabaş ya da üzerinde olması gibi bir durum yaşanabilir. İleriye dönük olarak sonraki üç- dört yıl için tersaneler tam kapasite çalışacak şekilde yeni gemi inşa siparişleri almaktadır. Son olarak daralma aşamasında, arzın talebi aştığı ve bunun sonucu olarak navlun oranlarının düştüğü görülmektedir. Bu aşamada, limanlarda bekleyen gemi sayısının artmaya ve navlun oranları düşmeye başlamaktadır (Stopford, 2009: 98). Tepe aşamasında verilen yeni gemi siparişlerinin inşasının daralma aşamasında tamamlanması ile bu gemilerin arzı daha da artırması sonucu doğmaktadır.

Navlun Piyasası:

Navlun piyasası, taşımacılık hizmetlerinde arz ve talebin bulunduğu yerdir ((Packard, 2004). Navlun piyasası, birçok farklı pazardan oluşmaktadır. Taşıma işletmelerinin faaliyet gösterdiği navlun piyasası çeşitli özellikler açısından farklılaşmaktadır (Stopford, 2009). Örneğin, dökme yük gemileri işleten iki nakliye işletmesinin gemileri aynı yükleri taşımadığı ve aynı rotaları kullanmadıkları için normalde birbirleriyle rekabet etmezler. Bu nedenle, aynı yük pazarlarında yer almazlar.

Navlun, bir deniz taşımacılığı hizmeti için bir armatör işletmesi tarafından alınan ücrettir. Bu ücret, denizcilik piyasasının yapısı ve o piyasadaki arz ve talep ilişkileri ile bağlantılı olarak belirlenmektedir. Arzın büyük ölçüde belirli bir zamanda navlun ücretlerine bağlı olduğu sonucuna varabiliriz. Deniz taşımacılığı pazarında taşımacılık hizmet talebi, hizmet arzından fazla olduğunda navlun oranları yükselmekte, hizmet arzı, talepten yüksek olduğunda ise navlun oranları düşmektedir.

Stopford (2009: 136), deniz taşımacılığında talebi ve arzı etkileyen beşer adet etmen olduğunun altını çizmektedir. Talebi etkileyenler, dünya ekonomisi, deniz yük ticareti, ortalama mesafe, dışsal faktörler ve taşıma maliyetleridir. Arzı etkileyenler ise

dünya ticaret filosu, filo verimliliği, gemi inşa piyasası, hurda gemi piyasası, navlun fiyatıdır.

Navlun, bir geminin işletme maliyeti seviyesinin altına düşerse, geminin hizmetten çekilmesi çok olasıdır. Her şeyden önce, daha büyük gemiler, kargo birimi başına daha düşük nakliye maliyetlerine sahiptir ve bu da onlara yük taşımada daha fazla esneklik sağlar. Eski gemiler ise esnekliklerini azaltan daha yüksek işletme maliyetlerine sahiptir. Mevcut gemi tonajının tamamı kullanımdayken, arz sadece mevcut filonun seyir hızı artırılarak gemilerin operasyonel verimliliği yükseltilebilmektedir (Lun vd., 2010:28).

Düzensiz hat deniz taşımacılığında navlun oranları, mevsimsel dalgalanmalardan etkilenmekte; düzenli hat deniz taşımacılığında ise daha az değişiklik gösteren ve sabit bir tarifeye bağlı navlun oranları görülmektedir (Denktaş Şakar, 2016: 37).

Ödenecek navlun düzeyini içeren akdi sözleşmeler, dört ana türe ayrılabilir. Aşağıdaki dört sözleşme açıklaması, Mart'in Stopford'un (2009) Denizcilik Ekonomisi adlı kitabından alınan açıklamalara dayanmaktadır:

- Sefer Esaslı (Voyage Charter): Geminin belirli bir sefer için taşıtana tahsis edildiği sözleşme türüdür. Bu sözleşmede navlun ton yük başına belirlenir ve tahsis edilen geminin seferi gerekli için tüm masraf ve sorumlulukları armatör tarafından karşılanır.

- Navlun Sözleşmesi (Contract of Affreightment- COA): Bu, sefer sözleşmesinin tüm masrafların ve sorumlulukların armatör tarafından üstlenildiği bir çeşididir. Bununla birlikte, COA genellikle uzun vadeli bir sözleşme içerir ve seyahatin çoğu detayını armatöre bıraktığı için sefer kiralama sözleşmesinden biraz daha karmaşıktır.

- Zaman Esaslı çarter (Time Charter): Bu sözleşme türünde, gemiler zaman birimi başına, yani günlük, aylık ya da yıllık olarak kiralanır ve ödemeleri yapılır. Buna göre armatör, sözleşmede belirlenen zaman birimi başına para kazanır. Diğer bir fark ise kiracının tüm sefer masraflarını karşılaması ve ayrıca gemi sahibine seferin nasıl işletileceği ve yönetileceği konusunda talimat vermesidir.

- Çıplak tekne kiralama: Bu sözleşmelerde armatörün deneyimli bir kişi olması gerekmez, yalnızca gemi için ödeme yapan ve kiralayana tüm sorumluluğu ve operasyon özgürlüğünü veren bir yatırımcı olması gerekir.

Aralarındaki temel fark, ikisinin ton yük başına ödenecek bir navlunun olması, diğer ikisinin ise zaman birimi başına, örneğin gün ya da hafta başına bir navlun ödenmesidir.

Gemi İnşa Pazarı

Taşımacılık hizmetlerine olan yüksek talep ve sonuç olarak navlun oranlarının arttığı zamanlarda, daha yüksek kar beklentileri, taşımacılık işletmelerini, yeni gemi inşasına ya da ikinci el gemi satın almaya karar vermeye motive etmektedir. İşletmeler, talebe cevap verebilmeleri için inşa edilecek gemiler için emir verir. Bu davranışın, yani navlun seviyesi her yüksek olduğunda aşırı yatırım yapma eğiliminin, denizcilik endüstrisinin döngüsel karakterine katkıda bulunan yapısal bir özelliği olduğuna inanılmaktadır (Metaxas, 1971).

Gemi inşa etme siparişleri arttıkça ve böylece tersanelere gelen talep arttıkça gemi inşa fiyatları da artmaktadır. Aynı zamanda, gemi üreticilerinin üretim kapasitesi sadece uzun vadede değişebildiğinden, siparişlerin birikimi, üretim kapasitelerinin maksimum kullanımına yol açarak, geminin siparişi ile teslimatı arasında geçen süreyi arttırmaktadır. Ancak sipariş ile teslimat arasında geçen sürede, navlun oranlarındaki düşüş olması bir risk yaratmaktadır (Stopford, 2009). Bir gemi inşa etme siparişinin, navlun piyasalarındaki koşulların değişmesi nedeniyle iyi bir seçim olmadığı ve ayrıca sipariş veren gemi sahibinin gemi inşa sözleşmesini satmaya karar verebileceği durumlar da oluşmaktadır.

Gemi Satış ve Alım Pazarı

Gemiler, diğer pazarlardaki ürünler gibi satılmakta ve alınmaktadır. Çeşitli nedenlerle, artık gemilerini işletmek istemeyen işletmeler, satıcı; bir gemi satın almak isteyen işletmeler ise alıcı olarak pazara girmektedir. Bu pazarda aracılık rolü, satış ve satın alma brokerleri tarafından üstlenilmektedir. Arz ve talep yasası, burada faaliyet göstererek ikinci el gemilerin fiyatını belirlemektedir (Stopford, 2009). Navlun oranı,

enflasyon, geminin yaşı ve gemi sahiplerinin beklentileri gibi hususlar, bir geminin fiyatını etkilemektedir.

Gemi Söküm Pazarı

Arz ve talep mekanizması, gemi söküm pazarında da aynı şekilde işlemektedir (Stopford, 2009). Burada söküm fiyatları, işletmeler tarafından gemilerin arzının yanı sıra söküm sonrası elde edilen hurda talebini de belirliyor. Yüksek navlun oranları dönemlerinde, tüm filo kârlı bir şekilde kullanıldığında, işletmeler gemilerini hurda için satmazlar ve bu tür gemilerin tedariki düşer. Bu, daha yüksek söküm fiyatlandırma oranlarına neden olmaktadır.

Yük taşımacılığı talebi, gemilerin kapasite arzından daha az olduğunda pazarlarda navlun oranları düşme eğilimi göstermektedir (Başer, 2016). Bu durumda, olumsuz beklentiler nedeniyle işletmelerin yeni gemi inşası talebi, azalacak; bununla birlikte tersanelerin gemi inşası arzı da az olacağından üretim kapasiteleri düşecektir. Bu da gemi inşa fiyatlarında düşüşe neden olacaktır.

İşletmelerin likiditesinin azaldığı düşük navlun dönemlerinde, bazı gemilerin işsiz kalacağı gerçeği, birçok işletmenin gemilerini satmaya karar vermesine yol açacak ve ikinci el gemilerin satış fiyatlarında düşme yaşanacaktır (Stopford, 2009). Bununla birlikte bazı işletmeler, navlun piyasasının yüksek bir noktada olduğu önceki dönemde sipariş verip aldıkları gemilerin inşasına ilişkin kararlarını gözden geçirmek ve belki de tersanelere verilen siparişleri iptal etmek zorunda kalacaklardır.

Diğer taraftan gemi fiyatlarının son derece çekici hale gelmesine rağmen çoğu işletme, olumsuz beklentileri nedeniyle, gemi satın almaktan kaçınmaktadır. Konjonktür karşıtı olarak bilinen ve düşük fiyatlarla alımı ve sonra fiyatlar artınca satmayı bir stratejiyi uygulamak istemektedirler.

Toplam taşımacılık tonaj arzının artması ve taşıma talebinin azalması koşulları, ikinci el gemilerin fiyatları daha da düşmesine sebep olurken, filolarının geri kalanının operasyonunu finanse etmek için sermayeye ya da teknik anlamda gemi değerlerinin düştüğü düşüncesiyle alıcılara ihtiyaç duyan işletmelerin, gemilerinden kurtulmak istemelerine yol açmaktadır (Stopford, 2009). Böylece, bu gemilerin arzının artması, hurda fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır.

2.2.2.3.Müşteriler

Stopford (2009:177), deniz taşımacılık hizmetlerinde dört pazarı belirlemektedir. Bu pazarlara göre müşteri segmentleri, aşağıdaki tabloda olduğu sınıflandırılabilir:

Tablo-2.5. Müşteriler

Pazar		Müşteri Segmenti
Yük taşımacılığı	Taşımacılık	Yükletenler
	Kiralama	Kiralayanlar
İkinci el gemi		Taşımacılık İşletmeleri
Gemi inşa		Taşımacılık İşletmeleri
Söküm		Tersaneler

Kaynak: Stopford'un (2009:177) belirlediği pazarlara istinaden oluşturulmuştur.

Müşteriler, işletmeler için önemlidir ve tercihlerindeki değişiklikler, işletmeleri zorunlu düzenlemelere yönlendirmektedir. Müşterilerin ihtiyaçları ve bunların zaman içinde nasıl değiştiği, özellikleri ve satın alma davranışları hakkında bilgi sahibi olmak büyük önem taşımaktadır ve işletmelerin stratejisinin haritalandırılmasında dikkate alınmalıdır. İşletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına göre faaliyet ve hizmetlerini düzenlemesi, son yıllarda gemi taşımacılığı pazarındaki gelişmenin bir göstergesidir.

2.2.2.4.Rakipler

Bir işletmenin rakipleri, mal ya da hizmetlerinin satışı ve üretim için gerekli kaynakların satın alınmasında rekabet edeceği diğer işletmelerdir. Benzer rakipler, aynı ya da benzer ürünlere sahip olanlardır. İşletmelerin hayatta kalması ve gelişmesi, rakiplerinden önce ilk hamleyi yapma yeteneklerine ve ürünlerinin taklit edilmemesine bağlıdır. İşletmeler, sektörde hangi fırsatların sunulduğunu fark etmeli, bunlardan faydalanma çabaları göstermeli ve bunların doğuracağı muhtemel tehditlerle de başa çıkabilmelidir. Bu, çevredeki güçlerin ve özellikle rekabetin analizini gerektirir. İşletmeler, hamlelerini öngörebilecek ve uygun bir şekilde tepki gösterebilecek bir konumda olabilmek için rakiplerinin stratejilerini, güçlü ve zayıf yönlerini analiz

etmelidir. Bu, fırsatların uygun şekilde kullanılması için ellerindeki kaynakların ve yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasına izin verecektir.

2.2.2.5.Tedarikçiler

Tüm kuruluşların ürünlerini üretmek ve hizmetlerini sağlamak için kaynaklara (sermaye, enerji, ekipman, hizmetler ve malzemeler) ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar bol miktarda mevcut olabilir ya da kaynak sıkıntısı olabilir; bunlar birçok tedarikçi tarafından ya da az sayıda kişi tarafından sağlanabilir. Ayrıca, tedarikçiler işletmelerin üretimi için gereken kaliteyi, maliyeti ve zamanı etkileyebilir. Tedarikçilerle istikrarlı ve güvenilir işbirliği, teşebbüslerin etkin bir şekilde işlemesi için bir ön koşuldur. Bu açıdan bakıldığında, her işletmenin, tedarikçilerin pazarlarında hüküm süren koşulların ve her birinin bireysel özelliklerinin, onlarla etkin bir şekilde pazarlık yapacak bir konumda olmalarının farkında olması çok önemlidir.

Gemiler sürekli hareket halindedir ve çeşitli deniz rotaları boyunca seyahat ederler. Bu, deniz ticari taşıma işletmesinin, sadece gerekli ekipman ve gerekli malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda gemide mevcut olacağından değil, aynı zamanda tedarik edildiklerinden emin olacak şekilde ve işletme için en uygun şartlarda, tedariklerle bağlantılı idari operasyonunu düzenlemesi gerektiği anlamına gelir.

2.2.2.6.İkameler

Demiryolu, karayolu, havayolu ve boru hatları, deniz ticaret taşımacılığı için birer alternatif taşımacılık sektörleridir. Ama aynı zamanda birleşik lojistik içinde dağıtım kanalı ve tedarikçi rolü de alabilmektedirler (Cerit, 2016:15). Bununla birlikte hızlı teslimat öncelik değil maliyet öncelik ise aynı coğrafi bölgeler içinde rakip olduklarında deniz ticari taşımacılığının üstünlüğü kaçınılmaz olmaktadır.

2.2.2.7.Dağıtım Kanalları

Deniz ticari taşımacılığında dağıtım kanalları olarak aracı konumundaki işletmeler, gemi yönetim işletmeleri, brokerler, forvarderler, taşıma yüklenicileri (komisyoncular), hizmet acenteleri, lojistik acenteler ele alınmaktadır (Cerit, 2016: 14).

Gemi Yönetim İşletmeleri: Bu işletmelere, üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri de denilmektedir. Mülkiyeti altında hiç gemisi olmayan (Panayides, 2001; 14) ve gemi sahipleri, gemi kiralayanlar ve bankalar gibi üçüncü taraflara gemi yönetim hizmetleri sunan işletmelerdir. Türkiye'de armatörlerin yönetim tercihleri nedeniyle üçüncü taraf gemi yönetimi işletmelerinin sayısı çok sınırlıdır. Türkiye'deki gemi yönetim şirketleri, kendi filolarının yanında diğer Türk ya da yabancı gemi sahiplerinin gemilerini yöneten işletmelerdir (Çetin ve Cerit, 2014: 118). Genellikle, gemi yönetiminin üçüncü bir taraf verilmesindeki sebepler, gemi sahiplerinin işletme maliyetlerini azaltma ve ölçek ekonomilerinin mali avantajlarından yararlanma olarak görülmektedir (Spruyt, 1994: 29–59).

Gemi acenteleri: Acente kavramı, Türk Ticaret Kanunun 116'ncı maddesine göre, “bir mukaveleye dayanarak muayyen bir yer ya da bölge içinde daimî bir surette ticari bir işletmeyi ilgilendiren akitlere aracılık etmeyi ya da bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimseye acente” denmektedir. Deniz ticari taşımacılığı, dünyanın birçok ülkesinin limanları arasında yük hizmeti sağlamaktadır. Geniş bir coğrafyada verilen bu hizmetlerden dolayı gemi, gemi personeli ve yüklerle ilgili resmi ve ticari işlemler yapılmaktadır. Bu işlemler için ülkelerin resmi ve özel kuruluşları ile irtibata geçilmesi ve işlemlerin hızlı ve hatasız olarak gerçekleştirilebilmesi gerekmektedir. Gemi personeli tarafından yapılmasının zor olduğu bu işlemler için o ülkenin mevzuatını bilen ve en önemlisi dilini konuşabilen aracılara ihtiyaç duyulmaktadır. Gemi acenteciliği bu gereksinimlerin sonucu olarak ortaya çıkmış bir gemi işletme temsilciliğidir (Deveci, 2016: 27).

Gemi Brokerleri: Gemi brokerleri, önceden tanımlanan dört pazardan ikisinde, yük taşımacılığının yapıldığı navlun piyasasında ve gemi alım satım pazarında iki farklı şekilde faaliyette bulunmaktadır. Deniz ticari taşımacılık pazarında gemiye yük, yüke taşıyıcı gemi bulan, taşıyanla taşıtan arasında taşımacılık sözleşmesinin yapılmasını sağlayan kişi ve kuruluşlardır. Gemi alım satım pazarında ise gemi sahibini temsilen gemi sahibi brokeri, gemi kiralayanı temsilen kiracı brokeri ya da taraflardan bağımsız olarak rekabetçi broker şeklinde adlandırılmaktadırlar (Deveci, 2016: 28). Bir gemi brokeri, gemi sahibi ile kiracı arasında uzlaştırıcı görevi görmektedir (Visvikis and Panayides, 2017:7).

Forvarder İşletmeleri: Deniz Ticaret Odası kayıtlarında aracı olarak tanımlanan forvarder, uygulamada nakliye müteahhiti, taşıma işleri yüklenici, taşıma işleri organizatörü olarak da adlandırılmaktadır (Deveci, 2016:28). Forvarder işletmeleri, uluslararası ya da ulusal taşımacılıkta, ithalat ve ihracat işlemlerinde, taşıma yöntemi seçiminde, bu yöntemin uygulanış ve planlamasında, sigorta, depolama işleminde, ilgili belgelerin hazırlanmasında, barkod ve etiketleme işlemlerini gerçekleştiren lojistik sistemin bir parçası aracı kuruluşlardır. Kısaca taşıyan ile taşıyan arasında ilişkileri yönetmektedir.

2.2.2.8. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları, her deniz ticari taşıma işletmesi için en önemli faktördür ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmanın temeli olarak görülmektedir (Progoulaki ve Theotokas, 2010). İnsan kaynakları, bir girişim ya da işletme için bilgi, yetenek ve hedef üretir ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılması için üretimin tüm faktörlerini etkin kullanan bir faktördür. Bu nedenle birçok araştırmacı tarafından her işletmenin rekabet gücünü sağlayacak en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir (Lepak ve Snell, 2009).

Ancak bunun gerçekleşmesi için, bir işletme, kaliteli insan gücünü işe almalı, işgücü piyasasındaki değişiklikleri öngörebilmeli ve bunların yol açabileceği olumsuz etkilerle başa çıkabilmelidir. Küresel piyasalarda denizcilik işçiliği için yoğun bir rekabet vardır. Faaliyetleri küresel olan ve dünya pazarından üretim faktörleri üreten işletmeler söz konusu olduğunda, çeşitli coğrafi bölgelerde / pazarlarda hüküm süren koşulların bilinmesi özellikle önemlidir. Birçok durumda, kaliteli insan kaynaklarına erişim potansiyeli işletmelerin stratejik seçeneklerini belirler. Deniz taşımacılığı işletmeleri, farklı coğrafi bölgelerde bulunabilecek olan karadaki ofislerinde ve çeşitli milletten çalışanların istihdam edilebildiği gemilerde insan kaynakları kullanmaktadır. Uygun insan kaynaklarının işe alınması, seçilmesi ve elde tutulması, bir taşımacılık işletmesinin başarısı için çok önemli faktörlerdir.

2.3. İşletmelerinin Organizasyon Yapıları

İşletme stratejisi ve iş modelinin stratejik yönetim sürecinde belirlenmesi ve uygulanmasında deniz taşımacılık işletmelerinin organizasyon yapılarının etkisinin olacağı değerlendirilmesiyle bu kısımda işletmelerin örgütlenme yapıları ve hiyerarşik düzenleri incelenmektedir.

2.3.1. Örgütlenme

Yirminci yüzyılın başında Henri Fayol, beş yönetim fonksiyonunu ortaya koymuştu: Planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve denetleme (Fayol, 1916, Industrial and General Administration. Paris, Dunod). Günümüzde ise dört fonksiyondan söz edilmektedir: Planlama, örgütlenme, liderlik ve denetleme (Robbins ve Judge, 2013:6). Bu süreçte değişmeyen fonksiyonlardan biri olan örgütlenme fonksiyonu, yapılacak işlerin ve bu işleri yapacakların belirlenmesini, işlerin gruplandırılmasını, hiyerarşi içinde rapor verme sisteminin oluşturulmasını ve kararların alınma biçimlerini göstermektedir. Organizasyon ya da örgütlenme terimi, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgütteki bireyler arasındaki ilişkilerin ve etkileşim biçiminin belirlendiği süreci tanımlayan bir dizi faaliyeti tanımlamak için kullanılmaktadır.

Daft, örgütleri, belirlenmiş hedefleri olan, faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, dış çevresi ile ilişkili sosyal varlıklar olarak tanımlamaktadır (Daft, 2015:11). Bu bağlamda, deniz taşımacılık işletmeleri, taşımacılık ve gemi kiralama amacını hedefleyen, faaliyetlerini bu amaca göre düzenleyen hem yerel hem de küresel bir dış çevreye sahip sosyal bir varlık olan kuruluşlardır. Bununla birlikte, deniz taşımacılık işletmesi, seyyar olması ve personel boyutu nedeniyle kendine özgü örgütsel bir yapıya sahip gemileri ile diğer işletmelerden farklılaşmaktadır.

Bir deniz taşımacılık işletmesi, birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı parçalar sistemi olarak analiz edilebilir. Yönetimi ve örgütlenmesi karmaşıktır; çünkü dünyanın uzak bölgelerine dağılmış yüksek sermaye değeri olan gemileri içerir, bu da operasyonlarının günlük olarak izlenmesini zorlaştırır (Theotokas, 2018:121).

Fayol döneminde örgütlenmenin “tek en iyi yolu” ilkesi, örgütsel yapı düşüncesinde hakim olmuştur (Mintzberg, 1996). Ancak, yaşanan deneyimler ve özellikle başarısızlıklar, işletmelerin ve kuruluşların farklı olduğunu ve biri için geçerli olanın mutlaka bir diğeri için geçerli olmadığını açıkça ortaya koymuştur (Mirze, 2010; 133). Bu nedenle, yönetim teorisi “duruma göre değişir” bağlamında durumsallık ve koşulsallık yaklaşımına evrilmiştir.

Mintzberg, örgütün her şeyi göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekmektedir (Mintzberg, 1996). Bir işletmenin örgütsel yapısı, müşteriler, devlet müdahaleleri, rekabet, pazar koşulları gibi dış çevre unsurları ve işin niteliği, kullanılan teknoloji, personel eğitim ve uzmanlığı, işletmenin amaçları gibi iç çevre unsurları tarafından etkilenmektedir (Koçel, 2015: 334). Diğer bir deyişle, iç etkenler (büyüme, stratejinin değişmesi, lider/yönetici değişikliği, yönetim anlayışındaki değişim, vb.) ya da dış etkenler (yeni düzenlemeler, rekabetin yoğunluğu, mal ya da hizmet taleplerinin değişmesi, vb.) nedeniyle işletmelerin ve kuruluşların örgütlenme yapıları değişime uğramaktadır.

Koşullar açısından farklılık gösteren deniz taşımacılık işletmelerinin örgütlenmesindeki mekânsal dağılım temel özelliklerden biridir. İşletmelerin gemileri farklı limanlarda bulunsalar ya da farklı deniz yolları boyunca seyretseler bile, aynı örgütsel ve aynı hiyerarşik yapı ile faaliyetler yerine getirilmektedir. Bununla birlikte, her gemi, boyutuna, yüküne ve teknolojisine bağlı olarak farklı organizasyona sahiptir.

İşletmenin karada konuşlu ofisleri, gemilerin tüm faaliyetlerini desteklemektedir. Gemilerin faaliyet performansı, fiziksel faktörlerin yanı sıra, gemideki mürettebatın eylemlerinin yanı sıra işletmenin karadaki ofislerinde çalışanların eylemleri tarafından da etkilenmektedir. Bu durum, işletmenin ortak hedefine ulaşmak için farklı bölümler/departmanlar ve gemiler arasında iyi bir koordinasyon ve işbirliğine ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bir gemi ya da bölüm/departman tarafından alınan kararların ve yapılan eylemlerin, işletmenin diğer gemileri ve bölüm/departmanları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri de olabilmektedir.

2.3.2. Örgüt Yapıları

Örgüt yapısını ifade ederken Daft, iki temel boyutu ortaya koymaktadır. Örgütün kapsamını ortaya koyan yapısal boyut, biçimsellik, uzmanlaşma, merkezileşme dereceleri ile yetki hiyerarşisi, profesyonelleşmeyi ve personel oranlarını içermektedir. Bağlamsal boyut ise işletmenin ya da kuruluşun büyüklüğünü, teknolojisini ve hedeflerini kapsayacak şekilde bütüne bakmaktadır (2015:14,15).

Örgütün yazılı prosedürleri, iş tanımları, düzenlemeleri ve işletme politikası gibi dokümantasyonu içeren biçimsellik derecesi, bir deniz taşımacılık işletmesinin organizasyonu üzerinde ve özellikle de personelin değişiminin sık olduğu gemilerde önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte gemi personeli, genellikle farklı dilleri konuşan ve doğal olarak farklı kültürlerle sahip farklı ülke denizcilerinden oluşmaktadır. Bu nedenle, personelin her değişiminde, yeni personel işletme hedeflerini, kültürünü, işin içeriğini ve süreçleri kavrayıncaya kadar kurulmuş sistemin geçici olarak bozulmasına yol açacaktır. Biçimsellik, karadaki ofislerde çalışanların ve özellikle gemi personelinin sık sık değişmesinin etkilerini azaltır. Ayrıca geçmişteki faaliyetlerden elde edilen deneyim ve bilginin yeni gelenlere kolaylıkla aktarılmasını sağlar.

Buna karşın Türkiye'deki deniz taşımacılık işletmelerin bir bölümü, az sayıda gemiye sahip küçük aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu tür işletmelerde, Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) denizde emniyetle ilgili işletme dokümanları hariç, hiç yazılı kural olmayabilir ve faaliyetler, biçimsel olmayan bir şekilde yürütülebilir.

İşletme ve kuruluşlarda kararların alınması iki tür olarak belirtilmektedir (Daft, 2015: 58). Merkezi karar alma ve ademimerkeziyetçe karar alma. Geçmişte, teknoloji ve iletişim sistemleri sürekli karadaki ofis ile gemilerin iletişimini desteklemediğinde, kaptanlara verilen karar yetkisinin kapsamı genişti; bu da ademimerkeziyet derecesini yükseltiyordu. Bugün gemilerin seyir sistemlerinden makine sistemlerinin verilerine, personel durumundan yük işlemlerine kadar çoğu bilgiye anlık olarak çevrimiçinden ulaşılabilir. Bu da işletmelerin merkezileşme derecesini geçmişe göre artırabilmektedir. Diğer taraftan yönetimin merkezileşme ya da ademimerkeziyetçe yaklaşımı, özellikle satın alma, tedarikçilerin ve müşterilerin seçimi, fiyatların

belirlenmesi, işe alma ve pazarlama gibi alanlardaki örgütsel kararları nasıl aldıklarına bağlı olmaktadır (Daft, 2015: 15) Bununla birlikte, merkezileşme ya da adem-i merkeziyet derecesi, organizasyonun büyüklüğü, teknoloji seviyesi, personelin eğitimi, organizasyonda hâkim olan kültür ve faaliyet gösterdiği çevre gibi bir dizi faktöre bağlıdır. Daft'ın tanımladığı gibi bunlar, bağlamsal boyutlar olan ölçek, kullanılan teknoloji, çevre, örgütün hedef ve stratejileri ve örgüt kültürü başlıkları altında karşımıza çıkmaktadır (Daft, 2015: 17).

Uzmanlaşma derecesi yüksek ise her bir personel işin sadece belli bir kısmını yapmaktadır. Düşük ise bu iş yelpazesi genişlemektedir. Bununla birlikte profesyonelleşme, çalışanların mesleki ve eğitim düzeylerini ifade etmektedir. Bu yapısal boyutlar göz önüne alındığında, Türkiye'deki deniz taşımacılık işletmeleri özelinde iki değerlendirme yapılabilir. Daha önce gemilerde görev yapan ve deneyim kazanmış zabıt personelin ileri yaşlarda karadaki ofislerde istihdam edildiği, karar alıcı pozisyonlarda görevlendirildiği ve daha geniş bir iş yelpazesinde çalıştıkları gözlemlenmektedir. Diğer görevler için işletmenin büyüklüğüne göre, işe yönelik personel alındığı görülmektedir. İşletmelerde faaliyetler, nispeten çok sayıda operasyonel uzmanlık gerektirmekte buna rağmen istihdam edilen personel sayısı düşük tutulabilmektedir. İşletmenin ofislerinde çalışanları ile gemide çalışanları arasındaki oran, işletmenin stratejisinin ve iletişim teknolojilerini işletmenin sistemine ne ölçüde dahil ettiği ile ilgilidir.

Örgütlerde büyüklük çalışan sayısı ile ifade edilmektedir ve örneğin toplam satışlar gibi ölçüler sistemin beşerî boyutunu göstermemektedir (Daft, 2015:17). Birbirinin aynısı olan işlemler ve günümüzün iletişim teknolojisinin sağladığı imkanlar dolayısıyla bir deniz taşımacılık işletmesinin gemilerinin sayısının iki katına çıkması, karadaki ofislerinde çalışan personelin iki katına çıkmasına neden olmayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, gemi sayısının artması ile gemi personeli sayısı değişmek zorundadır. Bazı çalışmalar, gemi başına çalışan sayısının, farklı yük piyasasındaki işletmelerde diğer yük piyasasındaki işletmelere göre farklı olduğunu göstermektedir (Theotokas, 2019: 55).

Günümüzün rekabetin yoğun ve şiddetli olduğu küresel ticaret ortamında işletmeler, çevre koşullarına uyum sağlama esnekliğine sahip olmak, stratejilerini ve

organizasyon yapılarını değişen çevreye göre uyarlamak ihtiyacı duymaktadır (Grieves, 2000:3). Aslında hayatta kalabilmek ve büyüyebilmek amacıyla hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda işletmeler, stratejilerini de, örgüt yapılarını da değiştirmek zorunda kalmaktadırlar (Pearce ve Robinson, 2015: 297). Bu ihtiyaca yönelik olarak işletmeler, teknolojilerini, insan kaynaklarını, iş yapma biçimlerini, kaynak kullanımını, üretim süreçlerini ve pazarlama stratejilerini gözden geçirerek, gerekirse değiştirerek daha çevik ve dinamik bir örgüt yapısı oluşturmaktadır. Bu çabalar, sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla değişimi gerçekleştirme tepkisi olarak değerlendirilir (Brockbank, 1997: 65).

İşletmeler, tehditleri görerek süreci yönetmek ve fırsatlardan yararlanmak için faaliyetlerinde temel değişiklikler yapmaktadır (Daft, 2015:370). Bunlar, örgütsel yapıyı etkilemekte ve uyum sağlayacak organizasyon değişikliklerini de beraberinde gerektirmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizliği, hedefleri ve büyüklüğü, yaşam döngüsünün aşamaları, mülkiyet durumu, teknoloji seviyesi ve uyguladığı strateji gibi etmenler, işletme organizasyon yapısının belirlenmesine rol oynamaktadır.

2.3.2.1.Örgüt Yapısını Etkileyen Hususlar

Ülgen ve Mirze, işletmenin örgütsel yapısının etki eden dört temel etmenden söz etmektedir: Kullanılan teknolojiler, çevresel unsurlar, uygulanan stratejiler ile faaliyetler ve bölümler arası bağımlılık derecesi (Ülgen ve Mirze, 2010: 383).

Farklı yük pazarlarının kendine özgü özellikleri, işletmelerin organizasyon ve yönetimleri üzerinde etkileri olması doğaldır. Örneğin, kuru yük piyasasındaki işletmelerin, tanker filosuna sahip işletmelerden farklı bir organizasyona sahip olmaları gerekir. Genel yük piyasasında ya da birkaç farklı piyasada çalışan işletmelerin organizasyonları, temelde yönetim işlevlerini yerine getiren bölümler olsa da farklılıklar içermektedir.

Her yük piyasasının kendine özgü ihtiyaçları ve gereksinimleri olduğundan, teknoloji seviyesine bağlı olarak deniz taşımacılık işletmelerinin organizasyonlarında da farklılık olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, dijitalleşme eğiliminin genel olarak deniz taşımacılık sektörünü etkileyeceği; ancak uygulamasının örneğin düzenli yük

taşımacılığında daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Dijitalleşme yeni bir trend değildir ve 2000’li yıllardan bugüne birçok şirket, iş modellerini dönüştürmek için dijital teknolojiyi kullanmaktadır (Gonzalez vd. 2019). Bu bilgi teknolojileri kullanımı, işlerin ve süreçlerin yapılanmasında ve dolayısıyla işletmelerin kendi organizasyonunda değişiklikler gerektirecektir. Küresel tedarik zinciri süreciyle ilgili evrak işlerini dijitalleştirmek, verimliliği artırmak ve maliyetleri optimize etmek amacıyla “blockchain” teknolojisini kullanmak için girişimlere yatırım yapılmaktadır (Porter, 2017).

Dijital taşımacılığa geçiş için gerekli olan dijital teknoloji zaten tatmin edici bir ölçüde kullanılmaktadır ve önümüzdeki yıllarda sürekli gelişmesi bekleniyor. Yakın gelecekte, akıllı gemiler ile birlikte akıllı filo yönetimi, bağımsız küçük işletmelerden oluşan entegre bir işletmeler zincirine geçiş ile kapıdan kapıya taşımayı gerçekleştiren akıllı küresel lojistik sistemi ortaya çıkacaktır (Stopford, 2017).

İşletmeler, çevredeki belirsizlik ve değişimin derecesini analiz etmeli ve organizasyon yapılarının boyutlarını bu analize göre ayarlamalıdır. Burns ve Stalker, dış çevre koşullarının işletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu analiz sonucunda, işletmelerdeki organizasyon yapılarını mekanik ve organik olmak üzere sınıflandırmışlardır (Koçel, 2015: 356). Mekanik organizasyon yapısı, çevrenin durgun ve dengeli olduğu bir ortamda, standart kurallar ve standart iş süreçlerine ve belirgin bir hiyerarşik otoriteye sahip bir yapıyı tanımlamaktadır (Daft, 2015: 233). Organik organizasyon yapısı ise çevrenin sürekli ve hızla değiştiği bir ortamlarda en uygun örgüt yapısı olarak ortaya çıkmaktadır. Karar verme yetkisinin örgüt içinde dağıtıldığı bu yapı, çevresel belirsizlik arttıkça örgütler tarafından tercih edilmektedir. Bu örgüt yapısında, yetki ve sorumluluklar alt birimlere devredilmekte; çalışanlar birbirleri ile birlikte çalışarak ve bu sayede etkileşime girerek çözümler üretmekte; takım çalışmaları desteklenmektedir (Daft, 2015: 233). Mekanik yapıda iletişim biçimi dikey, organik yapıda yatay olarak gerçekleşmektedir.

Deniz taşımacılık sektöründe işletmelerin sahip olduğu gemilerin organizasyonunun mekanik yapı olduğu açıktır. Seyir faaliyetleri, yük ile ilgili süreçler, makine ve teknik faaliyetler ve bunlarla bağıntılı emniyet ve güvenlik

konuları, belirgin bir formalleşmeyi, kurallar ve süreçlerde standartlaşmayı ve hiyerarşik düzeni zorunlu kılmaktadır. Çevrenin belirsizliği emniyet ve güvenlik açısından en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Buna karşın işletmeler, bu iki organizasyon yapısından birini tercih edebilir. Önceki bölümlerde tartışıldığı gibi gerçekte deniz taşımacılık işletmeleri, hangi yük piyasasında faaliyet gösteriyor olursa olsun, belirsiz ve hızla değişen bir çevre içindedir. Doğal olarak işletmelerin organik yapıda olması beklenebilir. Ancak bu düşünce, mekanik yapının, işletmelerin karadaki organizasyonlarına uygulanamayacağı anlamına gelmemelidir. Bir işletmenin organizasyon yapısı, her iki yapının özelliklerini birleştiren hibrit bir yapının da özelliklerini taşıyabilir.

Her strateji, uygun organizasyon yapısı ve işletmenin iç sistemleri tarafından desteklenmelidir. Porter (1980)'ın maliyet liderliği stratejisi ile yönetim, işletme organizasyonunu verimlilik üzerine tasarlamakta; bunu, güçlü bir merkeziyetçilik, standart süreçler, etkin tedarik ve dağıtım ile başarmaktadır (Daft, 2015:115). Diğer taraftan Porter'ın farklılaştırma stratejisi benimsendiğinde, organizasyon yapısı, öğrenme, araştırma, yaratıcılık ve yenilikçilik çerçevesinde şekillendirilmektedir (2015:116). Daft, strateji ve organizasyon yapısı incelerken Miles ve Snow'un strateji tipolojisine göre örgüt tasarımı yorumlamaktadır. Öncü strateji, öğrenen örgüt yapısını; savunmacı strateji, verimlilik yaklaşımına sahip örgüt yapısını; analizci strateji, bu iki stratejinin özelliklerinin karışımına sahip bir örgüt yapısını gerektirirken, tepkici strateji ise belirli bir örgüt yapısı sunmamaktadır (2015:116).

Deniz taşımacılık işletmesinin faaliyetlerinin kapsamı ve gemileriyle yer aldığı pazarlar, operasyonundaki karmaşıklık düzeyini belirler ve her faaliyetle ilgili stratejinin, yapının ve süreçlerin net bir tanımına duyulan ihtiyacı doğurur. Ancak Lorange, burada bir ikilemden bahsetmektedir. Bu ikilem, küresel pazarlarda faaliyet gösteren deniz işletmelerinin yerel bir bakış açısıyla kendi geleneklerine, değerlerine ve örgütsel yapılarına sahip olduklarıdır. (Lorange, 2005: 187).

Yönetici ve çalışanların tutum ve davranışları, duygu, inanç ve değerleri, çalışma biçimleri, örgüt politika ve stratejisi, çalışanların rolleri, kullanılan semboller, örgüt kültürün birer unsurudur. Örgütte yer alan bireylerin, bu unsurları paylaşması, onlara uyum göstermesiyle örgüt kültürü yerleşmektedir (Berberoğlu, 1991:155).

İşletme açısından kültür, o işletmede çalışanların paylaştıkları ortak değerleri ifade etmektedir (Koçel, 2015:163). Örgütlerin açık sistem olma özelliği nedeniyle çevrelerinden etkilenmeleri ve bunun sonucunda her kültürün kendine özgü bir çalışma modeli üretmesi doğaldır (Koçel, 2015:165). Örgütün kültürü, üyelerine bir tür kimlik sağlamakta, ortak amaçlarının gerçekleştirilmesinde bağlılığı güçlendirmekte ve aralarında hâkim olacak davranış modellerini belirlemektedir. Bu nedenle kültürün, örgüt ya da işletme yapısı üzerinde etkisi olduğu değerlendirilebilir. İşletme ya da örgütü kurma girişiminde bulunan kişi, aynı görüşleri paylaştığı ortakları seçer ve böylece kültürün çekirdeğini oluşturur. Kurucu ortaklar, ortak vizyonlarına yatırım yapar ve gerçekleşmesi için çalışırlar. Büyüdükçe, yeni insanlar katılır ve hâkim grubun yaklaşım ve davranışlarını benimsendikçe ortak bir kültür oluşur. Çoğu küçük ve orta ölçekli kuru yük ve dökme yük deniz işletmelerinin aile şirketi olması, kendi işletme organizasyon yapılarını kurmada aile kültürünün etkisinin baskın olabileceği ve rekabet, işletme stratejisi ve pazarın belli ölçüde göz önüne alınacağı düşünülmektedir.

2.3.2.2.Örgüt Yapısının Tasarlanması ve Bölümlere Ayırma

Örgüt yapısının tasarımında, hem dikey (örgütlenmenin kontrolü) hem de yatay yönlerini (eşgüdüm ve iş birliği) etkileyen üç unsur bulunmaktadır. Bu üç yapısal unsur, resmi raporlama ilişkileri, gruplama/bölümleme ve son olarak bölümler arası iletişim, eşgüdüm ve çaba bütünlüğüdür (Daft, 2015:56). İlk iki unsur, dikey hiyerarşiyi belirlemektedir. Örgüt yapısal ve bağlamsal boyutları çerçevesinde bu üç unsurun dikte ettiği örgüt tasarımı, organizasyon şeması ile hayata geçirilmektedir. Organizasyon şeması, bir örgütün ana faaliyetleri ve temel süreçlerini temsil eden bir görsel olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2015: 56). Bu şema ile ifade edilen yapı, “başlıca birimleri, departmanları, birbiri ile ilişkilerini ve emir-komuta ilişkilerini” göstermektedir (Koçel, 2015:219). İş faaliyetlerinin ve bölümlerin belirlenmesi sonrasında bunların emir komuta zincirinde konumlandırılması gerekmektedir.

Bölümlendirme, işin bütününe özel işlere bölünmesi ve bu işlerin de ayrı bölümlere ayrılmasıdır. Bunun amacı, ölçek ekonomisi çerçevesinde etkin yönetim,

koordinasyon ve sinerjinin oluşturulması, kaynakların etkin kullanılması, çalışanların işbirliğinin ve iş doyumunun sağlanmasıdır.

Frankel'in (1982) çalışmasında deniz taşımacılık işletmesinin organizasyon yapısının belirlenmesindeki kıstaslar, aşağıda sıralanmaktadır (Theotokas, 2018:175):

- İşletmenin sağladığı hizmet türü, gemilerin tipleri, faaliyet gösterdiği pazar ya da pazarlar.
- Gemilerin mülkiyet durumu: İşletmenin gemi/gemilere sahip olması, gemi/gemileri kiralaması ya da sadece gemi/gemileri yönetmesi.
- İşletmenin gemi/gemileri kiralayanlar ile ilişkileri.
- İşletmenin yönetim anlayışı.
- İşletme faaliyetlerinde ve süreçlerinde kullandığı teknoloji.
- Belirli talepleri yapan ve kısıtlamaları getiren dış çevre faktörleri.

Branch and Robarts, deniz taşımacılık işletmelerinin büyüklüğü ve yapısında aşağıdaki faktörlerin önem arz ettiğini belirtmektedir (2014:277):

- Promosyon stratejilerinin yanı sıra pazar araştırması, yeni konteyner tipleri, daha hızlı transit ve bütçe odaklı pazarlama yönetimi ile ürün (YN: Taşımacılık işletmeleri için hizmet) geliştirmeyi de kapsayan pazarlama faaliyetleri.
- Özellikle, gemi ve kıyı arasındaki emir-komuta zinciri, gemi yönetimini ve güvenliğini etkileyen Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) düzenlemeleri: Uluslararası Emniyetli Yönetim (ISM), Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik (ISPS), Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları (STCW).
- Düzenli hat taşımacılığında gittikçe gelişen lojistik süreci.
- Karar verme zincirini kısaltarak daha hızlı kararlar alınmasını ve işletmeyi daha rekabetçi hale getiren bilgi teknolojisi.
- Tüm yönetim seviyelerinde personelin daha fazla hesap verebilirliğini teşvik etmek için yönetim yetkilerin önemli ölçüde devredilmesi.
- Taşımacılık alanındaki ek işlerin işletme faaliyetlerine eklenerek işin çeşitlendirilmesi.

- Üçüncü taraf gemi yönetimi dış kaynak kullanımı. (Gemi mürettebatı (personeli), sigorta, gemi araştırması vb.)
- Taşımacılık işletmeleri arasındaki mevcut ittifaklar.
- Ölçek ekonomisinden faydalanmak amacıyla giderek artan sayıda birleşme ve satın almalar.

Bölmelere ayırma seçenekleri, işlevsel, ürüne göre, matris, yatay ve sanal ağ bölümlere olarak çeşitlendirilmektedir (Daft, 2015:67-87). İşlevsel bölümlere, tüm çalışanların aynı yer ve tesislerde çalışması ile ölçek ekonomisini desteklemektedir. Buna karşın çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmeyi zorlaştırır ve kararlar yönetimde birikir. Ürüne göre bölümlenmede, çevreye daha duyarlı olan küçük birimlerle esneklik sağlanabilir. Diğer taraftan ürün hatları arasında eşgüdümü, bütünleşmeyi ve standardizasyonu zorlaştırır. Matris bölümlere, örgütsel amaçlara ulaşmada teknik uzmanlık ve beceri geliştirmeye olanak sağlarken yenilik (inovasyonu) ortamı yaratır; değişim ve karmaşık kararlara uygundur. Zayıf yanı, ikili yetke nedeniyle çalışanların ikilemde kalması denilebilir. Yeni bir yaklaşım olan ve örgütün çeşitli işlerini (imalat, insan kaynakları, muhasebe, kredi işlemleri gibi) dışarıdan ortaklara yaptırmayı benimseyen sanal ağ yapıları, kaynaklara hızlı ulaşma, yatırım yapmaksızın güçlü olma, değişen gereksinimler karşısında esnek ve duyarlı olma avantajlarına sahiptir. Bu örgütlenmenin zayıf yanları ise yönetimin ve kontrolün zorlaşması ile ortaklara olan yüksek bağımlılıktır.

İşlevsel bölümlenmede faaliyetler, operasyonel uzmanlıklara göre bölümler halinde gruplandırılmaktadır. Smith ve Roggema'nın çalışmasında (1980) bu bölümlenmenin deniz taşımacılık işletmelerinin geleneksel organizasyon şekli olduğu ifade edilmektedir ve daha çok dökme yük pazarındaki işletmelerde karşımıza çıkmaktadır (Theotokas, 2019:46). Birçok denizcilik işletmesinin çalışanlarını ofislerinde ve gemilerinde tutabilmek için organizasyonlarını ve faaliyetlerini değiştirmeden işlerini bu klasik bölümlere ile sürdürdükleri söylenmektedir (Lorange, 2005:145).

Ürünlere göre bölümlendirme, genellikle mal ya da hizmet yapısı ya da stratejik işletme birimleri şeklinde, örgütün süreçleri ve işlevlerini gruplandırır (Daft, 2015:71). Denizcilik endüstrisi söz konusu olduğunda, çok sayıda gemiyle ve gemi

türü ile çeşitlendirilmiş filolara sahip olan ya da bunları yöneten işletmeler tarafından benimsenmektedir (Theotokas, 2019:48). Filolar, gemilerin yük türüne bağlı olarak gruplara ayrıldığı, her gemi yükü grubunun bir bölüm oluşturduğu, her bölüm içerisinde geminin yönetimini içeren ve o yük grubu ile ilgili uzmanlaşma gerektiren teknik ve operasyon yönetimi gibi süreçlerin bir departman içerisinde organize edildiği, destek faaliyet ve süreçlerin ise tüm bölümlere hizmet veren bağımsız departmanlar tarafından gerçekleştirildiği düşünülmektedir.

Organizasyonun matris şekilde yapılandırılması, işlevsel ve ürünlere göre bölümlendirme biçimlerinin eşzamanlı uygulanmasıdır (Daft, 2015:75). Bu iki yapı, dikey komut ve iletişim hatlarını içerirken matris bölümlendirme, aynı anda dikey ve yatay komuta ve iletişim ilişkilerini kapsamaktadır. Matris organizasyon biçiminin avantajları, dinamik ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren deniz taşımacılık işletmeleri için uygun olabilir. Daha önce belirtildiği gibi, denizcilik işletmesi yönetimi, teknik yönetim ve gemi hareketlerinin planlanması gibi uzmanlık gerektiren alanlarda özel kararlar alınmasını zorunlu kılarken aynı zamanda merkezileşme ve ademi merkezileşmeye dayanan bir organizasyon yapısı gerektirir. Frankel (1982), bu tarz uzmanlıkların koordinasyonuna olanak verdiği için, matris organizasyonunun rolünün deniz taşımacılık işletmesinde önemli olduğunu söylerken Downard (1990) ise işletme organizasyonunu büyük ölçüde gemiye doğru yönlendirdiğini ve personeline daha fazla karar verme olanağı yaratarak ademi merkeziyetçiliği desteklediğini belirtmektedir (Theotokas, 2018:179).

Örgütlenmede yeni bir yaklaşım olan yatay yapı, çalışanları, temel iş süreçleri etrafında örgütlemektedir (Daft, 2015:80). Bu yapı, takım çalışmasını ve işbirliğini teşvik etmektedir ve proje bazlı dönemsel faaliyetlerde tercih edilmektedir. Çapraz işlevli bir ekibin oluşturulması, konteyner pazarında faaliyet gösteren taşımacılık işletmelerinin tüm potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olabilecek taktiklerden biri olarak önerilmektedir (Glave vd., 2014). Her takım, filo yönetimi tarafından koordine edilmekte ve gemilerin bir grubunun yönetimini üstlenmektedir.

Sanal ağ yapısı, bazı faaliyet ve süreçlerin diğer işletmelere ya da harici ortaklara emanet eden ve koordinasyon rolü olan küçük boyutlu bir yapıya sahip işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Dış kaynak kullanımı olarak adlandırılan bu

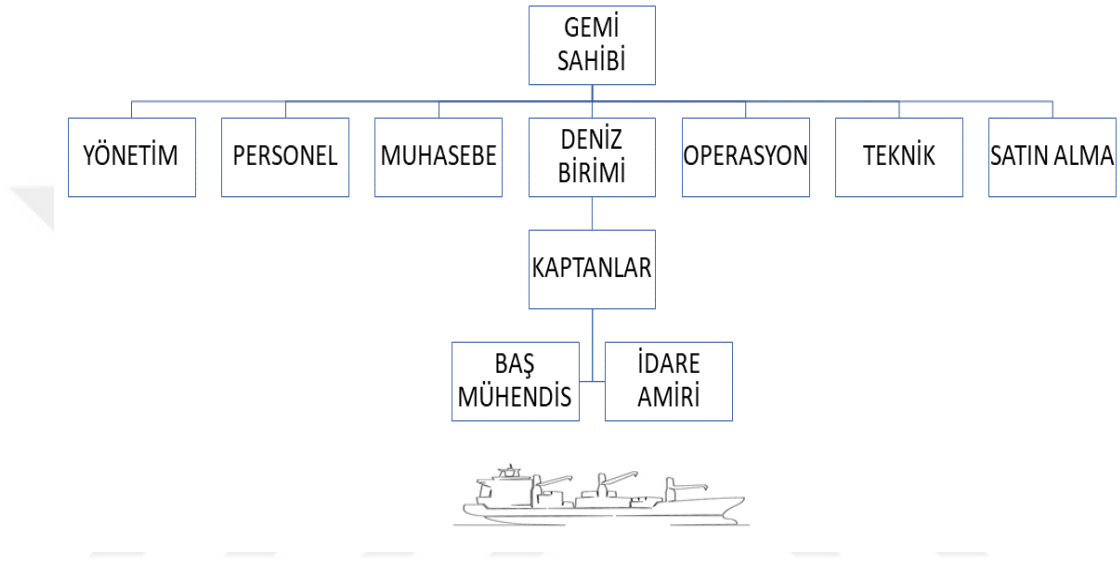
işlev ile çeşitli görev ve faaliyetler başka işletmelere ihale edilmektedir (Daft, 2015:84). Bu organizasyon şekli, şirkete maksimum esneklik sağlar ve kendi gerçekleştirdiği ya da rekabet gücü için çok önemli gördüğü süreçlere ve işlevlere daha etkin bir şekilde konsantre olmasını mümkün kılar. Bu durum, dış ortaklar için taahhüt ettiği süreçler üzerindeki işletme kontrolünün azalmasına yol açacaktır. Denizcilik sektöründe dış kaynak kullanımı, bağımsız gemi yönetim işletmelerinin gelişimi ile görülmektedir. Bu gelişim, sanal ağ yapısı tarzında bir bölümlendirme biçiminin uygulanması için gerekli koşulları doğurmuştur.

Theotokas, deniz taşımacılık işletmelerinde uygulanan temel organizasyon yapılarını kombinasyonlar şeklinde aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (2018:185):

- Organizasyon yapılarının işleve ve ürüne (hizmet) göre bölümlendirme kombinasyonu: Farklı yük pazarlarına yönelen işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Operasyon ve teknik departmanlar, işletmenin filosundaki gemi türlerine oluşturulurken geri kalan faaliyetler için işlevsel bölümlendirmeye gidilmektedir.
- Organizasyon yapılarının işleve ve matris organizasyonuna göre kombinasyonu: Matris organizasyonu, gemi yönetimi (operasyon ve teknik yönetim, kalite ve güvenlik, mürettebat) ile ilgili departmanların ve filo ekiplerinin ait olduğu denizcilik bölümünde kullanılmaktadır. Faaliyetlerin geri kalanı, işlevsel bölümlendirmenin uygulandığı bir yapı ile ifa edilmektedir.
- Organizasyon yapılarının işleve ve takımlara (yatay yapı) göre kombinasyonu: İşletmenin yönettiği ve sahip olduğu her gemi türü ile ilgili çeşitli filolara ve farklı pazarlara yönelen büyük işletmeler tarafından benimsenmektedir. Farklı yük pazarlarında takım yapısı, kullanılmaktadır. Diğer faaliyetlerde ve personel departmanlarında, işleve göre bölümlendirme uygulanmaktadır.
- Organizasyon yapılarının işleve, ürün (hizmet) ve coğrafi bölgeye göre kombinasyonu: Bazı büyük şirketler, yönettikleri belirli bir tür gemiler/filo için belirli süreçleri üstlenebilen farklı coğrafyalarda kurdukları ofisler vasıtasıyla organize olmaktadır.

2.3.2.3.Örgütlenme Örnekleri

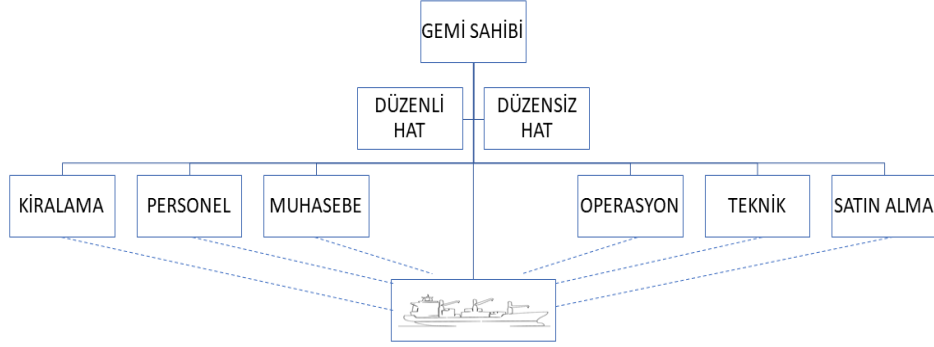
Downard'ın "Managing Ships" (1984 ve 1996) adlı çalışmasından alıntı yapan Çetin vd. (2016:347), işlevsel örgüt yapısına sahip bir gemi yönetim işletmesinin organizasyon şeması Şekil-2.5.'de gösterildiği gibi oluşturulmaktadır:



Şekil-2.5. Gemi Yönetim İşletmesinin İşlevsel Örgüt Yapısı

Kaynak: Çetin vd. 2016:347

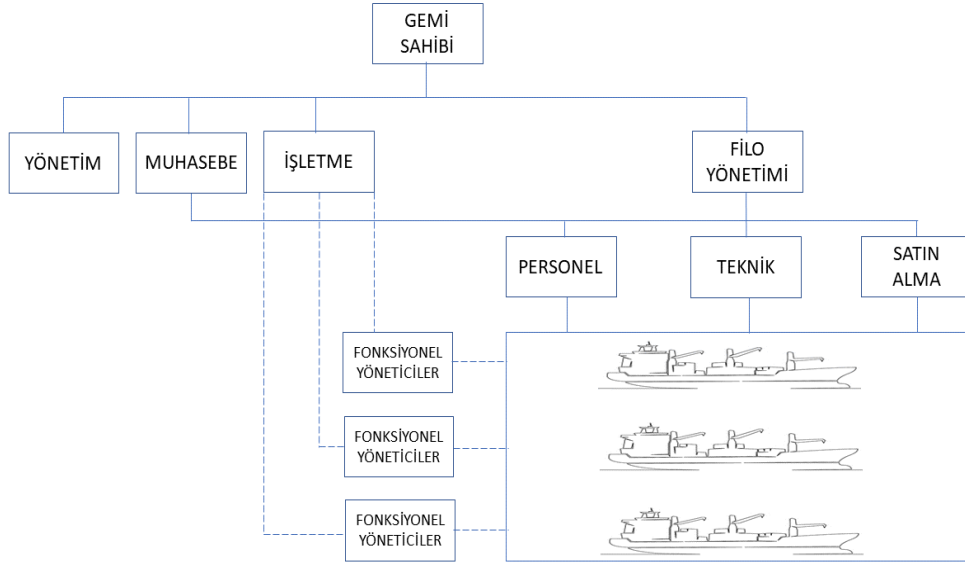
Günümüzde gemi işletmeciliği faaliyetlerini yapan işletmelerin ürün temelinde bölümlendirmeyi tercih ettiği görülmektedir (Çetin vd., 2016:345,346). Deniz taşımacılık işletmelerinin ürünü hizmet olduğu için organizasyon yapısı, düzenli hat ve düzensiz hat üzerinden bölümlendirilmektedir. Downard (1984), hizmet temeline dayalı örgüt yapısına sahip işletmelere Şekil-2.6'daki yapıyı sunmaktadır.



Şekil-2.6. Gemi Yönetim İşletmesinin Ürüne (Hizmet) Dayalı Örgüt Yapısı

Kaynak: Çetin vd. 2016:346

Matriks örgüt yapısı, ürüne (hizmet) dayalı örgüt yapısı ile coğrafi bölgeye dayalı örgüt yapısının bir araya gelmesiyle oluşturulmaktadır (Çetin vd., 2016: 350). İşlevsel (fonksiyonel) yöneticiler, filodaki gemiler personel, teknik ve satın alma işlevlerini yerine getirirken işletme yapısının altında yer almaktadır. Filo yönetimi ise gemilerin faaliyetlerini, sefer programlarını ve yük durumunu planlanmakta ve bunları işlevsel yönetimlerle eşgüdümlü olarak yapmaktadır. Downward (1984), matriks örgüt yapısını Şekil-2.7.'de örneklemektedir.

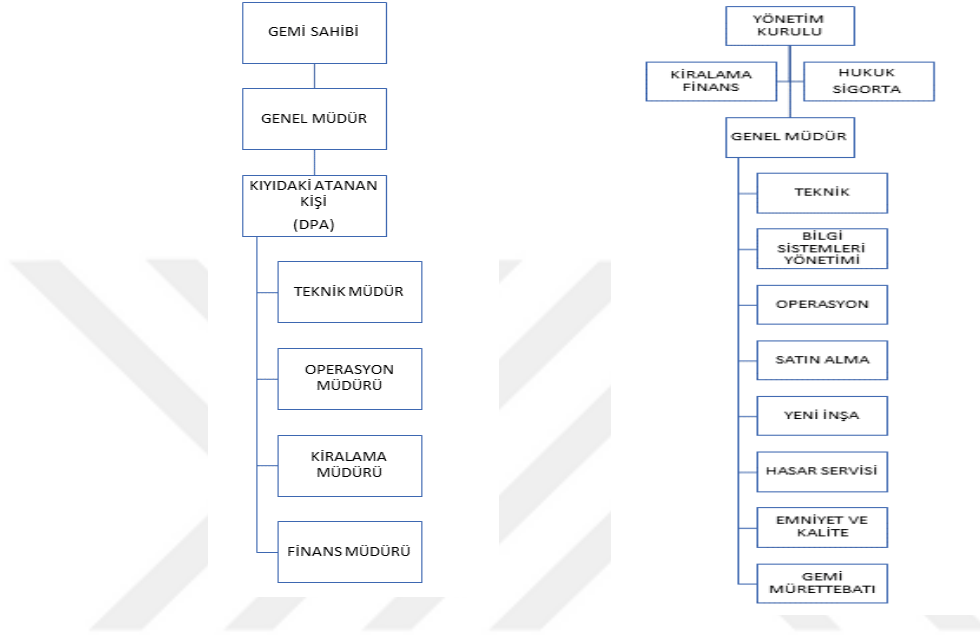


Şekil-2.7. Gemi Yönetim İşletmesinin Matriks Örgüt Yapısı

Kaynak: Çetin vd. 2016:350

Theotokas (2018) çalışmasında, gemi işletmeciliği yapan işletmelerin örgütsel yapılarına örnekler sunmaktadır (2018: 146, 147). Handysize sınıfında dört dökme yük

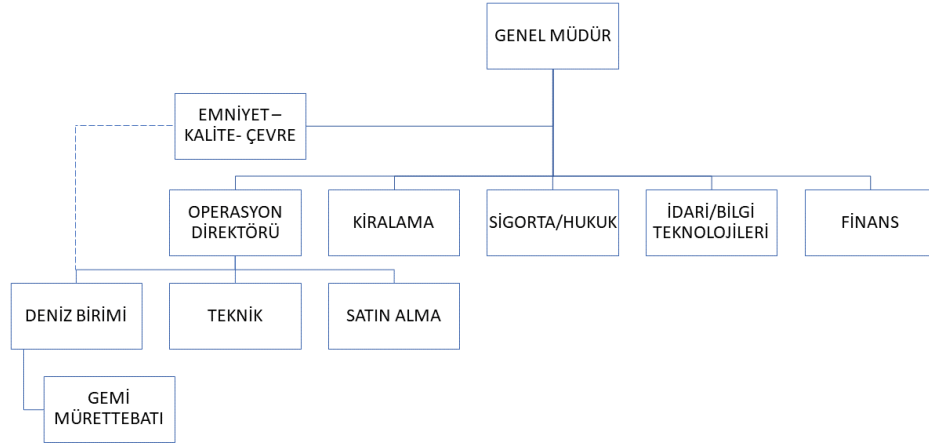
gemisinden oluşan filoya sahip bir işletmenin organizasyon yapısındaki bölümler, temel işlevleri (gemi faaliyetleri, teknik durumları ve kiralama ile birlikte finansal yönetim) yürütmektedir (Şekil-2.8.). On iki dökme yük gemisine sahip başka bir işletmede ise farklı bir organizasyon yapısı uygulanmaktadır.



Şekil-2.8. Handysize Dört Dökme (soldaki) ve Oniki Dökme Yük Gemisine Sahip İşletmenin Organizasyon Yapısı (sağdaki)

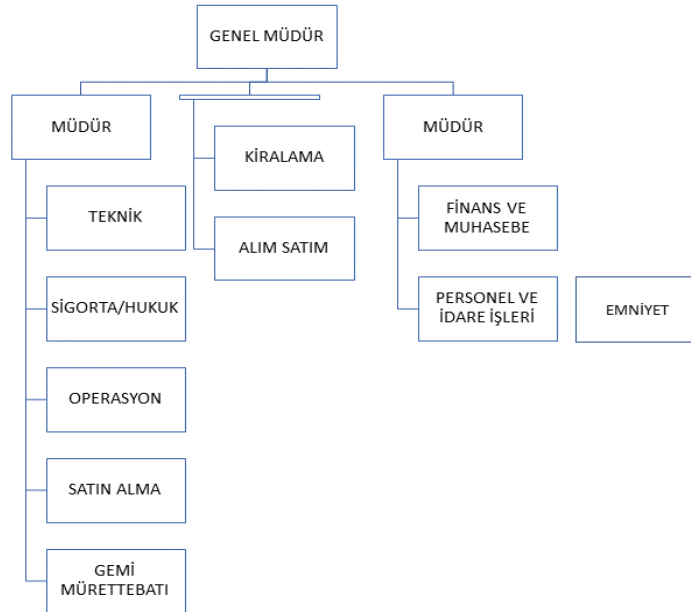
Kaynak: Theotokas 2018: 146

Şekil-2.9.'da ise dokuz tankerden oluşan bir filoya sahip işletmenin organizasyon yapısı örnek olarak gösterilirken Şekil-2.10.'da hem tanker hem de dökme yük gemilerinden oluşan on dokuz gemilik bir filoya sahip işletmenin organizasyon yapısı yer almaktadır.



Şekil-2.9. Dokuz Tankerlik Filoya Sahip İşletmenin Organizasyon Yapısı

Kaynak: Theotokas 2018: 146



Şekil-2.10. Tanker ve Dökme Yük Gemilerinden oluşan 19 Parçalık İşletmenin Organizasyon Yapısı

Kaynak: Theotokas 2018: 147

2.3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir işletmenin değer yaratma ve rekabette öne çıkma yeteneği büyük ölçüde insan kaynaklarına bağlıdır (Malik vd. 2017:3). Rekabetçi bir iş ortamına sahip olan deniz taşımacılığı, önceki bölümlerde tartıştığımız şekilde, müşterileri için değer

yaratarak ve diğer işletmelerden farklılaşarak rekabet edebilecektir. Bu bağlamda, insan kaynakları, rekabette öne geçmek için en önemli stratejik silah durumuna gelmektedir. Günümüzde etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) stratejisi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir gerekliliktir. Gemi işletmelerinde insan kaynaklarının etkin yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılmasına katkıda bulunur (Progoulaki ve Theotokas, 2010:582).

Diğer işletmelere göre gemi işletmeciliğinde İKY, iki ayrı konumda olan çalışanlar nedeniyle farklılık göstermektedir. Biri kıyıya dayalı operasyonel faaliyetleri yürüten ve diğeri gemileri kullanan gemi mürettebatı olmak üzere iki ayrı yapı bulunmaktadır. İkisinin farklı çalışma ortamları olduğundan, operasyonel faaliyetlerinin doğası, yönetimi ve organizasyonu tamamen farklıdır. Ancak her iki yapı da verimli ve etkili gemi faaliyetleri için önemlidir; ancak yaptıkları işler koordinasyon içinde olmalıdır.

Gemi mürettebat sayıları, geminin tipine ve yüküne göre aşağı yukarı belirli bir sayıdan oluşmaktadır. Buna karşın bir denizcilik işletmesinin kıyı tesislerinde çalışanların sayısı, işletmenin filosundaki gemi sayısına ve yer aldığı yük piyasasına göre şekillenen ve daha önce örnekleri sunulan organizasyon yapılarına göre değişmektedir. Bu bağlamda, kıyı tesislerinde çok sayıda personel istihdam eden ve insan kaynakları konularına uzun vadeli yaklaşımı olan işletmelerde, sistemli uygulamalara ve süreçlere sahip bir insan kaynakları bölümüne gereksinim bulunmaktadır.

Denizcilik işletmelerinde personel alımının işletmelerin büyüklüğüne göre İKY bölümleri ya da personel işlerine bakan kısımlar tarafından yapıldığı görülmektedir. İşletmelerin kıyı tesislerinde çalışan personel alımlarında diğer işletmelerle benzerlik olduğu, teknik ve operasyonel bölümlerde gemide çalışmış personelin istihdam edildiği, bununla birlikte gemi adamı istihdamında diğer işletmelerden ayrıldıkları gözlemlenmektedir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) çalışmasına katılan çoğu denizcilik işletmesi, kıyı tesisleri için personelini hangi kaynaktan çektikleri sorusuna yanıt olarak, işletme gemilerinde çalışmış (%78) ve sektördeki gemilerde çalışmış (%59) denizcileri tercih ettiklerini belirtmişlerdir (OECD/ Precious Associates, 2003).

Özellikle gemi adamı olarak çalıştırılacak adayların elde edilmesinde, denizcilik fakülteleri, denizcilik eğitimi veren kurumlar, insan kaynakları firmaları, denizcilik işletmelerinin web sitelerinde bulunan personel başvuru formları, internette üzerinden işletmeler ile iş arayanları buluşturan kariyer siteleri, bazı denizcilik işletmelerinin kendi insan kaynakları havuzları, denizcilik eğitimi gören ve deniz stajı arayan öğrenciler, deniz ticaret odaları, işletme çalışanlarının çevresi kaynak oluşturmaktadır.

Gemi çalışan personelin sözleşmeleri, geminin tipi ve çalışma yoğunluğuna göre yapılmaktadır. Ayrıca gemi zabıtları ile yapılan sözleşmeler ve süreleri ile gemi mürettebatının sözleşme ve süreleri de farklılık göstermektedir. Çok sayıda denizci istihdam eden filolara sahip işletmeler söz konusu olduğunda, gemilerde düzenli olarak istihdam edilecek ekiplerin oluşturulması, devir teslim yapılacak personelin planlanması, gemi tiplerine göre deneyimli ve bilgi sahibi olan personelin işe alınması ve sözleşmelerin farklılıklara göre oluşturulması İKY departmanına ihtiyacı artırmaktadır.

Diğer bir farklılık ise iş planlama özellikleri ve iş tanımlamalarıdır. Gemi adamlarından istenilen nitelik ve yeterliliklerin, sağlık gerekliliklerinin yanı sıra gemilerin emniyetli olarak işletilebilmeleri için gerekli asgari gemi adamı sayısının ulusal ve uluslararası kurallarla belirlenmiş olmasıdır. Bu kuralları, uluslararası düzeyde belirleyen sözleşmeler Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirilme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası Sözleşmesi (STCW 78/95) ve Uluslararası Emniyet Yönetimi Sistemi (ISM)'dir. Gemi donanım ve sistemlerindeki gelişmeler ve yeni gemi tasarımları, gemiler için gerekli olan mürettebat sayısını önemli ölçüde azaltmıştır. Buna karşılık son on yılda, geminin işletimi ile ilgili bir dizi düzenlemenin getirilmesiyle, gemi adamlarının iş yükü önemli ölçüde artmıştır.

Bununla birlikte, uluslararası taşımacılık pazarlarında faaliyet gösteren ve bazı durumlarda birden fazla ülkede bürosu olan deniz taşımacılık işletmeleri, hem filolarında hem de kıyıdaki ofislerinde farklı milliyetlerden personel çalıştırmaları nedeniyle personellerinde yüksek derecede çeşitlilik olabilmektedir.

2.4. Denizcilik Endüstrisine Yönelik Strateji ve İş Modeli Çalışmaları

Denizcilik endüstrisi, itici güçlerden biri olan küreselleşmeyle birlikte muazzam bir büyüme göstermektedir (Notteboom, 2004; Fransoo ve Lee, 2013). Hızla büyüyen bu dinamik ortamda, endüstri sürekli olarak rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramaktadır.

Deniz taşımacılığında rekabet avantajı için kullanılan klasik ya da geleneksel yöntemler maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileridir (Lagoudis vd., 2006; Lindstad vd., 2016). Maliyeti düşük tutma stratejisi, temel olmayan hizmet özelliklerini azaltmak ve kapasite kullanımını optimize etmek gibi toplam maliyeti en aza indirmeyi içerirken, farklılaşma stratejisi müşteri ilişkileri yönetimi, marka tanımlama ve iyi niyet üzerine odaklanmayı ve sıklık, hız ve güvenilirlik gibi nakliye hizmeti düzeyini iyileştirmeyi içermektedir.

Özellikle maliyet düşürmeyi gerçekleştirme mantığı, ölçek ekonomisinin bir sonucudur. Bu amaçla, deniz taşımacılığında birleşme ve devralmalar meydana gelirken (Notteboom, 2004; Fusillo, 2009; Sys, 2009; Fransoo ve Lee, 2013) küresel çapta ittifaklar oluşturmaktadır (Slack vd., 2002; Panayides ve Wiedmer, 2011). Ölçek ekonomisinin bir başka sonucu da Ultra Büyük Konteyner Gemilerinin inşasıdır. Bu tür gemilerin kullanılması, slot maliyetlerinin önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır (Slack ve Gouvernal, 2011). Ancak son yıllarda petrol fiyatlarındaki düşüş bu avantajı bir ölçüde kaldırmaktadır.1 Pazarın tonajı fazlalığı, düşen navlun oranları ve artan yakıt fiyatlarının yaşandığı 2007 ile 2008 yılları arasında başlayan ağır yol ile seyir uygulaması (Maloni vd., 2013) ya da boş konteynırların yeniden konumlandırılması (Song ve Carter, 2009) yoluyla da maliyet düşüşleri gerçekleştirilmektedir. Stopford (1997), maliyeti düşürmenin dört yöntemi olduğunu belirtmektedir (Başer, 2016: 71):

- Büyük gemilerle ölçek ekonomisi.
- Yükün elleçlenme sayısının azaltılması.
- Yük elleçlemesinde kullanılan ulaştırma araçlarının uyumlu hale getirilmesi.
- Eldeki stok miktarını azaltma.

Deniz taşımacılık sektöründe rekabet avantajı elde etmek amacıyla farklılaşma stratejisi de tercih edilmektedir. Farklılaşma stratejisi için sıklıkla kullanılan bir iş modeli, deniz taşımacılık işletmelerinin kendi ölçeklerini kullanabileceği dikey entegrasyona giderek (Cariou, 2008) kapıdan kapıya taşımacılığı sunmasıdır. Ayrıca büyük deniz taşımacılık işletmelerinin terminal işleme kapasitesini güvence altına almak için, terminallere yatırım yaparak dikey entegrasyona yöneldiği görülmektedir (Midoro vd., 2005). Bazı çalışmalarda, taşımacılık sektöründe işletmelerin aşağıdaki şekillerde farklılaşma stratejisini uyguladığı belirtilmektedir (Lagoudis ve Theotokas, 2007; Shin ve Thai, 2015):

- Güvenilirlik, hız ve sevkiyat sıklığı gibi zaman performanslarını sağlama.
- Marka oluşturma faaliyetleri, reklam verme ve duyarlı müşteri hizmetleri sağlama yoluyla müşteri ilişkilerini geliştirme.
- Gemileri ya da gönderilerin güvenliği ve emniyetini artırma.

Bir iş modeli, işletme stratejinin uygulanabilirliği için uygun bir test ortamıdır (Bask vd., 2010). Stratejiler ve iş modelleri, farklı seviyelerde benzer konuları ve sorunları ele almaktadır. Temel fark, işletme stratejisinin soyut olmasına karşın iş modelinin şirketin faaliyetlerinin somut bir açıklaması olmasıdır. İş modelinde, bir şirketin vizyonu ve stratejisi değer önermelerine, müşteri ilişkilerine ve değer ağlarına dönüştürülmektedir. Osterwalder vd.'nin (2005) dokuz unsurdan oluşan iş modeli, Flodén ve Sorkina (2014) tarafından intermodal taşımacılık ile ilgili çalışmada, belirli bir iş modelini analiz etmek için kullanılmıştır.

Türkiye’de deniz taşımacılığını ve tezin kavramlarını konu alan çalışmalar, yabancı literatüre göre çok sınırlıdır. Elde edilen çalışmalardan özellikle rekabet avantajı, sürdürülebilirlik, strateji, iş modeli ile işletme yönetimi ve organizasyonu konularında kısmen ya da tamamen yapılmış çalışmalar ayıklanmış; tez konusunu destekleyecek olanlar, yabancı literatürde olduğu gibi konu kapsamında ele alınmamış, söz konusu sınırlı çalışmalar nedeniyle tarih sırasında ve son 15 yılı içerecek şekilde müteakip paragraflarda özetlenmiştir.

Denizcilik işletmeleri ile ilgili yabancı literatür araştırıldığında, çok sayıda makale ve araştırma ile karşılaşılmış, lisans ve lisans üstü tezlerinde konuya eğilimin daha az olduğu görülmüştür. Özellikle deniz taşımacılığı işletmelerine yönelik rekabet

stratejileri, iş modeli, sürdürülebilirlik ile işletme yönetimi ve organizasyon konularında incelenen 100'ün üzerindeki çalışmadan, tezin kavramsal çerçevesine uyan 35 çalışma müteakip paragraflarda incelenmektedir.

2.4.1. Türkiye'deki Çalışmalar

Akça (2007) makalesinde deniz taşımacılığında yeni finansman modellerini belirlemeye çalışmaktadır. Banka kredileri ile deniz taşımacılığında arz talep dengesi incelenmiş; armatörlerin uygulanan para politikalarından etkilendiği görülmüştür. Akça'nın doktora tezi (2013) ise denizcilik sektöründe risk yönetimi için uygulanan yeni yöntemler incelenmekte, avantajlar ve dezavantajlar saptanmaktadır. Çalışmada, Türk denizcilik sektörünün GZFT analizi yapılmış; gelecekte oluşabilecek krizlere karşı önlemler ve stratejiler, Tow Matrisi ile değerlendirilmiştir.

Elbirlik (2008) tezinde, Türk denizciliğinin gelişmesini sağlayacak bir finansal modelin olmayışı, deniz taşımacılık sektörüne yönelik yetki karmaşası ve mevzuat çokluğu, etkin denetim mekanizmalarının olmayışı, can, mal, seyir ve çevre güvenliğine yönelik altyapı eksikliği, petrol ve tehlikeli madde taşıyıcı tankerlerimizin yetersizliği, limanların kapasite ve elleçleme onarım olanakları ve yapısal yetersizlikleri, gümrük mevzuatının hızlı operasyon ve transit taşımacılığının isteklerine uygun olmaması gibi sektör sorunlarını sıralamaktadır. Rekabet gücünü artırmak için ulusal ve uluslararası denizcilik politikalarının oluşturulması ve uygulanmasını önermektedir.

Saban ve Güğərçin (2009), deniz taşıma faaliyetinde bulunan işletmelerde maliyetleri etkileyen etmenler ve taşıma maliyetlerinin nasıl hesaplanması gerektiğini incelemektedir. Deniz taşımacılığı işletmelerinde sefer maliyetleri, taşınan malın fiziksel özellikleri, seferin türü, geminin yaşı, taşınan bayrak vb. işletme içi ve dışı birçok faktörün etkisi altındadır. Sağlıklı maliyet verileri, deniz taşımacılığı işletmelerinin ürettiği hizmet türü, işletmenin büyüklüğü, organizasyon yapısı ve üretim teknolojisi gibi, kendi özelliklerine uygun bir maliyet sisteminin kurularak sürekli olarak geliştirilmesi ve değişen koşullara uyumlaştırabilmesiyle elde edilebilir.

Ateş vd. (2010)'e göre, Türkiye'nin ihracat yüklerinin yabancı gemiler tarafından taşınması ile taşıma gelirleri yabancı ülkelere aktarılmakta, bölge ülkelerine

göre Türkiye'nin konteyner gemi filosunun yetersizliğinin ana ticari rotalarda söz sahibi olamamasına ve taşımacılık trafiğinde ülke olarak sönük kalmasına yol açmaktadır.

Kol (2010) tezinde, ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlaması için limanların Türkiye'nin ithalat ve ihracat yüklerinin etkin, verimli, güvenilir ve hızlı olarak elleçlenmesini sağlayacak şekilde geliştirilmesi, modernleştirilmesi, kapasitelerinin arttırılması, konteyner taşımacılığının ve filosunun desteklenmesi, tersanelerin tam kapasite çalışmalarının sağlanması, denizcilikle ilgili mevzuatların yenilenmesi ve uluslararası standartlara uygun olması gerektiği sonucuna varmaktadır.

Baykal (2012), deniz taşımacılığını, karma taşımacılık kapsamında ele almakta; ekonomik büyüme için deniz taşımacılığında etkinliğin arttırılması gerektiğini, deniz taşımacılığının tek başına yeterli olmadığını, karayolu ve demiryolu modlarının desteği ile deniz taşımacılığının karma taşımacılık ile entegre edilmesini tespit etmektedir.

Çelikkaya (2012), birçok ülkenin deniz taşımacılık filosunu geri kazanmak ve sermayeyi çekebilmek amacıyla deniz taşımacılık işletmelerine ayrıcalıklı vergileme rejimleri sunduklarını, Türkiye'nin özellikle 1990'lı yıllardan itibaren deniz taşımacılığını ciddi anlamda teşvik etmeye başladığını ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak özel vergi ayrıcalıklar getirdiği belirtmektedir. Bu çalışmada, Türkiye ve dünyanın önde gelen ülkelerindeki durum karşılaştırmalı olarak incelenmekte ve Türkiye için birtakım önerilerde bulunulmaktadır.

Dursun ve Erol (2012), deniz taşımacılığı sektöründeki işletmelerin finansal yapı analizini yapmışlar ve bazı öneriler ortaya koymuşlardır. Bunlar, işletmelerin varlıkların finansmanında, uygun finansal araçlar tercih etmesi, finansal araçları çeşitlendirmesi, borç ve öz sermaye oranının dengede tutulması, piyasa risklerinin minimize edilmesidir. İşletmelerin navlun fiyatlarına piyasa koşulları gereği müdahale edemedikleri, bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde sürdürülebilirliği sağlamak açısından maliyet odaklı bir yönetim anlayışı benimsenmeleri önerilmektedir.

Kalaycı (2013), Türkiye'nin 2023 hedeflerinden biri olan dünya deniz ticaretinden yüksek pay alma hedefi için doğru stratejilere ihtiyacı bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu stratejilerden birincisi, sınıai gemi yapımında yenilikçi bir merkez

haline gelmek ve bunun için kamu bütçesini arttırıp özel sektörü teşvik etmektir. İkincisi, sünyadaki biyoteknolojik gelişmelere bağlı olarak Türkiye'nin "deniz biyoteknolojisi" ekseninde mal ve hizmet üretip pazarlamasıdır. Üçüncü strateji ise Türkiye'nin tam üyelik için müzakere sürecinde olduğu Avrupa Birliği'nin "denizcilik politikası" ile uyumlu olmaktır.

Erdoğan (2014), yüksek lisans tezinde, Türkiye'nin denizcilik alanında ve deniz ticari taşımacılığı alanında gelişmesi için daha çok çalışma ve düzenleme yapılması, yurt içi deniz taşımacılığının teşvik edilmesi ve artırılması, Orta doğu, Kafkaslar ve Hazar Bölgesi gibi zengin petrol ve doğal gaz yataklarına sahip bölgelere yakın olan Türkiye'de deniz ticari taşımacılığının arttırılması için gerekli politikaların izlenmesi, mevcut denizcilik şirketlerinin birkaç istisna dışında bölgesel boyutta kaldığı ve uluslararası büyük denizcilik şirketleri arasına girmelerinin sağlanması ve yurt dışında ofis açmalarının desteklenmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

Sanrı (2014) doktora tezinde, dinamik ve karmaşık bir ortamda faaliyetlerini sürdüren ve ekonomik, politik, küreselleşme, çevre ile ilgili değişimlerden etkilenen deniz taşımacılığı işletmelerinin rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni yaklaşımlar ve değişim uygulamalarına yönelmeleri gerektiği sonucuna varmaktadır.

Şipal (2014) çalışmasında, Türkiye'de deniz ulaşım sektöründeki firmaların gemi yatırım stratejileri hakkında mevcut durum ve gemi alımlarının finansmanında kaynak tahsisi aşamasında ne tür sorunların yaşandığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Türkiye'de gemi alımlarının finansmanı için denizcilik sektörüne yeterli kaynak aktarımının sağlanamadığı, kredi kurumlarının konu hakkında yeterli uzmanlığa sahip olmadığı ve kamusal desteğin istenilen seviyede olmadığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Balık vd. (2015), küresel yük taşımacılığı pazarlarında rekabet edebilmek için Türkiye'nin, deniz ve demiryolu taşımacılığı alt yapısına yatırım yapmasının bir zorunluluk olduğunu vurgularken ilk yatırım maliyetinin oldukça yüksek olacağını ve geri dönüşümünün uzun süre gerektireceğini belirtmektedir.

Demirel (2015), analiz için topladığı veriler, şirketlerin web sitelerindeki bilgiler gibi açık kaynaklara, basılı dokümanlara, eski çalışanlar dahil olmak üzere

şirket çalışanları ile röportajlara, dayanmaktadır. Çalışmada, Türk denizcilik şirketlerinin çağdaş iş ve yönetim uygulamalarını çoğunlukla benimsemedikleri sonucuna ulaşılmakta ve işletmelerin iş organizasyonlarını ve yönetim sistemlerini iyileştirmeleri için öneriler getirilmektedir.

Şendur (2015), tez çalışmasında deniz yolu taşımacılığı ile birlikte denizcilik sektörünün sorunlarına işaret etmektedir. Deniz taşımacılığı ile ilgili olarak aile işletmelerinin işletme ve teknolojik açıdan uluslararası standartların gerisinde kaldığını, navlun piyasalarının kiracı firmalar lehine olmasından kaynaklanan kiracı üstünlüğünün oluşması, gemi işletme firmalarının taşıma sözleşmeleri yaparken her birinin maddi bir karşılığı olan maddeler üzerinde pazarlık gücünü kaybettiği hususlarına dikkat çekmektedir.

Yaman (2015), kamu kurumları, özel sektör işletmeleri ve sivil toplum kuruluşlarının deniz ticareti sektörüne yönelik işbirliği ve ortaklık modelinin oluşturması ve bu modele işlerlik kazandırmasını önermekte; Türkiye'nin orta ve uzun vadede, deniz ticareti sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin ve sivil toplum kuruluşlarının kendilerini yeniden yapılandırması ve stratejik hedeflere dönük projeler geliştirmelerinin yönetim sürecinde en uygun yaklaşım olabileceğini ifade etmektedir.

Başak ve Nebol (2016), çalışmalarında dinamik denizcilik piyasası koşullarında işletme yöneticilerinin, finansal riskleri ve onların olası sonuçlarını değerlendirmelerini, gemi yönetimleri için düzeltici ve önleyici tedbirleri acilen almalarını salık vermektedir. Bu bağlamda gemi sahibi işletmelerin, teknolojik gelişmeler karşısında rekabet güçlerini korumak ya da artırmak için yatırıma ve dolayısıyla finansa ihtiyaç duyacağı, bir araya gelerek rekabet güçlerini artırabileceği, denizcilik işletmesi ve mevcut piyasa yönelik olarak bilinçlendirilmesinin uygun olacağı ifade edilmektedir.

Erdoğan'ın (2016) başka bir çalışmasında, deniz ticari taşımacılığının uluslararası alandaki konumu ve gelişimi ortaya konulmakta, diğer ülkelerle karşılaştırılması yapılmakta, yapılan analiz ile Türk deniz taşımacılığı stratejik yönetim modellemesi oluşturulmakta ve denizcilik politikası önerilmektedir.

Palamut ve Çaylan (2016) çalışmalarında, Türkiye’de kuru dökme yük deniz taşımacılığı işletmelerin, etkinlik ve performans ölçümü konusunda uluslararası uzman ve önder olan Marintek Enstitüsü tarafından belirlenen etkinlik ve performans ölçüm kriterlerine ne derece uyduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. İşletmenin çevresel performans, sağlık ve emniyet yönetim performansı, seyir emniyet performansı, operasyonel performans ve güvenlik performansı alanlarında yeterli olduğu; fakat teknik performansının yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Samast vd. (2016) sundukları bildiriye, Türkiye’nin konteyner taşımacılığı potansiyeli inceleyerek tespitlerde bulunmuştur. Çalışmada, Türkiye yüklerinin yabancı gemiler tarafından taşınması ve buradan oluşacak gelirinde yabancı şirketlere aktarılması sorununun filo/gemi sayısının artırılarak ve gençleştirilerek ortadan kaldırılabileceği; limanların yeterli altyapıya sahip olması, yeni yapılacak limanların geniş liman sahasına sahip olması, limanlardaki elleçleme işlemlerinin lojistik alanlarda gerçekleştirilmesi, yeni yapılacak limanların deniz su derinliğinin yüksek ve liman iskelelerinin uzun olması, liman sahalarının sanayileşmesi, yapılacak olan limanların yaşam alanlarından daha uzak bölgelerde yapılması, limanların kombine taşımacılığa uygun hale getirilmesi gibi imkan ve kabiliyetlerin sağlanmasının altı çizilmektedir.

Yorulmaz ve Bir gün (2016), Türkiye’de yük taşımacılığı yapan deniz taşımacılık işletmelerinin yöneticileri ile yaptıkları ankette, deniz ulaştırma lojistik hizmet yetenekleri ile finansal ve müşteri hizmetleri performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışma, deniz ulaştırma lojistik hizmetinde bilgi entegrasyon yeteneğinin finansal ve müşteri hizmetleri performansı üzerinde en fazla etkiye sahip yetenek olduğu; ancak hız ve güvenilirlik yeteneğinin, finansal ve müşteri hizmetleri performansı üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Şipal’in bu çalışmasında (2016), 2007 yılından günümüze Navlun fiyatları incelenmekte, bunların gemi fiyatlarına ve sektörün arz- talep dengesine etkisi araştırılmaktadır. Geminin ilk sipariş verildiği sırada bir arz fazlalığı söz konusu değilken değişen koşullar nedeniyle inşa aşamasındaki gemiyi arz fazlası haline getirebileceği, henüz sefere çıkmadan, inşa aşaması biter bitmez geminin ikinci el konumuna düşmesine neden olabileceği, belki gemi suya indirilmeden satılabileceği,

hatta inşa safhasında geminin siparişinden cayılabildiği gibi olasılıklar ortaya konulmuştur. Bunun sonucu olarak taşımacılık sözleşme iptalleri ve bunun getirdiği ağır tazminatlar söz konusu olabilmektedir.

Dursun ve Erol (2016) yazdıkları makalede, deniz taşımacılığının piyasa yapısını inceleyerek sektörün güçlü ve zayıf yönlerini araştırmışlardır. Deniz taşımacılık biçiminin ekonomik ve finansal açıdan oldukça riskli bir sektör olduğu ve bu sektörün nakit akımlarında sürekli bir belirsizlik yaşandığı görülmüştür. Analizde, rekabetin yoğun yaşandığı söz konusu sektörde navlun oranının arz ve talebe göre şekillendiği; böylece girdi maliyetlerindeki artışın aynı düzeyde navlun gelirlerindeki artışla karşılanamadığı ifade edilmektedir.

Ertürk vd. (2017), denizcilik sektöründeki işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamak ve geliştirmek için İnsan Kaynakları Yönetimine önem vermelerini vurgulamaktadır. Çalışmada, denizcilik işletmelerine, doğru personeli seçme ve doğru pozisyona yerleştirmeyi sağlayabilecek, insan kaynakları yöneticileri tarafından kullanılabilir, bilimsel yöntemle dayalı bir karar destek aracı önerilmektedir.

Koldemir vd. (2017), bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri ve güvenlik konularını deniz ticareti açısından incelemiştir. Limanlarda bilgi teknolojilerinin etkin kullanılması zaman, yer ve maliyet faydaları yarattığı, gemilerde bilgi teknolojilerinin kullanımı seyir, yükleme/tahliye işlemleri, balast operasyonları ve trim hesabı gibi birçok işlemin yerine getirilmesinde imkân ve kabiliyetleri artırmakta, bu durum zabıtların iş yükünü hafifletmekte ve daha kısa zamanda işlemlerin yapılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte son yıllarda artan siber saldırılar, gemilerin, limanların ve deniz taşımacılığı ile uğraşan işletmelerin bilişim sistemlerini olumsuz etkilemektedir.

Taşdemir vd. (2017), çalışmalarında denizcilik sektörünün önemi vurgulanmakta ve gelişimi için önerilerde bulunmaktadır. Bunlar, Türk Koster Filosunun devlet desteği ile yenilenmesi, yürürlüğe giren Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) kurallarına uygun projelerin oluşturulması, verimliliği artıracak bilgiye dayalı üretim ve işletim teknolojileri ile şirketlerin rekabet güçlerinin artırılması, emisyon hacmini düşürme amaçlayan ve petrol fiyatlarını göz önünde bulunduran ARGE çalışmalarının yapılması, bir “Denizcilik Mükemmeliyet Merkezi” kurulması,

denizcilikte söz sahibi ülkeler ile ortak çalışmalara girilmesi, Türk İç Su Yollarının deniz ticaretinde kullanılması, gemi geri dönüşümünde kaliteli eleman yetiştirilmesi ve altyapı çalışma yapılması, yeni ve ileri teknoloji malzemelerden üretim yapılabilmesidir.

Bucak ve Demirel (2018) çalışmalarında, deniz taşımacılığının sürdürülebilirliği için maliyet konularına olduğu kadar potansiyel problemlerin çözümüne de odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışmanın bulgulara göre, limanların mega gemilerin gelişim hızına yetişememesi, sanayi 4.0 ile birlikte tüm sektörlerin dijital entegrasyonu, işletmelere yönelik siber saldırı riski, navlun fiyatlarının oynak yapısı, uzun süreli bekleyen gemi sayısının artması ve küresel ısınma, gelecekte denizcilik sektörünü etkileyecek problemler olarak görülmektedir.

Akalan ve Göktaş (2018) çalışmalarında, iş süreçlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği yaşayan küresel bir deniz taşımacılığı işletmesinin, sorunları ortadan kaldırabilmek için işletme süreçlerinde yapmış olduğu iyileştirme ve bu iyileştirmeye ilişkin sonuçları incelemektedir. İşletmelerin yoğunluk nedeniyle iş süreçlerinin verimli kullanılmasına engel olan unsurların ortadan kaldırılması, süreçlerdeki değişim ya da iyileştirme çalışmaları ile iş kalitesinin yükselmesinin ve sadece dış müşteri memnuniyetini değil, iç müşteri memnuniyetini de sağlamak amacıyla alternatif çözümler oluşturulabilmektedir.

Akarçay (2018), günümüzde ülkelerin büyük kapasiteli ve yüksek işlem hacimli limanlar kurdukları ve var olan liman kapasitelerini arttırdıkları; bu limanlardan yükleri alabilmek için yine yüksek tonajlı gemilerin kullanılmakta olduğu ve yükleri elleçleyebilecek ekipmanların imkân ve kabiliyetlerinin artırıldığını belirtmektedir. Bu nedenle gemi inşa yapımı ve onun yan sanayi ürünleri için işletmelerin varlığı, deniz ticaret filolarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

Çetin ve Akgül (2018), Türk koster filosunun rekabet gücünü engelleyen en önemli faktör olarak eskimiş kargo gemileri olduğunu değerlendirmektedir. Bu durum, işletme maliyetlerini artırmakta ve yabancı armatörlere karşı rekabet avantajını olumsuz etkilemektedir. Balast Suyu Yönetimi ve Sulphur Cap gibi yüksek maliyet gerektiren yasal gereklilikler, Türk armatörlerinin rekabet gücünü zorlamaktadır.

Modernizasyon ve yeni filo oluşturmada en büyük sorun, yeterli mali kaynakların bulunmamasıdır. Ayrıca, nitelikli eğitimi olmayan ve yetersiz deneyime sahip denizcilerin istihdamı, geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlara ve zararlara yol açabilmektedir. Çalışmanın sonucunda, rekabetçi olabilmek için gemilerin kamu özel ortaklığında kurulmuş bir şirket tarafından yönetilmesi ve dağınık filolar yerine kooperatif modelinde ölçek ekonomilerinin oluşturulması önerilmektedir.

Esmer (2018) çalışmasında, denizcilik sektöründeki uzmanlarla yaptığı görüşmelerde, gelecekte denizcilik sektörünü etkileyecek potansiyel değişkenleri ortaya çıkarmıştır. Öncelikli değişkenlerin siber güvenlik tehdidi ve Endüstri 4.0 olduğu tespit edilmiştir. Endüstri 4.0, dijitalleşmenin merkezinde yer aldığı için tüm iş süreçlerinin dijitalleşmesi, dijital güvenlik açığı ve siber güvenlik tehditlerini bir araya getirmektedir. Diğer önemli husus ise iklim değişikliğidir.

Küresel rekabet gücünün elde edilmesinde ve sürdürülmesinde, dünyada denizcilik alanında kümelenme örneklerini göz önüne alarak Türkiye'nin durumunu analiz eden çalışmada, Karahan ve Kırval (2018), Coğrafi Yoğunluk Katsayısı, Deniz Taşımacılığı Şirketleri Katılımı ve Coğrafi Yoğunluk Gini Katsayısı kullanılarak Türk deniz taşımacılığı sektörünün kümelenme seviyesini ölçmüştür. Tüm değişkenlerin bütüncül olarak değerlendirildiği ölçümler sonucunda, İstanbul bölgesinin deniz taşımacılığında, sayısal olarak tam bir kümelenme özelliği taşıdığı tespit edilmiştir.

Muslu (2018) çalışmasında, lojistik sektöründe taşıma araçlarının kapasitesiyle maliyetlerin arasında ters bir ilişkinin mevcut olduğunu, taşınan kargonun miktarı arttıkça birim başına düşen maliyetlerin azaldığını, taşımacılıkta mesafe sürelerinin uzamasıyla birim yol başına düşen maliyetlerin azaldığını, bu durumun deniz taşımacılığında gemi boyutlarının büyümesine neden olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada tespit edilen hususlar şu şekildedir: Sermaye yoğun bir iş olması ve iş birliklerinin yeteri kadar olmaması nedeniyle Türkiye'nin denizcilik işletmeleri küresel piyasalarda oluşan büyük tonajlı gemi ihtiyacına cevap verememiştir. Büyük işletmeleri yönetme ve organize etme güçlüğü nedeniyle Türk armatörleri büyük tonajlı gemi işletmekten kaçınmaktadır. Gemi işletmeciliği Karadeniz merkezli ve kısmen Akdeniz çanağında ağırlıkla koster işletmeciliğiyle kısıtlı kalmıştır. Türk armatörler 3000 dwt ton ila 10.000 dwt ton arası tonajda gemi işletme eğilimindedir.

Konteynır hat işletmeciliği geniş bir organizasyon ve kurumsal yapı ile işletmecilik gerektirmektedir. Türk denizcilik işletmeleri bu kabiliyet ve kapasiteye sahip değildir. Türk armatörleri, büyük tonajlı gemi talebine yatırım bütçeleri ve organizasyon becerileri olmaması nedeniyle cevap vermektedir.

Türkiye'nin denizcilik piyasasından hak ettiği payı alamadığını vurgulayan Muslu'ya (2018) göre, bunun en önemli nedenlerinden birinin deniz iş kolundaki sendikal örgütlülüğün çok zayıf olmasıdır. Deniz iş kolunda örgütlülüğü olmayan bir ülkenin gemi adamı ihraç edebilmesinin ve küresel denizcilik piyasalarında söz sahibi olmasının oldukça güç olacağı değerlendirilmektedir. Türkiye'de deniz iş kolunda örgütlülüğün sağlanarak Uluslararası Taşıma İşçileri Federasyonu (ITF) ile ilişkilerin geliştirilmesi denizciliğin gelişimini hızlandıracaktır.

Akgül ve Çetin (2019), Türkiye'de gemi yatırımlarını etkileyen etmenleri bulmayı amaçlayan çalışmalarında, gemi yatırımcıları ile bu yatırımcıları nesnel olarak değerlendirebilecek profesyonelleri ile nitel bir araştırma yapılmıştır. Türkiye'de gemi yatırımlarını etkileyen etmenler olarak “piyasa şartları ve zamanlama, yatırımın geri ödeme süresi, geminin teknik özellikleri ile yatırımcı profili, finansman kapasitesi ve risk algısı” tespit edilmiştir.

Atıcı (2019) çalışmasında Türkiye'de Deniz taşımacılığı gelişimini incelemektedir. Türkiye'nin dış ticaret hacminin yıllar içinde oldukça hızlı bir şekilde arttığını; buna karşın aynı oranda kapasite artışının deniz taşımacılığında yaşanmadığını ve navlun gelirlerinin giderlerden daha az olduğunu tespit etmektedir. Çalışmada Türkiye'nin deniz taşımacılık sektöründeki navlun gelirlerinin artırılması için önerilere yer verilmektedir.

Çalışkan (2019), yaptığı etki-tepki analizi sonucunda ülkelerin deniz ticaretini etkileyen değişkenlerde meydana gelen şokların etkilerini incelemektedir. Analiz sonucunda, araştırma verilerinden ülke ekonomisinin istikrarının belirlenmesinde büyük önem taşıyan cari işlemler dengesi değişkeni incelendiğinde işgücünde meydana gelen şokun hemen cari işlemler dengesinde pozitif artan bir tepkiye sebep olduğu gözlemlenmiştir. İş gücünde meydana gelen ani artışın ihracat ve ithalatı da arttıracığı sonucunu veren bu analiz sayesinde, mikro bazda işletmeler, makro bazda

lkeler ulaştırma politikasını düzenleyebilir ya da gelecek yıl stratejilerini bu bilgi doğrultusunda güncelleyebilir.

Efecan ve Grge (2019), deniz ticaretindeki artıştan dolayı sera gazı salınımının da arttığının, bunu önlemek ve Uluslararası Denizcilik rgtnn (IMO) yaptırımlarını karşılamak için alternatif enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi gerektiğinin, günümüz teknoloјisi ile uyumlu, gemi endüstrisinde, operasyon ve işletim düzeyinde akıllı, çevreci ve yeşil dostu yeniliklerin getirilmesine ihtiyaç olduğunun, piyasa koşullarının iyileşmesi ve olası yk trafiğinin artması neticesinde gemilerin hızlarını artırması nedeni ile ek operasyonel tedbirlerin de alınması gerekliliğinin altını çizmektedir.

Karahan (2019) tez çalışmasında İstanbul denizcilik sektörünün kümelenme potansiyelinin olduğunu, ancak bazı eksiklikleri bulunduğunu, dünya çapında bir denizcilik kümelenmesi olabileceğini belirtmektedir. nemli eksiklikler olarak liderlik yapacak işletme bulunmadığını, işletmeler arasındaki işbirliği seviyesinin yetersiz olduğu, niversiteler ve Ar-Ge kuruluşları ile ilişkilerinin olmadığını vurgulamaktadır.

Konur vd. (2019), Türk deniz ulaştırma sektöründe egzoz emisyonlarını azaltmayı ve enerji verimliliğini artırmayı amaçlayan yeni teknolojilerin uygulanmasının önündeki engelleri değerlendirmektedir. Çalışmada, emisyon azaltıcı ve enerji verimliliği artırıcı teknolojilerin Türk ticari deniz filosuna uygulanmasının önündeki en önemli engel güvenilirlik olarak çıkarılmıştır. Engeller arasında, işletme maliyeti ile donanım kurulum maliyeti bulunmaktadır.

Öter (2019), Dönüşümcü Liderlik ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili anket çalışmasını, İzmir ve İstanbul bölgelerinde faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, denizcilik işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve naan (2019), otonom gemi teknolojisi ve Türk denizcilik ve gemi inşa sektörüne yönelik olası etkilerini incelemiştir. Çalışmada, otonom gemi teknolojisinin, gemi tasarımı, gemi inşaatı, gemi işletmesi ve deniz sigortacılığı ile

liman ve tersanecilik altyapısını ve denizcilik işletmeciliği süreçlerini etkileyeceği, sektörün bu dönüşüme hazırlıklı olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Doğan (2020) çalışmasında, 2014-2016 yılları arasında deniz taşımacılığı yapan işletmelerin finansal performanslarını oran analizi yöntemiyle ortaya koymaktır. Sektörün likidite ve kaldıraç oranlarının genel kabul görmüş sınırlar içerisinde olduğu, devir hızı oranlarının ise durağan bir seyir izlediği tespit edilmiştir. Sektörün yabancı kaynak kullanımına ağırlık vermesi faiz ödeme yüklerini de artırmış ve bu durum işletmelerin kar marjını olumsuz etkilemiştir.

Ece (2020) makalesinde, Covid-19 salgınının küresel ticaret ağındaki ülkelerin arz zincirinde kesintiye neden olduğunu, küresel ticaretin azalması ile konteyner taşımacılığı ve limanların yük hacminde azalma olduğu, küresel konteyner ittifaklarının belirli rotalardaki hizmetlerini durdurduğu ve denizcilik hizmetlerinin arzının daha da istikrarsız hale geldiğini belirtmektedir. Çalışmada genel bir değerlendirme yapılarak denizcilik sektöründe Covid-19 salgını gibi salgınlarla mücadelede “Risk Yönetim Sistemi, Acil Durum Hazırlık ve Müdahale Planı, Koruma ve Kontrol Programı”nın oluşturulması önerilmektedir.

Taşkına’a (2020) göre, Covid-19 salgını döneminde, gemilerin limana girişi, yüklerin limandan teslim alınması ve varma limanında teslim edilmesindeki zorluklar karşısında zaman charter sözleşme hükümlerine uyulması zaman zaman mümkün olamamıştır. Zaman charteri sözleşmelerinde, geminin ticari bakımdan kullanılabilir olmadığı periyodu içeren klotların her birinde “geminin kullanım dışı sayılmasını mümkün kılan sebepler” ile geminin kullanım dışı sayılması halinde tahsis ücreti kesintisine esas teşkil edecek “zaman kaybının” ve “ücrette yapılacak kesintinin” belirlenmesi bakımından farklı esaslar getirilmiştir. Çalışmada, COVID-19 salgınının döneminde zaman charteri sözleşmelerinde, geminin kullanım dışı sayılmasının mümkün olup olmadığı incelenmektedir.

2.4.2. Dünya’daki Çalışmalar

Panayides ve Gray (1997), makale çalışmasında, gemi/filo yönetimi endüstrisindeki çarpıcı büyümenin, şirketlerin giderek daha fazla rekabet gücü sağlamanın yollarını aradıkları anlamına geldiği ve bu yolların temel olarak hizmet

kalitesinin iyileştirilmesi, pazara giriş stratejileri, stratejik konumlanma ve pazarlama üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, gemi yönetiminin profesyonel hizmet bağlamında, müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme yönünün son derece önemli olduğu tartışılmaktadır. Uzun süreli müşteri ilişkileri kuran şirketler, müşteriyi elde tutmayı sağlayacak, işlem maliyetlerini azaltacak ve farklılaşma ve rekabet gücü elde edecektir. İlişkisel pazarlama kavramı, gemi işletmeciliğinin uygulanabilirliği için gerekli olabilmektedir.

Panayides (2003), denizcilik sektöründe yapısal değişikliklere yol açan şiddetli rekabeti, büyük şirketlerin rekabetçi kalabilmek için daha küçük şirketleri satın almasıyla ya da onlarla birleşmesi ile betimlemektedir. Makalesinde, rekabet gücünün, performansı artıracak rekabetçi iş stratejilerinin formüle edilmesi ve uygulanması yoluyla elde edilebileceğini vurgulamaktadır. Çalışmasının bulguları, gemi işletmeciliğinde rekabet stratejileri uygulama ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Rekabetçi stratejiler uygulayan şirketlerin yüksek performans gösterme olasılığı daha fazladır. Yüksek performans gösteren şirketlerin, jenerik stratejilerden birini tek başına tatbik etmektense, stratejilerin bir kombinasyonunu izleme olasılığının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir.

Goulielmos ve Psifia (2006) denizcilik endüstrisinde verilen krediler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Hurst Exponent yöntemini kullanarak üç paradoks ortaya çıkarılmıştır. İlki, kredi riskinin büyük bir kısmı bankalara ait olması; ikincisi, sadece piyasanın canlanma dönemlerinde bankaların kredileri vermeleri; üçüncüsü, kapasite fazlası yaratılması sonucu arzın artması ve navlun piyasasını yavaşlamasıdır.

Kavusannos ve Visvikis (2006), türev ürünler (çeşitlendirme) kullanarak armatörlerin ve gemi kiralayanların gelecekteki gelir ya da maliyetlerinin seviyesini güvence altına alabilecekleri ve nakit akışlarındaki belirsizliği ve öngörülemeyen oynaklığı azaltabilecekleri sonucuna varmışlardır.

Syriopoulos ve Theotokas (2007), denizcilik şirketlerinin son yıllarda uluslararası piyasaların avantajlarından yararlanmak ve deniz taşımacılığında rekabetçi kalabilmek için uluslararası finans piyasalarına girmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Theotokas ve Progoulaki (2007), Yunan deniz taşımacılık şirketlerinin ve gemi adamlarının kültürü nasıl algıladıklarını; bunun mürettebat yönetimi ve gemi

operasyonunu nasıl etkilediğini incelemiştir. Analiz, şirketlerin uyguladığı personel tedariki stratejilerine, gemide oluşabilecek operasyonel sorunlara ve gemi, kıyıdaki ofis ve üçüncü şahıslar arasındaki ilişkilerin olası bozulmasına odaklanmaktadır. Sonuçlar, çok kültürlü ekiplerle iletişimin söz konusu olduğu, ilişkilerde sorunların ortaya çıktığı ve bunun aksaklıklara sebep olduğu, bu durumun yetersiz ve uygun olmayan eğitimin yanı sıra kültürel ve dilsel uyumsuzluktan kaynaklandığını göstermektedir.

Scarsi (2007), armatörlerin, rakiplerinin eylemlerini izlerken kendi kişisel sezgilerine önem verdiklerini, bu bağlamda hataların periyodik olarak tekrarlanmasına neden olarak piyasa eğilimlerini genellikle görmezden geldiklerini ya da küçümsediklerini belirtmiştir. Scarsi'ye göre, piyasa döngüsü ile doğru zamanda gemi alıp satma konusundaki yatırım kararının zamanlaması arasındaki senkronizasyon eksikliği, başarı ile hayatta kalma arasındaki fark anlamına gelebilmektedir.

Mitsubishi ve Greve (2008), deniz taşımacılığı sektöründen elde edilen verileri kullanarak yaptıkları çalışmada, ağ (network) bağlantılı şirketler tarafından yapılan ittifakların, daha iyi eşleşme kalitesi sergilediğini bulduklarını iddia etmektedir. Şirketlerin ilgili pazar tamamlayıcılıklarına dayalı ittifakların ve ortaklıkların esnek kapasite ayarlamalarına izin verecek uyumlu gemilere sahip olduğunda, ittifak ortaklarının performansını iyileştirdiği ve hayatta kalma şanslarını artırdığı, çalışmanın sonucu olarak verilmektedir.

Merikas, Gounopoulos ve Nounis (2009), sermaye piyasalarının, yeni yatırım projelerini finanse etmek ve iş büyümesini sürdürmek için gerekli fonları sağlamada aracı olarak hareket ettikleri için denizcilik şirketlerinin büyümesini teşvik etmede ve değer yaratmada çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

Panayides ve Gray'e (2010) göre, denizcilik endüstrisinde, özellikle profesyonel gemi yönetimindeki yoğun rekabet, rekabet gücü elde etme arayışının devam edeceği ve artacağı anlamına gelmektedir. Endüstrinin birçok sektöründeki mevcut stratejilerin gözden geçirilmesi, rekabet gücünün sağlanması için istikrarlı ortaklıklar kurmanın önemini göstermektedir. Makalenin ana tezi, gemi yönetim şirketlerinin rekabet avantajı elde etmek için maddi olmayan ilişki kaynaklarını kullanabileceğidir. Denizcilik sektöründeki kuruluşlar, son zamanlarda dikkatlerini rekabet avantajı elde etmek ya da en azından rakiplerine karşı rekabet avantajını

kaybetme riskini azaltmak için işbirliğine gitmektedir. Ortaklıklar ve entegrasyon oluşturmak, sektördeki çoğu büyük oyuncunun faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Kaynakların en büyüğü, bilgi edinmek ve gemi yönetiminde rekabet avantajı sağlayacak istikrarlı ve uzun vadeli müşteri ilişkileri oluşturma yeteneğini geliştirmektir.

Progoulaki ve Theotokas'ın makalesi (2010), kaynak temelli yaklaşımın deniz taşımacılık şirketlerinin insan kaynakları yönetiminde önemli ve bir rekabet gücü kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, Yunan denizcilik şirketleri tarafından uygulanan farklı insan kaynakları ve mürettebat yönetimi uygulamalarına ilişkin bir saha çalışmasının bulgularını analiz etmektedir. Son olarak, kaynak temelli yaklaşım bağlamında, denizcilik endüstrisindeki insan kaynaklarını sürdürülebilir rekabet avantajının oluşumuna yol açabilecek şekilde yönetmek için bütünleşik bir çerçeve önermektedir.

Lee (2010) makalesinde, değişken çevresel zorluklara karşı deniz taşımacılığı işletmeleri için bilginin önemini kavramsal olarak vurgulamaktadır. Güney Kore'deki deniz taşımacılığı işletmeleri ile yapılan vaka analizinin bulguları, işletmelerin yönetimlerini iyileştirmede ve hızla değişen ortamlara esnek bir şekilde yanıt vermede entelektüel sermayenin önemini fark ettiklerini tespit etmiştir. Bu anlamda, bilgiye dayalı strateji, etkin deniz lojistiği yönetimi için mevcut taleplerle başa çıkmada en faydalı stratejik alternatiflerden biri olmaktadır. Bu nedenle, deniz taşımacılık işletmecilerinin dinamik olarak değişen iş çevresinde daha iyi performans gösterebilmeleri için bilgi yönetimi stratejisi oluşturmaları gerekli görünmektedir.

Panayides vd.nin (2011) makalesi, deniz taşımacılığı endüstrisinin üç ana sektöründeki (kuru yük, tanker ve konteyner taşımacılığı) firmaların görece verimliliğini inceleyerek deniz taşımacılığı literatürüne katkıda bulunmaktadır. Veri zarflama ve stokastik sınır analizi kullanılarak geliştirilen iki görece verimlilik modeli değerlendirmeye alınmıştır. Taşımacılık şirketlerinin ortalama pazar verimliliği sergilediği; şirketlerin pazar ve işletme performansı verimliliğinin tutarlı olmadığı; tanker şirketlerinin pazarda daha verimli olduğu; konteyner taşımacılık şirketlerinin yüksek işletme performansı verimliliğine sahip olduğu ancak piyasada verimsiz olduğu, analizde görülmüştür.

Syriopoulos ve Tsatsaronis (2011), kilit kurumsal yönetim mekanizmalarının denizcilik firmalarının finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bulguları, ailenin kurucu olduğu bir deniz taşımacılık şirketinin CEO'sunun, söz konusu denizcilik şirketinin finansal performansını olumlu yönde etkileyebileceği hipotezini desteklemektedir.

Stephen Y.Gong , Heng-Qing Ye ve Yvonne Yiyi Zeng'in makalesi (2013) Hong Kong'daki banka uygulamalarını ve bankaların bir mali krizden önce ve sonra denizcilik endüstrisine yönelik kredilerine ilişkin banka politikalarını inceledi. Finansal krizden sonra bankaların kaliteye ve güvenliğe daha fazla önem verdiklerini, buna karşın pazarlamaya daha az önem verildiğini ortaya koymuşlardır.

Rasa (2013), denizcilik sektöründeki kümelenmenin temel faydalarını, verimliliğin artması, işletmelerin büyümesi ve araştırma, geliştirme ve yeniliğe daha açık olması olarak görmektedir. Bir denizcilik kümelenmesi kurulmasının ana amacı, rekabet edebilirliği artırmak, denizcilik işletmelerini teşvik etmek ve küme içindeki koordinasyonu iyileştirerek işbirliğini geliştirmektir.

Yuen ve Thai (2015), düzenli hat taşımacılığında hizmet kalitesinin boyutlarını belirlemektedir. Çalışmaya göre, güvenilirlik ve hız, müşteri memnuniyetinin temel belirleyicileridir. Bu bağlamda, zamana bağlı hizmet özelliklerine dayalı farklılaşmanın, maliyet liderliği uygulamaya göre daha etkili bir strateji olduğu söylenebilir.

Yuen vd.nin (2017) çalışması, bir deniz taşımacılık firmasının rekabet stratejisinin, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkiye etkisini analiz etmektedir. Durumsallık ve yola bağımlılık teorilerine dayanan bu çalışma, farklılaşmayı birincil rekabet stratejileri olarak benimseyen firmaların, düşük maliyetli bir strateji benimseyen diğer firmalara kıyasla daha fazla finansal fayda sağladığını varsaymaktadır. Singapur'da faaliyet gösteren 223 deniz taşımacılık firmasının katıldığı anket sonuçlarına göre, maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejileri gibi klasik rekabetçi yöntemlerin, finansal performansa güçlü katkılar yaptığını göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, finansal performansa daha fazla katkıda bulunmakta; ancak finansal performans üzerindeki etkisi, klasik rekabet stratejilerinin etkisine kıyasla orta düzeydedir. Ayrıca çalışma,

firmaların maliyet liderliği stratejileri yerine farklılaştırma stratejileri uyguladıklarında kurumsal sosyal sorumluluk etkisinin daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Goilielmos'un makalesi (2017), deniz taşımacılık şirketlerinin 1986'dan günümüze uyguladığı taktikler ve stratejileri ele almaktadır. Kuru yük taşımacılığı sektöründeki bunalım sırasında, armatörler iki taktik benimsemiştir: Hayatta kalmak ve fırsatları kollamak. Armatörler çoğunlukla reaktif yöneticilerdir ve Porter'ın maliyet liderliği stratejisini esas alarak ölçek ekonomisi bağlamında, filoların ortalama yaşını ve toplam maliyetleri düşürmektedir. Bu strateji, 1986 ve 2016'da uygulanmıştır. Yazar, günümüzde tüm yönetim işlevlerinin stratejik hale geldiği göz önüne alındığında, stratejik konularda taşımacılık konusundaki araştırmaların yetersizliğinin altını çizmektedir.

Grzelakowski (2019) çalışmasında şu sonuçlara ulaşmaktadır:

- Küresel deniz konteyner taşımacılığı pazarı, hala önemli ölçüde dengesizdir ve yüksek talep dalgalanmaları, pazarın dinamiklerine ve dolayısıyla navlun oranlarına tabidir.
- Küresel konteyner taşıyıcılarının operasyonel ve yatırım alanındaki stratejileri, hedeflenen sonuçları getirememekte, bu da deniz konteyner taşımacılığı sektöründe güçlü sermaye yatay entegrasyona ve küresel lojistik tedarik zincirlerinde dikey entegrasyona yol açmaktadır.
- Mevcut durum, küresel tedarik zincirlerinin operasyonlarını istikrarsızlaştırarak, işletmelerin orta ve kısa vadede rasyonel kararlar almasını engelliyor.
- Uzun süredir devam eden bu durum (2010'dan itibaren), dünya çapında taşımacılık ve lojistik düzenin temellerini sarsıyor.
- Deniz konteyner taşımacılığı pazarında ve deniz taşımacılık işletmelerinin stratejik kararlarında görüldüğü gibi bu durumdan yararlananlar, deniz yoluyla ithal edilen malların tüketicileridir.

Goulielmos (2018) diğer bir çalışmasında, Boston Consulting Group matrisi ile deniz taşımacılık işletmelerini incelemektedir. Kurumsal ve rekabetçi stratejiler ile birlikte etkili liderliğin rekabet avantajı sağlamadaki önemine işaret etmektedir. On denizci ülkedeki on denizcilik şirketinin, yeni gemiler elde etmek için ciddi miktarlarda harcama yaparak filolarını en üst düzeye çıkarma (büyüme stratejisi) stratejisini benimsemiştir. En iyi stratejinin “zamanlama” olduğunu, aynı bütçe ile

farklı zamanlarda gemiler satın alabilenlerin kazançlı olduğunu, bunun dolaylı olarak aynı sermayeyi kullanarak şirketin büyüklüğünü ikiye katlamak anlamına geldiğini söylemektedir.

D'agostini vd.nin (2019) makalesi, büyük deniz taşımacılık şirketlerinin izlediği ana pazar stratejilerine genel bir bakış sunmaktadır. Özellikle konteyner taşıyan şirketlerin stratejilerinin analizi yoluyla çalışma, rekabet avantajı elde etmek için tercih edilen stratejilerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizde, deniz taşımacılık işletmelerinin çoğunlukla birden fazla strateji seçtiği ya da melez bir iş modeli benimsediği sonucuna varmışlardır. İkinci nicel veriler ile yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, büyük deniz taşımacılık işletmeleri çeşitlendirme ya da farklılaşma stratejisini tercih etmektedir. Orta ve küçük ölçekli deniz taşımacılık işletmeleri ise odaklanma stratejisini benimseme eğilimindedir.

Rekabet avantajı için stratejinin gerekliliğini savunan bu çalışmalarla birlikte son yıllarda denizcilik işletmelerinin sürdürülebilirliği konusu da işlenmeye başlanmıştır. Rengamani ve Balasubramaniam (2018), denizcilik sektöründe sürdürülebilirlik literatürüne yeni gemilerin tasarımı ve mevcut gemilerin modifikasyonu üzerine yazdıkları makale ile katkı sağlamaktadır. Çalışma, yeşil gemi teknolojisi için ihtiyaçlar ve yasal düzenlemeler hakkında fikir vermeyi amaçlamaktadır. Yakıttan kaynaklanan egzoz gazı temizleme sistemlerinin atık ısıyı geri kazanmasının gerektiği ve atık suyun dizel motor enjeksiyon sistemlerinde kullanılabileceği ifade edilmektedir. Balast suyunun yönetimi için yeni yaklaşımlara ve yenilenebilir malzemelerin kullanımı ve geri dönüşümün araştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Denizde ve limanda daha temiz seyirler için verimli gemi operasyonu şarttır. Maksimum verimliliği garantilemek ve çevre ile ilgili uluslararası mevzuatı güncel tutmak için gemiler iyi korunmalı ve modernize edilmelidir.

Vejvar vd. (2019), düzenli hat taşımacılığı yönetimi literatüründe sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaları, Web of Science veri tabanından elde edilen 253 makale üzerinden analiz etmişlerdir. Deniz taşımacılık performansı, liman seçimi ve yönetimi, taşımacılık pazarları ve çevre olmak üzere dört ana araştırma alanı seçilmiştir. Çalışma sonuçlarında, çevre ve sosyal konuların akademik söylemde daha az dikkate alındığı, deniz taşımacılığının ekonomik konularının hala ana endişe

kaynağı olduğu, deniz taşımacılığında sürdürülebilirlik çalışmaları ve uygulamalarının yetersizliği görülmektedir.

Fasoulis ve Kurt (2019), Dünya ticaretinin başlıca taşıyıcısı ve çevresel bozulmaya önemli katkısı bulunan uluslararası deniz taşımacılığının BM'nin sürdürülebilirlik girişiminde hayati bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada, tanker ve kuru dökme yük taşımacılık sektörünün sürdürülebilir denizcilik kalkınmasına yönelik nasıl tepki verdiğini belirlemek için sınırlı bir araştırma yapılmıştır. Bu ampirik çalışmada, denizcilik endüstrisinin küresel sürdürülebilir kalkınmaya yeni sunulan üçlü sonuç yaklaşımı ile ilgili anlayışlarını ve tutumlarını incelemek amaçlanmaktadır. Araştırma verileri, 50 tanker/kuru dökme yük taşımacılık şirketine yapılan anket vasıtasıyla toplanmıştır. Bulgular, denizcilik sektörünün sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalığının olduğunu, üçlü sonuç yaklaşımına adaptasyon sağlayabileceğini ve kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun özümsemişliğini ortaya koymaktadır.

D'agostini vd. (2019), yazdıkları makalede, büyük deniz taşımacılığı şirketleri tarafından rekabet avantajı elde etmek için tercih edilen stratejilerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, çeşitlendirme (ürün ve coğrafi çeşitlendirme), farklılaşma ve odaklanma kapsamlı bir şekilde tartışılmakta ve deniz taşımacılığı endüstrisine uygulanmaktadır. Sonuç olarak denizcilik işletmelerinin birden fazla bireysel stratejiyi birlikte (hibrit) izlediği, büyük denizcilik şirketlerinin çeşitlendirmeyi ya da farklılaştırmayı tercih ettiği, orta ve küçük ölçekli denizcilik şirketlerinin belli bir pazara odaklanma stratejisine yöneldiği tespit edilmiştir.

Wu vd. (2020), deniz taşımacılığında sürdürülebilirlik için stratejik planlamaya yönelik güncel araştırmaların nadir olduğunu vurguladıkları çalışmalarında, stratejik planlamanın sürdürülebilirliğe katkıda bulunup bulunmadığını anlamak için deniz taşımacılığını içerik analizi ile incelemiştir. Çalışmanın bulguları şöyledir: Deniz taşımacılığındaki en stratejik planlama “limandan limana” ile sınırlıdır. Deniz taşımacılığında sürdürülebilirliğe yönelik stratejik planlama çabaları, bütünsel değil parça parçadır. Deniz taşımacılığı aktif bir araştırma alanını temsil eder, ancak stratejik planlamada geride kalmaktadır. Yeşil ya da sürdürülebilir deniz taşımacılığını teşvik etmeye yönelik proaktif çabalar görülmektedir.

Denizcilik sektöründe özellikle dijital ortam ile desteklenen ve lojistik zincirinde farklılaşmayı öneren yeni iş modelleri, bunun getirdiği iş modeli değişimi ya da inovasyonu ve strateji ile iş modelinin etkileşimini içeren çalışmalar da incelenmiştir. Hatzigrigoris ve Moustaka (2008), değişen bir dünya ile baş edebilmek için kuruluşların, değişimi öğrenme ve yönetme yeteneğine sahip olmaları gerektiğinin altını çizmekte ve bu yönden denizcilik sektörünü incelemektedir. Çalışmalarında, deniz taşımacılık sektöründeki yoğun talepler, kurallarda meydana gelen değişiklikler, ticari ortamın dinamikliği karşısında işletmelerin operasyonlarını sürekli iyileştirmeleri gerektiğini göz önünde bulunduran bir işletme ele alınmaktadır. Söz konusu işletme, güvenlik, çevre ve müşteri gereksinimlerini karşılayan yeni bir yönetim modeli ve iş süreçleri oluşturmuştur. Denizcilik sektörünün rekabetçi dünyasında lider olmayı hedefleyen işletme, farklı olmayı, büyüme ve gelişmeyi bir fırsat olarak sunan değişime “bir arkadaş” olarak bakmayı amaçlamaktadır. Bu makalede, değişimi yönetmek, çalışanlar arasında güven oluşturmak, başarısızlık korkusunu ortadan kaldırmak ve herkesin benzersiz bilgi ve yeteneklerini sunabileceği verimli bir ortam yaratmak için oluşturulmuş, belgelenmiş ve test edilmiş yeni bir yönetim modeli sunulmaktadır.

Lorange ve Fjeldstad’ın çalışması (2012), taşımacılık sektörü literatürüne üç şekilde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, iş modellerindeki değişikliklerin denizcilik endüstrisinin dönüşümünü nasıl şekillendirdiğini ve taşımacılık firması stratejisini nasıl yönlendirdiğini açıklamakta ve analiz etmektedir. İkinci olarak, deniz taşımacılık işletme stratejilerini, stratejik yönetim literatürü ile ele almaktadır. Son olarak bu stratejileri, çoğu ampirik çalışmalara hâkim olan bilgi teknolojileri odaklı endüstrilerden elde edilen iş modeli anlayışları ile karşılamaktadır.

Lam’ın (2015) çalışması, müşteri gereksinimlerini odak noktası olarak sürdürülebilir bir denizcilik tedarik zinciri tasarlamayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışmada, büyük bir konteyner şirketinin analizi yapılmış ve dört ana müşteri gereksinimi tespit edilmiştir: Maliyet ve rekabetçi fiyat, gemi kaynaklı kirliliğin azaltılması, yakıt ve kaynakların verimli kullanımı ile sağlık, güvenlik ve emniyet. Diğer bir sonuç da yeşil gemilerin tasarımı ve gemi makinelerinin efektif kullanımının gerekliliği olarak ortaya konmuştur.

Berg (2015) çalışmasında, liman ve terminal işletmecileri, deniz taşımacılık işletmeleri için rekabet avantajı sağlayabilecek ilk stratejinin sürdürülebilir taşımacılığın sağlanması olduğunu belirtmektedir. Liman yetkilileri, deniz taşımacılık işletmeleri ve terminal operatörleri, sürdürülebilirliği iş modellerine gerçek anlamda dahil ederek ilk hamle olarak rekabet avantajı yaratabilirler. Bu düşünce bağlamında çalışmada, denizcilik sektöründe uygulanan farklı intermodal stratejileri ve iş modelleri incelenmektedir.

Lam ve Wong (2018)'un makalesi, deniz taşımacılığı piyasasındaki dinamiklik ve belirsiz koşullar karşısında işletmelerin yönelebileceği söz konusu iş modellerini analiz ederek literatüre katkıda bulunmaktadır. Makalede düzenli hat gemi taşımacılığı işletmelerinin iş modelleri genel olarak üç türe ayrılmaktadır: Maliyet liderliği, yenilikçi hizmet farklılaştırması ve karma. Üç iş modeli, gemi taşımacılığı işletmelerinin iş kültürü ve örgütsel yapısına dayanmaktadır. Her iş modelini oluşturan bir iş kültürü ve bir organizasyon yapısı bulunmaktadır.

Munim (2019) çalışmasında otonom gemilerin, kısa mesafe deniz taşımacılık, kuzey kutbu deniz taşımacılık ve genel taşımacılık işletmeciliğine yenilikçi bir model getireceğinin altını çizmektedir. Bu üç ayrı taşımacılık alanında, otonom gemilerin operasyonel maliyetleri büyük ölçüde düşürebileceği, aynı zamanda CO₂ ve NO_x emisyonlarını azaltabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışma, değer önerisi, değer zinciri yönetimi ve gelir modeli üzerine inşa eden otonom gemi üreticileri için potansiyel iş modellerini sunmaktadır. Ayrıca, deniz taşımacılığı sektörü ideal bir standart bulana kadar önceki iş modellerini denemeye devam edeceğini savunmaktadır.

Mirovic vd. (2018) çalışmalarında, deniz taşımacılığında büyük veri kullanımını incelemiştir. Büyük veri teknikleri, gemilerin gerçek zamanlı olarak izlemek, yerleşik sensörlerden ve veri toplama sistemlerinden toplanan gemi performansını ve seyir verilerini analiz etmek için kullanılabilir. Elde edilen bilgiler, optimum lojistik ağ tasarımı ve enerji verimliliği ile ilgili stratejilerin geliştirilmesini sağlayabilir. Maliyet azaltma ve çevreye yönelik faydaların yanı sıra, denizde emniyet de iyileştirilebilir. Bununla birlikte, büyük veri ile uğraşmak, veri miktarı ve kalitesi ile ilgili sorunlarla karşılaşmak anlamına gelmektedir. Özellikle denizcilik endüstrisi verilerin kullanım ve analizine ilişkin uzmanlardan yoksundur. Ayrıca, verilerin

yönetimini belirleyecek bir yasal çerçeve oluşturmayı gerektiren güvenlik ve gizlilik sorunları vardır. Sonuç olarak denizcilik endüstrisi, büyük veriden büyük ölçüde faydalanabilir; ancak onu tam potansiyelinde kullanmadan önce bir sürü zorluğun üstesinden gelinmesi gerekmektedir.

Sanchez Gonzalez vd. (2019), deniz taşımacılığının dünya ticaretinin bel kemiği olmasına rağmen, deniz taşımacılığı endüstrisinin diğer endüstrilerle aynı dijitalleşme düzeyinde olmadığını ifade etmektedir. Geleneksel süreçlerin kullanıldığı, konuya artan ilgiye rağmen düzeyin düşük olduğu belirtilmektedir. Günümüzde deniz taşımacılığı sektöründe sekiz dijital alanda çalışmalar tespit edilmiştir: Otonom araçlar ve robotik, yapay zeka, büyük veri kullanımı, sanal gerçeklik, artırılmış ve karma gerçeklik, nesnelerin interneti, bulut ve uç bilişim, dijital güvenlik, ve 3 boyutlu baskı. En çok çalışılan alanlar, robotik, yapay zeka ve büyük veri, özellikle robotikte insansız araçlar ve yapay zekanın, gemilere yardımcı olan gemileri destekleme aracı olarak kullanılmasıdır.

Aiello vd. (2020), çalışmalarında dijitalleşme ile deniz taşımacılık sektörünü incelemektedir. Dijital bilgidен değer yaratmak amacıyla geleneksel deniz taşımacılık şirketlerinin, kurum kültürlerinde ve karar alma süreçlerinde önemli bir değişikliklerle altyapılarını, iş gücünü ve operasyonlarını yönetmek için yeni teknolojilere ve yeni metodolojik yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışmada, mevcut denizcilik endüstrisinin dördüncü sanayi devrimiyle yüzleşmeye hazırlığının bir analizinin yapılması teklif edilmektedir. Gemilerde giderek daha fazla bilginin veri olarak toplandığı ve saklandığı doğru olsa da karar alma süreçlerine bu verilerin katılımları hala çok sınırlıdır; bu nedenle bu tür bilgiler, değer zincirinin güçlendirilmesine yalnızca sınırlı bir ölçüde katkıda bulunmaktadır. Dijitalleşme yönünde bir eğilim olmakla birlikte mevcut uygulamada, manuel veri raporlama gibi operasyonel uygulamalar hala yaygın bir endüstriyel uygulamadır.

Denizcilik işletmelerinin yönetimi ve organizasyonu konusu, tez kapsamında ele alınan önceki konulara göre daha sınırlı olarak çalışılsa da bazı katkısı olacak çalışmalar incelenmemiştir. Örneğin Bielić (2009) çalışmasında, matris ve işlevsel olarak yapılandırılmış şirketlerin sahip oldukları gemi ve filo ekipleri ile çalışmasına etkisini karşılaştırmaktadır. Çalışmaya göre, şirketin organizasyonu, gemi yönetiminin örgütsel modelini ve dolayısıyla kaptan, baş mühendis ve diğer görevliler ile yürütülen

işin kalitesini etkilemektedir. Matris olarak organize edilen taşımacılık şirketinin yönetiminin ademi merkeziyetçilik yapısı ve esnekliğinin, katı dikey işlevsel organizasyona bir alternatifi olabileceği sonucuna varılmaktadır.

Bistrivci’c vd. (2011) çalışmalarında, günümüzde denizcilik şirketlerinin başarısının, her zamankinden daha fazla, yönetimin etkinliğinin bir sonucu olduğunun altını çizmektedir. Günümüzde maddi olmayan varlıkların (insan kaynakları, entelektüel sermaye ve bilgi) yönetimi, denizcilik sektöründe de modern yönetimin ana konusu olmaktadır. Belirtilen yönetim fonksiyonları her kademedeki şirketler tarafından doğru kullanılırsa, gemi yönetimi, yönetim sürecinin bir parçası olduğu için etkili ve başarılı olacaktır.

Lorange’ın (2001) makalesi, başarılı örnekler vererek deniz taşımacılık şirketlerinin büyüme için nasıl stratejiler geliştirebileceğine ve pazar fırsatlarından nasıl yararlanabileceğine dair bir çerçeve önermektedir. Deniz taşımacılık işletmelerindeki geleneksel yönetim sisteminin, büyümeye izin verecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Dinamik şirketler, iş fırsatlarını herkesten önce algılayabilmekte ve çalışanlarını harekete geçirebilecek gerekli stratejileri uygulayabilmektedir. Denizcilik şirketleri, yeni fırsatları görmek' ve bunları uygulamak için kendi kurumsal kaynaklarını harekete geçirmek için temel yeteneklerini geliştirmeli, vizyoner ve dönüşümcü liderlik örneklerini uygulamalıdır.

Panayiotis vd. çalışması (2014), denizcilik işletmelerinde kurumsal yönetişimin, finansal yönetim kararları ve firma performansı ile ilişkili olduğu sonucuna varmaktadır. Kurumsal yönetim komitesinin varlığı, yetersiz yatırımla pozitif yönde ilişkiliyken, aşırı yatırım ile olumsuz olarak ilişkilidir. Ayrıca yönetim kurulu büyüklüğü, üyelerinin mülkiyeti, yöneticiler ve CEO ilişkisinin işletme performansı ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Jun vd.nin (2016) araştırmasının amacı, gemi işletmeciliği şirketleri için başarı faktörlerini belirlemek, bu faktörlerin önemini değerlendirmek ve son olarak da gemi sahipleri ile gemi işletmeciliği şirketleri arasındaki algı farklılıklarını belirlemektir. Araştırma sonuçları, gemi işletmeciliği şirketlerinin gemi sahiplerine hızlı yanıt vermeyi öncelik olarak gördüğü, ardından gemi işletmeciliği ücretleri ve gemilerin operasyonel maliyetlerinin verimli yönetimi geldiğini göstermektedir. Gemi sahiplerinin, gemilerin operasyonel maliyetlerinin verimli yönetimini, gerekli insan

gücünü işe alma becerisini ve yüksek kaliteli yönetim potansiyelini öncelikli konular olarak gördüğü sonucuna varılmıştır.

Progoulaki ve Theotokas (2016), ticari gemilerde farklı milliyetlerden gelen personelin karışımı nedeniyle deniz taşımacılık işletmelerinin özellikle uygulanan mürettebat yönetimi stratejilerine ve çok kültürlülük konusuna ilişkin kurumsal kültürüne dikkat çekmektedir. Makale, insan kaynakları yönetimi ve kültürel çeşitlilik yönetiminin bir denizcilik şirketinin temel yeteneği olduğunu söylemektedir. Makalede, üç boyutlu bir teorik çerçevede, kaynak temelli görüş, insan kaynakları yönetimi ve kültürel çeşitlilik yönetiminin birleşimini incelenmektedir. Önerilen stratejilerin pratik uygulamasını ve mürettebat yönetimini temel bir yetkinliğe dönüştürmek, insan kaynaklarından sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gerekli kriterlerin yerine getirilmesini analiz etmektedir. Çok kültürlü denizci insan kaynakları için önerilen entegre stratejik yönetim sistemi, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunma ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlama gücüne ve potansiyeline sahiptir.

Şpanja vd.ne göre (2017), deniz taşımacılık piyasasını doğrudan etkileyen ve aynı zamanda deniz taşımacılık şirketlerinin rekabet gücü ile doğrudan ilişkili olan bir dizi etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden bazıları şirketlerin kendileri tarafından yönetilir. Örneğin gemilerde kullanılacak bayrağın, iş stratejisinin ve insan kaynakları stratejisinin seçimi, bu etmenler arasındadır. Şirketin yönetemeyeceği etmenler ise piyasadaki arz ve talebin döngüsel değişimleri, döviz kurundaki dalgalanmalar ve akaryakıt fiyatlarındaki dalgalanmalar gibi etmenlerdir. Bu nedenle şirketler, stratejilerini pazarın hakim özelliklerine göre ayarlamaktadır. Deniz taşımacılık pazarlarının karmaşıklığı ve dinamik doğası ne olursa olsun, şirketin başarısı, öncelikle bu şirketleri gelişmelere adapte edecek şekilde yönetmek zorunda olan yönetimin kalitesi ve yaratıcılığına bağlı olduğu sonucuna varılabilir.

Novaselic vd.nin (2018) makalesinin amacı, modern denizcilik şirketleri için stratejik yönetimin önemine dikkat çekmektir. Stratejik karar, bir organizasyonun yönünü ve başarısını tanımlayacak seçimdir. 2008 yılında dünya ekonomik krizinin ortaya çıkmasıyla birlikte, genel denizcilik sektörü kendisini bir dönüm noktasında buldu. Kriz, birçok taşımacılık şirketi için büyük mali borçlara batmak anlamına geliyordu. Bununla birlikte, bazı şirketler, finansal krizde iş yapma şeklini değiştirdi

ve eski konvansiyonel gemilerle dolu filolarını yenilemelerini sağladı. Bununla birlikte, gemilerin işletme maliyetlerini düşürecek ve pazarda gerekli rekabet gücünü sunacak yeni teknolojileri araştırdılar. Günümüzde bir vizyon, misyon ve belirli bir hedef olmadan pazarda rekabet gücü elde etmek imkansızdır.

Theotokas (2019), kuru dökme yük taşımacılığı yapan şirketlerin dinamik ve değişen bir ortamda faaliyet gösterdiğini ve pazarın taleplerine cevap verebilmeleri için esnekliklerini korumaları gerektiğini ifade etmektedir. Dünya pazarlarında rekabetçi bir şekilde faaliyet gösteren şirketlerin büyüklük, işletme stratejileri, teknoloji seviyesi ve kurum kültürü gibi farklılaştırıcı faktörler nedeniyle işletme yönetimi ve organizasyonlarında farklı yaklaşımların olduğunu belirtmektedir. Bu farklılaştırıcı faktörler ve bunların kuru dökme yük taşımacılık şirketlerinin organizasyonunu nasıl etkilediği ve buna yönelik özel düzenlemelere olan ihtiyaçları üzerine daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğinin altı çizilmektedir. Çeşitli ulusal bağlamlarda kuru dökme yük taşımacılık şirketlerinin benimsediği yaklaşımlara odaklanan araştırmalar ile mevcut literatürün zenginleştirilmesi, organizasyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Shemon vd. (2019), deniz taşımacılığının doğası gereği oldukça rekabetçi ve son derece dinamik olduğunu, bu durumun işletmelerin daha verimli ve yenilikçi olmaya zorladığını, işletmelerin küresel denizcilik endüstrisinin bu yüksek rekabetinde ayakta kalmak istiyorlarsa, nitelikli ve eğitimli çalışanlara sahip olmaları gerektiğini, konferans bildirilerinde söylemektedir. Dünya çapındaki deniz taşımacılık şirketleri genellikle değişken navlun oranları, katı denizcilik ve taşımacılık ile ilgili düzenlemeler, yoğun rekabet ve ekonomik istikrarsızlıkla karşı karşıya kaldığından, deniz taşımacılık şirketleri, en kaliteli ve eğitimli çalışanları istihdam etmeli ve onların yetkinliklerini geliştirmelidir. Örneğin Bangladeş'te bu sektördeki şirketler, personellerine beceri geliştirme programları uygulamaktadır. Bu beceri geliştirme programları, yönetimin bütüncül sistem yaklaşımı olarak görülmelidir. Şirketin küresel pazarda rekabetçi kalmasını sağlamak için yönetim, etkili işe alım ile çalışanların kapsamlı eğitimine daha fazla odaklanmalıdır.

2.5. Dünya ve Türkiye’de Deniz Taşımacılığı

Deniz taşımacılığının geçmişi incelendiğinde, çok eski çağlarda benimsendiği görülmektedir. İlk önceleri kürekli ve yelkenli gemilerin kullanımından buharın icadı ile buharlı gemilerin kullanımına geçilmiştir. Buhar makinesinin gemilere uygulanması denizlerde daha uzun yol yapma imkânı vermiştir. Daha sonraları teknolojinin gelişmesiyle daha çok hız yapabilen ve okyanuslara daha dayanıklı dizel motorlu gemiler inşa edilmiştir.

Dünya denizyolu taşımacılığı sistemini geliştirmesinin önünü açan özellikle Marco Polo ve Kristof Kolomb’un bu amaçla yapmış oldukları okyanus aşırı seferlerdir (Hummels, 2001: 272). 18’nci yüzyıla gelindiğinde deniz yolu ile genellikle tekstil, yün, kereste, şarap, kumaş ve gıda maddeleri cinsinden yüklerin taşındığı görülmektedir. Bu dönemde denizyolu taşımacılığında uzak doğu ticaretinin İngiliz, Hollanda ve Doğu Hindistan şirketlerinin tekelinde olduğu görülmektedir (Stopford, 2009: 21). 18’nci yüzyıl son çeyreğinde dönemin enerji kaynağı olması nedeniyle en önemli ticaret yükü olan kömür, 200 ton büyüklüğündeki 500 gemi ile yılda yaklaşık 10 ring seferi yapılarak taşınmaktadır ki bu da yaklaşık bir milyon tonluk bir ticaret hacmi anlamına gelmektedir (Stopford, 2009: 21). Bu dönemde gemi sahibi olanlar, hem tüccar hem de armatör olarak adlandırılmaktadır. Gemisi olanlar çeşitli limanlar ve ülkeler arasında seferler düzenleyerek bir yerden satın aldıklarını diğerinde satarak kar elde etmeye çalışmaktadırlar. Ancak yüzyılın sonlarına doğru armatörlük ve tüccarlık arasındaki ayrım gittikçe belirginleşmeye başlamıştır. Armatör teriminin ilk defa 1786 yılına ait İngiliz gemi sicil kayıtlarında ve sektör için basılan çeşitli ilanlarda kullanıldığı görülmektedir (Stopford, 2009: 22).

18’nci yüzyılın sonunda sanayi devrimi sonrasında üreticiler daha iyi hammadde kaynakları bulmaya yönelmişler ve daha iyi kaynaklar için ulaşım sistemlerine yatırım yapmışlardır. Çeşitli yükler için onlara hizmet edecek yeni sistemlere ihtiyaç duymuşlardır. Dökme yük piyasası, genel yüklerin konteynırlaşması ve kimyasal madde, orman mamulleri, otomobiller ve gaz gibi yüklerin ulaşımı için uzmanlaşmış denizcilik hizmetleri ortaya çıkmıştır (Stopford, 2009:39-42).

21’nci yüzyıl başlarında denizcilik alanında faaliyet gösteren ve gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerin gemi ticaret filoları artarak yük taşımacılığı gelişmiştir.

Bu ülkelerin limanları da gelişerek dünya üzerinde önemli limanlar haline gelmiştir. Örneğin Singapur, Hollanda, ABD limanları dünya sıralamalarında üst sıralarda yer almıştır.

Yakın zaman gelindiğinde 2008 yılı krizinden denizcilik sektörü büyük oranda etkilenmiştir. Kredi almanın zorluğu sebebiyle navlun fiyatları hızla azalmış ve özellikle küçük deniz nakliye şirketleri kapanmak zorunda kalmıştır. Büyük firmalar ise aksine filolarını genişletmişlerdir. Daha sonra 2010 yılı ile birlikte dünya üzerinde tekrar artış gösteren ticaret hacmi ile denizcilik sektöründe toparlanmalar görülmüş ve özellikle Çin'in ihracatı deniz ticaretinde etkili rol oynamıştır. Çin limanlarının artan hacmi ülkeyi dünya üzerinde önemli bir lojistik merkez haline getirmiştir.

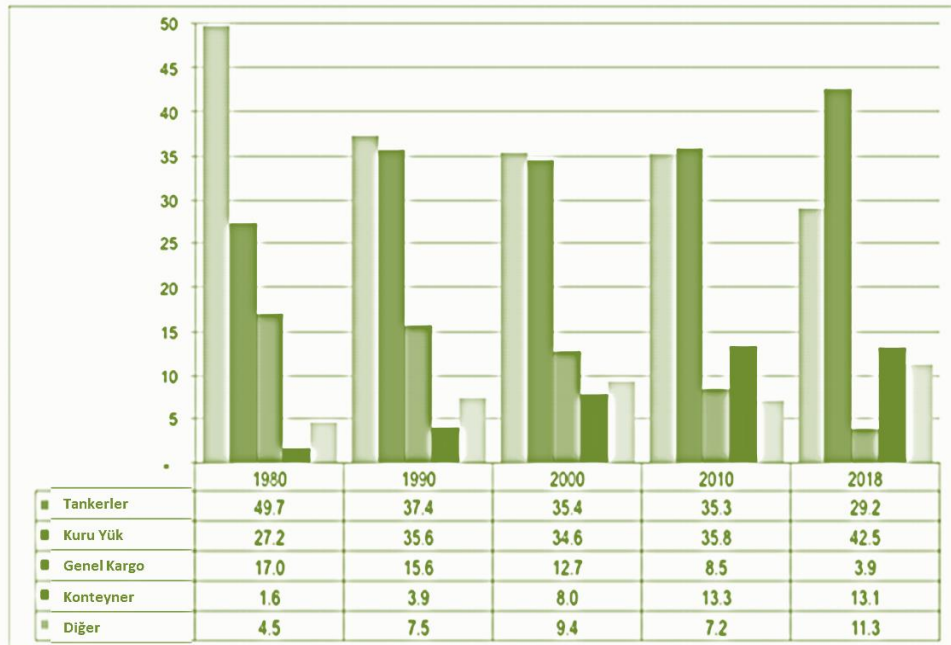
Son 50 yılda deniz ticareti önemli bir gelişme göstermiştir. Denizcilik, ticaretin yüzde 80 ila 90'ı arasındaki payı ile uluslararası ticaretin büyük çoğunluğunu taşımaktadır. Ancak 2018'de Dünya ekonomisi ve ticaret faaliyetlerindeki gelişmelerin bir göstergesi olan uluslararası deniz ticareti, ivme kaybetmiştir. Hacim 2017 yılındaki yüzde 4,1, 2018 yılında yüzde 2,7'ye gerilemiştir. Bu azalma geniş tabanlıydı ve neredeyse tüm deniz yük segmentlerini etkilemiştir (UNCTAD, 2019).

2.5.1. Dünya Deniz Taşımacılığı

2020 yılından bugüne Dünya, COVID-19 salgınıyla mücadele etmeye devam ediyor. Ancak uydulardan alınan veriler, deniz taşımacılığı operasyonlarının sorunsuz işlediğini söylemektedir (Heiland ve Ulltveit-Moe, 2020) Uluslararası ticaret ve küresel üretim ağları, deniz taşımacılığının sorunsuz işlemesine büyük ölçüde bağlıdır. Tarihe bakıldığında, deniz taşımacılığının geçmişte birçok krizi atlattığı görülmektedir. Stopford'a (2007) göre, deniz ticareti tüm önemli ekonomik krizlerde derin ancak "V" şekilli daralmalar yaşamıştır. Örneğin 2009 yılının son küresel krizinde deniz ticareti, %4,5 düşmüştür (UNCTAD 2011). Dünya deniz ticaret hacmi 2021 yılında 2019 yılı seviyelerine, %3,6 oranına geri dönmüştür. 2022 yılı ve sonrası için Dünya ekonomik gidişatı olumlu görünmekte ve deniz taşımacılığının %3,5 artması ve 12,4 milyar tona ulaşması beklenmektedir (İMEAK, 2021). Dünya taşımacılığının 2011-2021 yıllarındaki yüzdelik dağılımında 2021 yılında deniz taşımacılığının payı %85 olarak görülmektedir.

Son dönemde dünyanın ticaret coğrafyasında, Güney-Güney ticareti olarak da tanımlanan, bir değişim ile Güney yarım küredeki pazarlar, dünyadaki nihai talebin artan bir payını oluşturmaktadır (Horner, 2016: 414). Gelişmekte olan ülkelerin küresel tedarik zincirinde yer almaları ve imalat sanayinde gelişmeleri, Güney-Güney ticaretinin gelişmesi, dünya ticaretinin yönü ve yapısını yani ticaret coğrafyasını değiştirmektedir. Bu gelişme, Kuzey-Güney ticaretinin yeri alacak bir boyutta olmasa da ticari aktörlerin çeşitlendirilmesi nedeniyle önemlidir.

1980'den 2018'e kadar ana gemi tiplerine göre dünya ticaret filosunun gelişimi, küresel ticarete meydana gelen yapısal değişiklikleri doğrulamaktadır. Dünya filosundaki tankerlerin payı yaklaşık yüzde 50'den yüzde 30'un altına düşmüştür. Buna karşılık kuru dökme yük gemilerinin payı da yüzde 27'den 42'ye yükselmiştir. Konteyner tonajının payı, 1980'deki değerinin yaklaşık 10 katıdır. Teknolojideki gelişmeler, genel yük tonajının yüzde 17'den 4'e düşmesine neden olmuştur (Şekil-2.11.). Alışlagelmiş genel yük ticaretinin konteyner haline gelmesi, genellikle gerçekleştiği için daha da azalma beklenebilir; ancak bu daha yavaş bir hızda gerçekleşecektir.



Şekil- 2.11. Gemi Tiplerine Göre Dünya Deniz Taşımacılık Filosu (1980-2018)

Kaynak: UNCTAD. Denizyolu Taşımacılığı Yayını 2018

2022'nin başında Dünya deniz taşımacılığındaki gemi (300 GT ve üzeri) sayısı, 58.228 ve toplam tonaj, 2.096.245 milyar DWT seviyesinde (Tablo-2.6.) meydana gelmiştir (İMEAK, 2021).

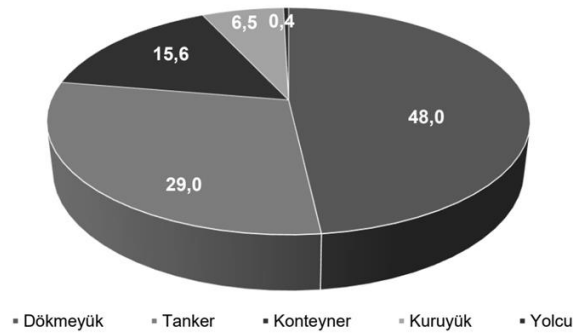
Tablo-2.6. Dünya Taşımacılık Filosunun Gemi Tipleri (300 GT ve üzeri) (DWT)

Yıllar	Tanker	Dökmeyük	Konteyner	Kuruyük	Yolcu	Toplam
2010	501.573	451.223	169.514	105.781	6.062	1.234.153
2011	523.608	528.126	183.722	107.049	6.062	1.348.567
2012	547.390	605.757	196.885	105.284	6.442	1.461.758
2013	555.181	666.861	206.409	104.531	6.282	1.539.264
2014	567.933	705.826	216.275	107.983	6.358	1.604.375
2015	579.205	738.612	227.674	109.139	6.378	1.661.008
2016	600.130	752.936	244.186	112.306	6.530	1.716.088
2017	636.364	771.086	245.555	112.773	6.659	1.772.437
2018	668.696	791.691	252.692	113.626	6.842	1.833.547
2019	680.185	813.197	265.094	116.035	7.078	1.881.589
2020	524.750	849.314	274.659	118.583	7.325	1.774.631
2021	538.819	881.717	281.440	119.665	7.472	1.829.113
2022	546.301	913.822	293.016	122.043	7.602	1.882.784

Kaynak: İMEAK, 2021

Tablo-2.6'ya göre Dünya taşımacılık filosunun DWT bazında %90'ını oluşturan Tanker, Dökmeyük, Konteyner, Kuruyük, Yolcu gemi tiplerinin toplamı, 2021 yılında bir önceki yıla göre %2,9 artış göstererek 1.882.784 DWT olmuştur (İMEAK, 2021).

2022 yılında Tanker, Dökmeyük, Konteyner, Kuruyük, Yolcu gemi tipleri içerisinde DWT bazında en fazla paya sahip olan gemi tipi %48,0 ile Dökmeyük gemi tipi olmuştur. Bu tipi, %29 ile Tanker gemi tipi izlemektedir (Şekil-2.12.)



Şekil- 2.12. 2022 Dünya'da Gemi Tipleri Yüzdelik Dağılımı (DWT/%)

Kaynak: İMEAK, 2021

2019'un başında dünya denizyolu yük taşıma filosunun (300 GT ve üzeri) toplam tonajı 1,87 milyar DWT seviyesinde gerçekleşmiştir. Dünya denizyolu taşımacılık filosu, 2010- 2018 yılları arasında DWT bazında yaklaşık %52 oranında artarken, yıllık filo artışı, 2010- 2011 yılındaki %9'luk düzeyinden 2018- 2019 yıllarındaki değişim ile %3'lük düzeye azalmıştır. Dünyanın en büyük ticaret filosuna sahip ülkeler, Yunanistan, Çin ve Japonya'dır ve Dünya tonajının yaklaşık %48'ine sahiptirler. Gemi sicillerinin dağılımda ise Panama 323 milyon DWT ve 6,398 gemi ile başlıdır.

Tablo-2.7. Dünya Deniz Ticaret Filosunun Yükler İtibariyle Kapasite Gelişimi (2013-2020)

Milyon Ton	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(*)	2020(*)
Demir Cevheri	1.188	1.340	1.364	1.418	1.473	1473	1480	1501
Kömür	1.182	1.216	1.138	1.140	1.200	1.240	1.264	1.283
Tahıl	391	432	459	450	477	477	496	511
Minör Dökmeyük	1.823	1.844	1.871	1.893	1.949	2.023	2.089	2.153
Ham Petrol	1.836	1.803	1.872	1.938	2004	2.027	2.059	2.121
Petrol Ürünleri	956	957	1.022	1.036	1.055	1.067	1.099	1.143
Gaz	305	317	328	357	383	415	449	479
Kimyasal	264	267	278	283	304	320	336	352
Konteyner	1.532	1.622	1.661	1698	1.797	1.874	1.954	2.033
Diğer Kuruyük	779	808	829	855	889	915	941	965
Toplam	10257	10.607	10.822	11.068	11.524	11.831	12.168	12.541
Yıl Bazında Değişim %	3.5%	3.3%	2.1%	3.0 %	4.2%	3.6%	2.8%	3.1%

Kaynak: Clarksons March Seaborn, 2020

Dünyadaki denizyolu ticareti, 2017 yılında %4,2 oranında, 2018 yılında ise %3,6'lık bir büyüme göstermiştir. Bu oranların, 2019'da %2,8 ve 2020'de 3,1 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Tablo-2.7.). UNCTAD (2019), uluslararası deniz ticaretinin, özellikle konteyner, kuru dökme yük ve gaz yüklerindeki büyümeye bağlı olarak, 2019-2024 döneminde yıllık ortalama yüzde 3,5 oranında büyümesini beklemektedir. Bununla birlikte, belirsizlik, mevcut deniz taşımacılığı ortamında baskın bir tema olmaya devam etmektedir.

2.5.2. Uluslararası Denizcilik Kuruluşları

Dünyada denizcilikle ilişkisi dolaylı ya da dolaysız yoldan olmak üzere çalışmalarını sürdüren ve deniz ticaretini kalkındırmaya yönelik politikalar üreten çeşitli örgütler mevcuttur. Doğal olarak bu kuruluşların, denizyolu taşımacılığı üzerinde etkileri bulunmaktadır.

- Uluslararası Denizcilik Örgütü (International Maritime Organization- IMO): Uluslararası Denizcilik Örgütü, kendisini Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında yer alan, küresel denizyolu taşımacılığında söz ve yetki sahibi bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Denizcilik faaliyetlerinin daha verimli ve güvenli bir zeminde sürdürülmesine yönelik artan ihtiyaca paralel olarak 1948 yılında kurulan IMO, bütün çalışmalarında bu misyonla hareket eder: “Uluslararası Denizcilik Örgütü, güvenliğe ve emniyete öncelik veren, çevreye duyarlı, verimli ve sürdürülebilir deniz ticaretini teşvik eder. Bunun için deniz güvenliği ve emniyetiyle ilgili uygulanabilirliği yüksek standartları benimser, seyirlerde verimliliği sağlayan ve gemilerden kaynaklı kirlenmeyi kontrol altına alan tedbirler ortaya koyar. Bu süreçte, ilgili yasal mevzuatın ve IMO Konvansiyonları'nın etkili bir şekilde uygulanmasını gözetir.

- Uluslararası Deniz Ticaret Odası (International Chamber of Shipping- ICS): Merkezi Londra, İngiltere'de olan ve deniz ticaretinde IMO, ILO, UNCTAD gibi çeşitli uluslararası kuruluşların faaliyetlerini yakından izleyen, bu kuruluşlara zaman zaman danışmanlık yapan ve herhangi bir ülkede deniz ticaretinin uluslararası uygulamasına aykırı düşen mevzuat oluşturulmasına karşı dünya denizciliği adına kamu oyu oluşturan etkin bir kuruluştur. Armatörler için başlıca uluslararası ticari birlik olup, denizcilikle alakalı düzenlemeler, işletme ve hukuk kapsamındaki

sorunlarla ilgilidir. Uluslararası Denizcilik Federasyonu (ISF), armatörlere ait uluslararası işverenler örgütüdür; iş ve işçi meseleleri, eğitim sorunları ile ilgilidir. ICS ve ISF'nin üyeleri 36 ülkeden tüm sektörler ve taşıma sınıflarını temsil eden ulusal armatörler birliklerinden oluşmaktadır ve iki kuruluş 1 Haziran 2011 tarihinde birleşmiştir.

- Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi (The Baltic and International Maritime Council – BIMCO): Özel sektör ağırlıklı, denizcilik şirketleri ve kuruluşlarının üye olduğu geniş katılımlı bir uluslararası denizcilik konseyidir. BIMCO, deniz ticaretinde yaygın olarak kullanılan tip konşimento, navlun ve gemi kira sözleşmesi örneklerini, navlun sözleşmesi klotlarını oluşturur ve armatörler, brokerler, acenteler ve kulüp üyeleri dâhil denizcilik camiası için profesyonel bilgiler ve tavsiyeler sağlar. Ayrıca, dünya limanlarını deniz trafiği ve tarife uygulamaları açısından yakından izleyerek yayınladığı bültenlerle genel bilgileri üyelerine duyurur. Oluşturduğu Data Bank (Bilgi Bankası) ile müracaat ettikleri zaman üyelerine bilgi desteği verir. 1905 yılında kurulan BIMCO, denizcilik şirketlerinin dünyadaki en büyük özel birliğidir. BIMCO, Uluslararası Denizcilik Örgütünde resmi gözlemci sıfatı taşımaktadır.

- Uluslararası Denizcilik Bürosu (International Maritime Bureau- IMB): Denizcilikle ilgili yolsuzluklardan ileri gelen ve giderek artan tehdidi karşılamak, tüccarlar arasındaki güvenin korunmasına yardımcı olmak üzere, uluslararası acenteler ve hükümetlerin desteği ile Uluslararası Ticaret Odası, 1981 yılında Uluslararası Denizcilik Bürosu'nu kurmuştur. Açık denizlerde yapılan sahtekârlıklar 1980'den sonra hızla artan suçlardandır. Uluslararası Denizcilik Bürosu (IMB) tarafından derlenen ve üyelerine gönderilen bilgiler şirketlerin gerekli önlemleri almalarına imkân vermekte, ayrıca Uluslararası Polis Örgütü tarafından suçluların yakalanmasına da yardımcı olmaktadır. IMB'nin birçok ülkede üyeleri mevcut olup, bunlar arasında gemi sahipleri, brokerler, ihracatçılar, sigortacılar, acenteler, bankalar, avukatlar ve yük tüccarları bulunmaktadır.

- Bağımsız Tanker Sahipleri Uluslararası Birliği (The International Association of Independent Tanker Owners – INTERTANKO): Bağımsız tanker sahipleri için sözcü olarak görev yapar ve uluslararası hükümetlere ait teşkilatlar ve geniş çaplı

uluslararası grubu vasıtasıyla üyelerini temsil eder. INTERTANKO tankerlerle ilgili meseleleri tartışmak için bir Forum olarak hareket etmektedir. INTERTANKO tam üyeliği; ham petrol, kimyevi madde, ürün ve gaz tankerleri, kombine taşıyıcılar ve bağımsız tanker sahiplerine açıktır. Meselelerin Konsey seviyesinde ortaya atılabileceği ayrı bir Ortak Üyeler Komitesi vardır. Ortak Üyeler Komitesi sorunları ve INTERTANKO Ortak Üyelerinin endişe duydukları hususları müzakere eder. Ortak Üyeler Komitesi; Liman Acenteleri, Gemi Brokerleri, P&I Sigorta, Klas Kuruluşları, Gemi İnşacılar, Limanlar, Devlete ait Tanker Sahipleri ve Petrol Şirketlerinden temsilcileri bir araya getirir.

- Kuru Yük Gemi Sahipleri Uluslararası Birliği (International Association of Dry Cargo Shipowners – INTERCARGO): INTERCARGO 1980 yılında, kuru yük gemisi armatörleri, yöneticileri ve işletmecilerinin seslerini duyurmak ve bu denizcilik sektörünü daha iyi temsil etmek amacıyla kurulmuştur. INTERCARGO Üyeleri kömür, tahıl, demir cevheri ve daha başka dökme yükler gibi uluslararası kuru dökme yük taşımalarındaki dökme yük gemilerini işletirler. INTERCARGO’nun başlıca rolü, gemilerin güvenli, etkin, çevre dostu olarak ve verimli şekilde işletilmesini sağlamak için üyeleriyle, kuralları koyanlar ve diğer denizcilik kuruluşlarıyla birlikte çalışmaktır. INTERCARGO; BIMCO, INTERTANKO ve ICS ile birlikte Uluslararası Denizcilik Birlikleri Yuvarlak Masası’nı oluşturur. Yuvarlak Masa’nın amacı üyeleri için en büyük yararı sağlamak ve masraflı, etkin olmayan faaliyetlerden kaçınmaktır.

- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development- UNCTAD): Birleşmiş Milletler sistemi içinde yer alan UNCTAD, 1964 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 1995 sayılı kararı ile, gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretine daha fazla katılımlarını sağlamak ve bu yolla kalkınmalarına yardımcı olmak için kurulmuştur. UNCTAD, özellikle dünyanın değişik bölgelerindeki zayıf ekonomilerin sürdürülebilir kalkınmasını sağlayacak politikalar tasarlanması sürecinde analiz, tartışma ve görüş birliği oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu geniş kapsamlı görev tanımı çerçevesinde, uluslararası ticaret, kalkınma, yatırımlar, maliye uygulamaları, ulusal politikalar, uluslararası işbirliği, teknoloji transferi, sektör çalışmaları, en az gelişmiş ülkeler, bölgesel gelişmeler gibi pek çok konuda faaliyette bulunmaktadır.

- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD): OECD, demokratik yapılara ve piyasa ekonomisine sahip 37 ülkenin küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve yönetim sorunlarını çözmek ve bu sürecin fırsatlarından faydalanmak üzere müştereken çalıştıkları bir örgüttür. OECD'nin en temel amaçları:

- Ekonomik büyüme, mali istikrar, ticaret ve yatırım, teknoloji, yenilik, girişimcilik ve kalkınma alanlarında işbirliği yoluyla refahın sağlanması ve yoksullukla mücadele konularında hükümetlere yardımcı olmak;
- Ekonomik ve sosyal gelişme ile çevrenin korunması arasındaki dengeyi gözetmek.
- Herkes için iş imkânı yaratılması ve sosyal eşitlik ile etkin ve sağlıklı bir yönetim gerçekleştirilmesi;
- Yeni gelişme ve sorunları anlamak ve bunlara çözüm üretmek konularında hükümetlere tavsiyelerde bulunmaktır.

- Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization- WTO): Örgüt, uluslararası ticaretin kurallarını belirleyen ve içinde bir nevi mahkeme olarak nitelendirilebilecek “Anlaşmazlıkların Halli Organı”nı barındıran, çok taraflı ticaret sisteminin merkezi niteliğindeki bir uluslararası kuruluştur. Temel hedefi uluslararası ticaretin önündeki engelleri ortadan kaldırmak, ticaret kurallarını şeffaflaştırmak, ticaret işlemlerini kolaylaştırmak suretiyle küresel ticaret hacmini artırmak olan DTÖ, bu amaçlarını belirli aralıklarla düzenlediği “Ticaret Müzakere Turları” yoluyla gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

- Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization- ILO): 1946’da Birleşmiş Milletler Örgütü ile imzaladığı bir anlaşma ile BM’nin ilk uzmanlık kuruluşu olarak hizmet vermektedir. Tam istihdama ulaşılmasını, sosyal korumanın sağlanmasını, yaşam standartlarının yükseltilmesini, çalışanların kendilerine en uygun işlerde çalıştırılmasını ve kalkınmanın nimetlerinden herkesin eşit şekilde yararlanmasını sağlamaya yönelik politikaların uygulanmasını amaçlayan ILO’yu diğer kuruluşlardan ayıran özellik, bünyesinde hükümet, işveren ve işçi kesimlerinin temsil edilmesidir. ILO’ya halen 187 ülke üyedir.

2.5.3. Türkiye’de Deniz Taşımacılığı

2018 Yılında dünya deniz ticaretinin %84’ü, Türkiye’nin dış ticaretinin ise %88’i denizyoluyla taşınmıştır (İMEAK, 2019). Türkiye İstatistik Kurumu verilerine istinaden, 2018 yılında Türkiye’nin dış ticaret hacminin miktar bazında %88,70’i denizyolu ile %10,27’si karayolu ile, %0,44’ü demiryolu ile, %0,24’ü diğer vasıtalar ile, %0,35’i ise havayoluyla taşınmıştır. 2018 yılında Türkiye’nin dış ticaret hacminin değer bazında %60,97’si denizyolu ile, %21,00’i karayolu ile, %0,50’si demiryolu ile, %10,81’i havayoluyla ile, %6,72’si diğer yollar ile taşınmıştır.

İMEAK DTO’nın 2021 sektör raporundaki analizlerde, 1000 GT ve üzeri gemilerin tonaj aralıkları ve yaş ortalamaları, 31 Aralık 2021 itibariyle toplu olarak incelenmektedir. Türk Deniz Ticaret Filosundaki toplam 475 geminin 250’si ithalat ve 225’i ise gemi inşa yoluyla edinilmiştir. İthal edilen gemilerin tonajı, 5,8 milyon DWT, inşa gemilerin ise 1,4 milyon DWT’dur. 1000 GT ve üzeri Türk Deniz Ticaret Filosunun gemi tiplerine göre dağılımı şu şekildedir (İMEAK, 2021):

Tablo-2.8. 1000 GT ve üzeri Türk Deniz Ticaret Filosu Gemi Tipleri Yüzdesi

Gemi Tipi	Yüzde	Gemi Tipi	DWT Dağılımı
Kuru yük gemileri	%23,8	Dökme yük gemileri	%26,2
Dökme yük gemileri	%7,0	Petrol tankerleri	%21,6
Konteyner gemileri	%9,9	Konteyner gemileri	%17,7
Kimyevi madde tankeri	%12,2	Kimyevi madde tankeri	%11,4
Hizmet gemileri	%10,3	Kuru Yük gemileri	%10,3
Diğer tip gemiler	%36,8	Diğer tip gemiler	%12,8

Kaynak: İMEAK, 2021

Her iki dağılım değerlendirildiğinde dökme ve kuru yük gemilerin, 1000 GT ve üzerindeki kapasiteye sahip Türk Deniz Ticaret Filosunun %30-36 arasında bir oranda yer aldığı görülmektedir. 1000 GT kapasitenin üzerinde 475 adet geminin genel

yaş ortalaması 31 Aralık 2021 tarihine göre 23,8 olarak tespit edilmiştir (İMEAK, 2021). Deniz taşımacılık gemilerinin yaş durumu Tablo-2.10’da görülmektedir.

Tablo- 2.9. Gemilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Gemi Tipi	Adet	Tonaj (DWT)	Tonaj (GT)	Yaş Ortalaması
Kuru Yük Gemisi	113	603.967	396.866	28
Dökme Yük Gemisi	33	1.537.098	880.199	17
Konteyner	47	1.035.444	829.155	17
Kuru Yük Konteyner	8	39.132	25.903	25
Kimyevi Madde Tankeri	58	665.759	432.051	19
LPG Tankeri	5	27.804	25.574	24
LNG Tankeri	1	93.513	108.919	0
Asfalt Tankeri	4	61.453	49.462	7
Ro-Ro Gemisi	10	122.276	274.681	18
Ro-Ro Ferry-Yolcu	20	30.778	75.628	22

Kaynak: İMEAK, 2021

1000 GT ve üzerindeki kapasiteye sahip Türk Deniz Ticaret Filosunun gemi adedi açısından %23,8’lik bir orana sahip 113 kuru yük gemisinin yaş ortalamasının neredeyse diğer gemi tiplerine göre iki kat olduğu; 25 yaş ortalama ile kuru yük konteyner gemilerinin ikinci sırayı aldığı görülmektedir. İMEAK DTO çalışmasında diğer gemi tipleri de tabloya alınmıştır. Ancak Tablo-2.10’daki Türk Deniz Ticaret Filosunun ana unsurları yer almaktadır.

2.6. Denizcilik Endüstrindeki Gelişmeler

UNCTAD’ın bakış açısına göre, sürdürülebilir deniz taşımacılığı, ekonomik açıdan verimli, uygun fiyatlı, enerji tasarrufu sağlayan, çevre dostu, düşük karbonlu, iklime dayanıklı, nakliye bağlantısına olanak sağlayan, kaliteli hizmetler sunan ve sosyal kapsayıcılık ve gelişim sağlayan bir sektörü tanımlamaktadır. Bu faktörlerle birlikte, deniz taşımacılığının ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını dengeleme ihtiyacı bir gerekliliktir.

2015 yılında, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris İklim Anlaşması'nın kabul edilmesi, sektördeki sürdürülebilirlik zorunluluğuna ivme kazandırdı. UNCTAD'ın en son görevleri olan Doha'daki UNCTAD XIII ve Nairobi'deki UNCTAD XIV'de sürdürülebilir ve esnek taşımacılık, öncelikli eylem alanları olarak vurgulandı. UNCTAD'ın çalışma programı olarak "Sürdürülebilir ve İklim Dayanıklı Deniz Taşımacılığı"nı oluşturdu ve uygulamaya soktu. Sonuç olarak, denizcilik sürdürülebilirliği ve iklim esnekliği konularına daha fazla önem verileceği görülmektedir.

Enerji kullanımı ve yakıt tüketimi, yakıt ve taşıma maliyetleri, deniz taşıyıcılığı ve limanlarda çevresel sürdürülebilirlik, ulaşım için sürdürülebilir finans, limanlarda iklime dayanıklı ve kıyı ulaşım imkânı olan altyapı, sera gazı emisyon azalımı, deniz güvenliği ve deniz kirliliği an temalar olarak vurgulanmaktadır.

UNCTAD, küresel deniz ticaretinin 2018-2023 yılları arasında yıllık yüzde 3,8'lik bileşik büyüme hızında büyümesini öngörüyor. Bu oranda, hacimlerin yaklaşık yirmi yılda iki katına çıkması beklenebilir.

Deniz taşımacılığı uygulamaları nedeniyle ortaya çıkabilecek ilişkili dışsallıklardan biri, uluslararası taşımacılık karbon emisyonlarında öngörülen artıştır. Karbon emisyonları, deniz mili başına taşınan ton kargo ile ölçüldüğünde taşımacılık nispeten yeşil bir ulaşım şekli olarak kabul edilmektedir. Ancak bu tür emisyonların kontrol edilmemesi durumunda, sürdürülebilirlik hedeflerini zayıflatma potansiyeline sahiptir. Hiçbir karbon emisyonu azaltma eylemi gerçekleştirilmezse, sektörden gelen sera gazı emisyonları 2012-2050 yılları arasında beş kat artabilir (IMO, 2014).

Denizcilik endüstrisinin uluslararası düzenleyicisi olarak IMO (International Maritime Organization)'nın odak noktası, deniz taşımacılığının düzenleyici çerçevesinin çevresel performans, güvenlik ve emniyet gibi konularda küresel toplumun beklentilerini karşılamaktır. IMO, 2018-2023 için yeni bir stratejik planla denizyolu taşımacılığının geleceğine hitap etti. Önümüzdeki dönemde IMO çalışmaların temelini oluşturacak bir dizi hayati alanı ifade ediyor. Bunlar arasında gelişmekte olan ülkelerin denizcilik ile ilgili ihtiyaçları, denizcilik sektöründeki personelin yetkinliği ve profesyonelliği, denizcilerin ihtiyaçları ve refahı, cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi ve kadınların güçlendirilmesi, sürdürülebilir kalkınma

hedeflerine ulaşılması ve Birleşmiş Devletlerin diğer organları ile işbirliği bulunmaktadır.

IMO'nun gündemindeki önemli bir konu, deniz taşımacılığının daha yeşil ve daha güvenli bir olması için gerekli dönüşümlerin yapılmasıdır. Bunlar arasında, sera gazı emisyonlarını azaltma, gemilerin akaryakıtının kükürt içeriğini azaltma ve balast suyu yönetimi yer almaktadır. Bunlara, Kuzey ve Güney Kutup Bölgeleri'nde çalışan gemilerin bu çevreye özgü birçok riskle karşı karşıya olmalarından dolayı yayınlanan Kutup kurallarının uygulanması eklenebilir. Bu uygulamaların hem çevre hem de insan sağlığı için önemli bir karar olmasının yanı sıra, bu uygulamalar IMO'nun deniz taşımacılığının çevresel yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlama konusundaki kararlılığını göstermektedir.

Teknolojik gelişmelerin, özellikle büyük veri, yapay zeka, robotik uygulamalar ve yeni enerji kaynaklarının varlığının deniz taşımacılığına etkisi kaçınılmazdır. Gemilerin tasarım, inşa ve işletilmesinde “akıllı gemi” yaklaşımı, devrim yaratacaktır. Ancak teknolojik gelişmeler, fırsatların yanı sıra zorlukları da beraberinde getirmektedir. Emniyet ve güvenlik kaygıları, çevre ve uluslararası ticaret üzerindeki etkileri, sektöre yönelik potansiyel maliyetler ve hem gemideki hem de karadaki personel üzerindeki etkilerini dikkate alınması gereken konulardır.

Gemi Kaynaklı Emisyonlar ve MRV: IMO Deniz Çevresini Koruma Komitesi'nin 18-22 Nisan 2016 tarihlerinde gerçekleştirilen (Marine Environment Protection Committee – MEPC) 69. oturumunda 5.000 gros ton üzerindeki gemilerden kaynaklanan karbondioksit (CO₂) emisyonlarının, Bayrak Devletlerine raporlaması hakkında karar verildi. Uluslararası geçerliliği olacak bu sistemde gemi isimleri kamuoyuna açıklanmayacak ve gemi sahipleri de taşınan yük ile ilgili bilgileri açıklamak zorunda bırakılmayacak.

MEPC, üç aşamalı bir süreç sonunda kendisine ulaşacak verileri nesnel, şeffaf ve kapsamlı bir politika belirlemeye yönelik tartışmalarda değerlendirmeye alacaktır. Ayrıca, uluslararası deniz ticaretinden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını azaltmak ve enerji verimliliğini arttırmak için yeni tedbirlere ihtiyaç olup olmadığının analizi de yine bu verilerin yardımıyla gerçekleştirilecektir. Uluslararası Deniz Ticaret Odası'nın (ICS) yaptığı araştırmaya göre, CO₂ emisyonu bakımından en avantajlı taşıma şeklinin

denizyolları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, uluslararası deniz ticaretinden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını azaltmak ve enerji verimliliğini arttırmak için yeni tedbirlere ihtiyaç olup olmadığının analizi de yine bu verilerin yardımıyla gerçekleştirilecektir. Uluslararası Deniz Ticaret Odası'nın (ICS) yaptığı araştırmaya göre, CO2 emisyonu bakımından en avantajlı taşıma şeklinin denizyolları olduğu belirlenmiştir.

IMO tarafından hazırlanan “Gemi Balast Suları ve Sedimanlarının Kontrolü ve Yönetimi Sözleşmesi” 16 Şubat 2004 tarihinde imzaya açılmış ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok ülke tarafından imzalanmıştır. Sözleşme 8 Eylül 2016 tarihinde Finlandiya'nın da kabulüyle; anlaşmaya taraf devletlerin toplam tonajı, 52 taraf ülkeyle dünya ticaret filosunun %35,1441'i olmuştur. 8 Eylül 2017'de yürürlüğe girmiştir.

Kutup Bölgeleri'nin deniz taşımacılığı için nasıl bir potansiyel taşıdığı, taşımacılık pratiği üzerinde ne yönde bir değişim yaratacağı ve bunun çevreye etkileri denizcilik dünyasını en fazla meşgul eden güncel konuların başında gelmektedir. Bu çerçevede IMO, 1 Ocak 2017 tarihinde yürürlüğe giren “Kutup Sularında Faaliyet Gösteren Gemilere Yönelik Kod” diğer bir deyişle “Kutup Kodu”nu kabul etti. IMO, bu Kod ile olası sorunları en aza indirmeyi ve en başarılı uygulamaları yaygınlaştırmayı amaçlıyor. Kutup Kodu, tasarım ve donanım, denizcilerin eğitimi ve kıyafetleri, yön tayin etme, arama ve kurtarma çalışmaları gibi konuların yanı sıra Kutup Bölgesi'nin kendine özgü iklim ve çevre özellikleri ve çevreyi olumsuz etkilerden koruma adına yapılabilecekler yer veriyor.

Tehlikeli Maddelerin Deniz Yoluyla Taşınması Kodunun (International Maritime Dangerous Goods Code-IMDG Code) amacı, deniz yoluyla yapılacak Tehlikeli Madde Taşımacılığı'nın ekonomik, seri, güvenli, kaliteli, çevreye olumsuz etkisi en az ve diğer taşımacılık faaliyetleri ile uyumlu şekilde yapılmasını sağlamaktır.

Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu (International Ship and Port Facility Security Code-ISPS Code), deniz yoluyla olabilecek güvenlik tehditlerinin önlenmesi ve karşı tedbirlerin geliştirilmesi için, uluslararası sefer yapan gemi ve bu gemilere hizmet veren liman tesislerine yönelik olarak oluşturulan bir uygulama sistemidir.

Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (International Safety Management- ISM Code), gemi ve deniz araçlarından kaynaklanan kirlenmeyi önlemek, gemilerin emniyetli olarak işletilmesi ve yönetilmesi için; işletmeciler tarafından, işletmeci ve gemi tabanlı “Emniyet Yönetimi Sistemi”nin kurulması, uygulanması ve uygun şekilde sürdürülmesine yönelik esaslarını belirleyen uygulama kodudur.

Liman Devleti Uygulamaları, ülkelerin limanlarına gelen gemilerin uluslararası konvansiyonlar gereklerine uygunluklarına yönelik yapılan denetimlerdir. İlgili ülkeler tabi oldukları memorandumlara (MOU) göre bu denetimleri gerçekleştirirler.

Sürdürülebilir Okyanuslar Politikası, Birleşmiş Milletlerin 2030 ajandasındaki “Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Hedefler” arasında yer alan esas konulardan biridir. Buna göre, sürdürülebilir kalkınma için okyanuslar, denizler ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kullanımı hedeflenmektedir. Okyanuslar, ülkeleri ve toplumları birçok açıdan desteklemektedir. Ham madde, enerji, gıda, istihdam sağlarken küresel ticaretin %80’inin gerçekleştiği bir taşıma yoludur.

2.7. Bölümün Özeti

İlgili literatürü araştırılarak deniz taşımacılığı, deniz taşımacılığı işletmeleri ve sektörü, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları, pazar yapıları, rekabet ortamı, strateji ve iş modelleri, Dünya’daki ve Türkiye’deki deniz taşımacılığı sektörü incelenmiştir. Deniz ticari taşımacılığı, ülkelerin ve kıtaların birbirinden denizlerle ayrılmış olması ve yeni rotaların ortaya çıkması, jeopolitik; gemi sistemlerinin hızla gelişmesi, teknolojik; yüklerin çeşitliliği nedeniyle yeni gemi inşa mimarisi olarak; bir taraftan demiryolları, karayolu, boru hatları ve uluslararası hava trafiği gibi diğer ticari taşımacılık türleri, diğer tarafta deniz taşımacılık şirketlerinin artması rekabet olarak; hammadde taşımacılığından işlenmiş ürünlerin sevkiyatına kadar geniş bir yelpazede hizmet olarak farklılaşmaktadır. Hammadde ve mamullerin çok büyük miktarlarda taşınabilmesi, emniyetli ve güvenilir bir taşıma olması, ülkeler arası sınır geçilmemesi, doğal çevreye daha az zarar vermesi, tüketilen enerjinin daha az olması ve ekonomik taşımacılık ücretleri sunması, deniz ticari taşımacılığının daha çok tercih edilmesini sağlamaktadır.

Ulusal ve uluslararası boyutta deniz taşımacılığı düzenli hat (tarifeli) ve düzensiz hat (tarifesiz) deniz taşımacılığı olarak iki çeşittir. Düzenli hat taşımacılığında hizmet, düzensiz hat taşımacılığında yük ön plandadır. Düzensiz hat taşımacılığı, yükleri ya da faaliyet gösterilen coğrafi bölgeyi değiştirerek sunulan hizmeti kısa vadede değiştirme esnekliğini korurken düzenli hat taşımacılığı işletmeleri, planlanan programa uyma zorunluluğu bulunmaktadır.

Deniz ticari taşımacılık sektöründeki birbirinden farklı pazarların kendine özgü özellik ve yapıları, deniz taşımacılık işletmenin örgütlenmesi ve işletme işlevlerini de farklı kılmaktadır. Deniz ticari taşımacılık işletmeciliğinde, gemi işletmeciliği, gemi mülkiyeti ve üçüncü taraf gemi işletmeciliği olmak üzere üç farklı işletmecilik görülmektedir.

Uzak çevre, politik, yasal, ekonomik, sosyal ve kültürel, teknolojik ve çevresel etkileri kapsayan daha geniş bir ortamı temsil ederken yakın çevre ise işletmenin bulunduğu sektör ve paydaşlarını içermektedir. Deniz taşımacılık işletmelerinin uzak çevre ve yakın çevreyi analiz ederken neleri göz önünde bulunduracakları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Deniz taşımacılık işletmelerinin iç çevresi oluşturan genel anlamda karada konuşlu ofisleri ve filodaki gemileri, özel anlamda ise işletmenin ortak hedefine ulaşmak için örgütlediği farklı bölümler ve departmanlar ile işgücü kaynağıdır.

Dünya ticareti ile ilgili istatistikler, uluslararası ticarete deniz taşımacılığı ile taşınan yüklerin arttığına işaret etmektedir. Bu durumda küreselleşen ekonominin yanı sıra deniz ticari taşımacılığının sunduğu avantajlarda rol oynamaktadır. Bununla birlikte deniz ticari taşımacılığı, küresel düzeydeki siyasi, ekonomik ve salgına yönelik gelişmelerden oldukça fazla etkilenmiştir.

Son 10 yılda deniz ticari taşımacılığında, gemi tiplerinin oranlarında değişim görülmektedir. Tanker ve genel yük gemilerinin sayılarında düşüş, kuru dökme ve konteyner taşıyan gemilerin sayısında ise artış yaşanmaktadır. UNCTAD, 2019-2024 dönemi için yıllık ortalama %3,4 büyümeyi öngörürken deniz yoluyla yapılan ticaretin yıllık büyüme ortalamasında en az %3'lük bir seviye beklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME STRATEJİSİ VE İŞ MODELİ ETKİLEŞİMİNİ

ARAŞTIRAN BİR UYGULAMA

Küresel rekabet ortamında, mevcut ve yeni tehditler karşısında işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü için stratejilerini nasıl seçtiği ve bu stratejilerini iş modeline nasıl yansıttığının araştırıldığı ve her iki kavramın bir modelde çerçevelendiği bu çalışma, rekabete dayalı ortamda işletme stratejilerinin iş modelleri ile ilişkisini ele almakta ve deniz taşımacılık işletmeleri üzerinden bu incelemeyi yapmaktadır. Araştırma modeli, bir stratejinin belirlenmesi evresini ve bu stratejiyi destekleyen ya da bu stratejinin uygulanmasını sağlayan iş modelinin oluşturulma evresini belirlemektedir. Bu nedenle, işletme stratejisi ve iş modeli sürecini belirleyen bu model, işletmelerin strateji seçimine ve bunu iş modeline yansıtmayı açıklayan bir anlatım biçimine sahiptir.

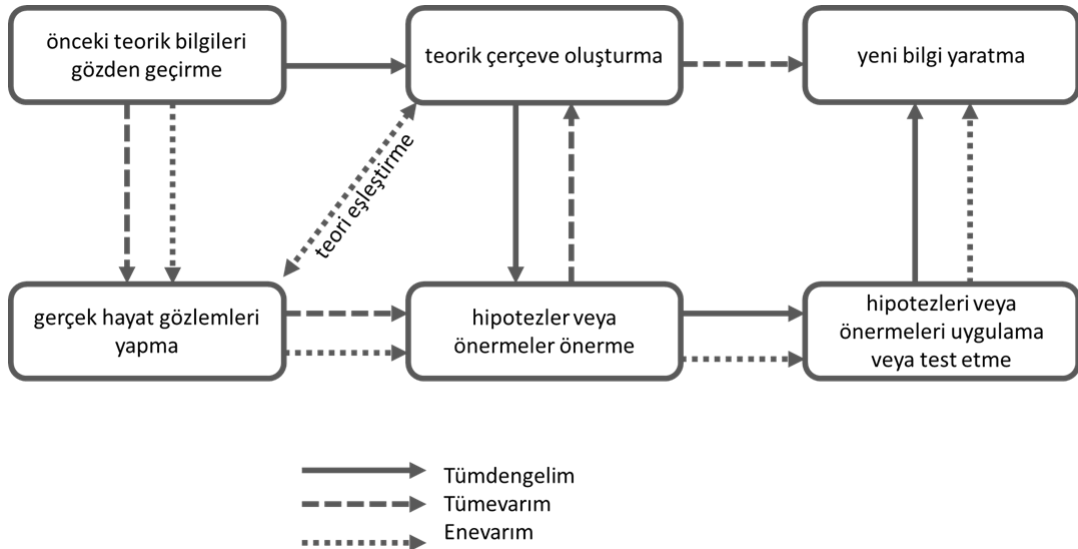
Bu bağlamda tez çalışması, nitel bir araştırma olarak tasarlanmaktadır. Nitel araştırmanın amacı, bir konuyla ilgili derinlemesine bilgi edinmeye odaklanmaktır (Creswell 2008: 204-205; 2012: 16; Dey, 2005). Bu özellik, deniz taşımacılık işletme yönetimlerinin strateji oluşturma ve bunu iş modeline yansıtmalarını kapsayan araştırma modelinin ayrıntılı incelenmesine hizmet etmektedir.

Nitel çalışma, insanların algılarına ve kavramalarına dayanır (Stake, 2010: 11). Alanla ilgili aktörlerin ve katılımcıların algıları ve perspektifleri çalışma için önemlidir ve araştırmacı, kendileriyle konuşarak algılarını ve bakış açılarını anlamaya çalışır (Creswell, 2013: 186; Patton, 2002: 4-5). Bu çalışma için, deniz taşımacılığı sektöründeki işletmelerin sahibi, yönetim kurulu temsilcisi ve yöneticilerinden elde edilen bilgilerin ve ikincil verilerin yorumlanmasıyla araştırma sorularına cevap bulunması hedeflenmektedir. Bu nedenle derinlemesine veri toplanmasına izin veren nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Durum çalışması araştırması tümevarım, tümdengelim ya da enevarımsal olabilir (Eisenhardt, 1989b; Johnston vd., 1999; Dubois ve Gadde, 2002). Özellikle işletme araştırmalarında tercih edilen durum çalışmaları için uygun olduğunu

savunulan (Dubois ve Gadde, 2002) enevarymsal yaklaşıımı ile işletmeler arası ilişkileri ve sektörle ilgili ağları keşfetmek için uygun olduğu ileri sürülen durum çalışması (Järvensivu ve Törnroos, 2010) tezin araştırma yöntemini oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasının araştırma yönteminde enevarymsal yaklaşım kullanılmaktadır.

Enevarymsal yaklaşıma dayalı bir araştırmanın dört unsuru, bu bağlamda araştırma yöntemini ve tasarımının çerçevesini oluşturmaktadır. İlk olarak araştırma amacıyla uygun olarak literatürde tarama yapılmıştır. Deneye dayalı olabilecek materyal olarak deniz taşımacılık işletmeleri belirlendikten sonra literatüre tekrar danışılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu süreç içinde, kavramlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan olgunun ayrıntılı olarak anlaşılması için katılımcılara birçok kez danışılmıştır. Bu aşamada tümdengelim araştırma mantığı ile her iki kuram tek tek ele alınmış ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar irdelenmiştir. Üçüncü adımda, tümevarım yaklaşımı ile işletme stratejisinin iş modeli ilişkisine yönelik geçici kuramın doğrulandığı veriler analiz edilmektedir. Enevarymsal yaklaşım kapsamında olgular bulunamaz ise süreç yeniden başlar ve bu süreç, uygun gerçeklere ulaşılan kadar gerektiği kadar tekrarlanır.



Şekil-3.1. Araştırma Yaklaşımlarını Karşılaştırma

Kaynak: Spens ve Kovács (2006)

3.1. Araştırmanın Modeli

İşletmenin nasıl rekabet edileceğine yaklaşımı ile strateji teorisini eyleme bağlayan mantıksal bir yapı gerekliliği hissedilmektedir. Ancak bu mantıksal yapı, işletme faaliyetlerini sadece strateji açısından açıklamaktan daha fazlasını yapmalı ve stratejinin tanımını tamamlamaya yardımcı olmalıdır. Örneğin en soyut düzeyde, kurumsal stratejiye sahip bir işletme, yeni pazarlara doğru büyümeyi sürdürme stratejisini, bir sonraki seviyede, operasyonlara doğru bir adımda, pazarlama stratejisi, üretim stratejisi gibi işlevsel stratejilere yansıtmak zorundadır. İşlevsel stratejiler, bu çerçevede, kurumsal stratejiyi faaliyetlere bağlamaya yardımcı olmakta ve aynı zamanda işletmenin stratejisini tanımını tamamlamaya da yardımcı olmaktadır. Örnek olarak verilen söz konusu işletme, kurumsal stratejiyle tutarlı bir şekilde üretim kapasitesini genişletmeye gittiğinde, bu nasıl organize edilmelidir, dış kaynaklı olmalı mı, kaynaklarımız yeterli mi, ne tür kontrol sistemlerine ihtiyaç vardır gibi ayrıntıları doğru bir şekilde tanımlamanın başarılı bir strateji uygulaması için kritik öneme sahip olduğu savunulmaktadır. Bu seçimleri ve eylemleri yerine getirmek için işletmenin tutarlı bir mantıksal resme sahip olması yararlı olacaktır. Şüphesiz, yöneticilerin aklında işletmelerinin tutarlı ve mantıksal bir resmi vardır. Bu çalışmada önerilen, işletmenin tutarlı mantıksal bir resmini oluşturmak ve bunu analiz sonrası seçilen strateji ile uyumlu hale getirmek için bir çerçeve model sunmaktır. Bir başka deyişle bu çalışma, iş modeli kavramının strateji formülasyonu ve uygulanması için yararlı bir bütünleştirici çerçeve haline getirilebileceğini önermektedir. Bir iş modeli bir strateji değildir (Porter, 2001). Daha ziyade, işletmenin stratejisini ya da nasıl rekabet edileceğini, faaliyetlerine uygulamasına yardımcı olan kavramsal bir çerçevedir. Strateji ve iş modeli çerçevesi, işletmenin iş yapma şeklinin ayrıntıları hakkında stratejik olarak düşünmeye yardımcı olabilir.

İş modeli, stratejiyi uygulanabilir hale getirmekle kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesini sağlar (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Bu tezde izlenen yaklaşım ile iş modeli boyutlarının stratejinin nihai bir sonucu olduğu savunulmaktadır. Tezin önerdiği modele göre, strateji, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için belirlenirken (Zott vd., 2011), iş modeli, işletmenin dış ve iç çevre analizine dayanan bu stratejiyi, müşteri için değer önerisi yaratma ve

sunmaya dönüştürerek (Teece, 2010; Zott vd., 2011) sistematik bir bakış açısını sağlamaktadır.

Bu araştırma modeline göre işletme stratejisinin değişmesi ile iş modeli üzerinde iyileştirme yapılması sağlanabilecektir. Bugünlerde birçok işletme, resesyondan çıkma olasılığını gözlemlemektedir. İşletmeler, güçlü bir ekonomik toparlanma durumunda iş modellerinin nasıl ayarlanması gerektiğine ilişkin planlara sahiptir. Çünkü bu tür planlar, işletmelerin stratejilerinin bir parçasıdır. Bir işletmenin mevcut iş modelini gözlemleyerek, ekonomi düzelirse onu nasıl değiştirilebileceğini işletme stratejisine dayandıracaktır. Diğer bir örnekte işletmenin, iş modeli-A ile rekabet etmeyi seçmiş bir yerli şirket olduğunu varsayalım. Şirket, bir yabancı rakibin pazara girme olasılığını tehdit olarak algılamaktadır. Olası rakibin pazara girmeye karar verip vermemesi önemli bir beklenmedik durumu temsil eder ve yerli şirket işletme stratejisini, bu beklenmedik durumun nasıl çözüleceğine bağlı olarak hangi iş modelini kullanacağına dayandırmalıdır.

Casadesus ve Ricart, strateji ve iş modeli arasındaki ilişkinin bir analojisini örneklemektedir (2011): "Strateji, bir arabanın tasarımı ve üretimidir, iş modeli bir arabadır ve taktikler, sürüş biçimleridir." Tez çalışması da bu doğrultuda, bir arabanın iş modeli olduğunu, iş modelinin bu anlamda stratejinin kullanımının ya da gerçekleşmesinin bir yolu ve yeri olduğunu, taktiklerin ise iş modeli ve işletme stratejisini değiştirmeden farklı sürüş yöntemleri uygulamak olduğunu savunmaktadır.

Birçok yazar, iş modelinin strateji için bütünleştirici bir araç olarak kullanılmasını önermiştir (Amit ve Zott, 2001; Hedman ve Kalling, 2003; Seddon vd., 2004; Yip, 2004; Shafer vd., 2005; Johnson vd., 2008; Richardson, 2008; Samavi vd., 2009; Chesbrough, 2010; Teece, 2010; Casadesus ve Ricart, 2010; Hacklin ve Wallnöfer, 2012; DaSilva ve Trkman, 2014; Vaskelainen ve Münzel, 2017). Araştırmada önerilen çerçeve model, bu fikirleri referans alarak bir çıkarımda bulunmakta; Ülgen ve Mirze'nin (2010) işletme strateji yönetiminin strateji oluşturma süreci ile birleştirmektedir. Bir işletmenin iş modelinin unsurlarını tanımlamak için bu modeli kullanmak, işletme stratejisinin işletme faaliyetlerinde nasıl somutlaştığı konusunda bir anlayış sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu modelin amacı, iş modeli teorisinin stratejik yönetim sürecinde işletmenin stratejisini nasıl yürüttüğünü tasarlamaktır. Bu iki teorinin yinelediği ve önerilen modelde iki teorinin birleşimi sağlayan tema, “DEĞER”dir. Richardson (2008: 138), değer önerisi, değer yaratma ve değer yakalamanın stratejik düşüncenin mantığını yansıttığını; stratejinin özünün, müşteriler için üstün değer yaratmak olduğunu belirtmektedir.

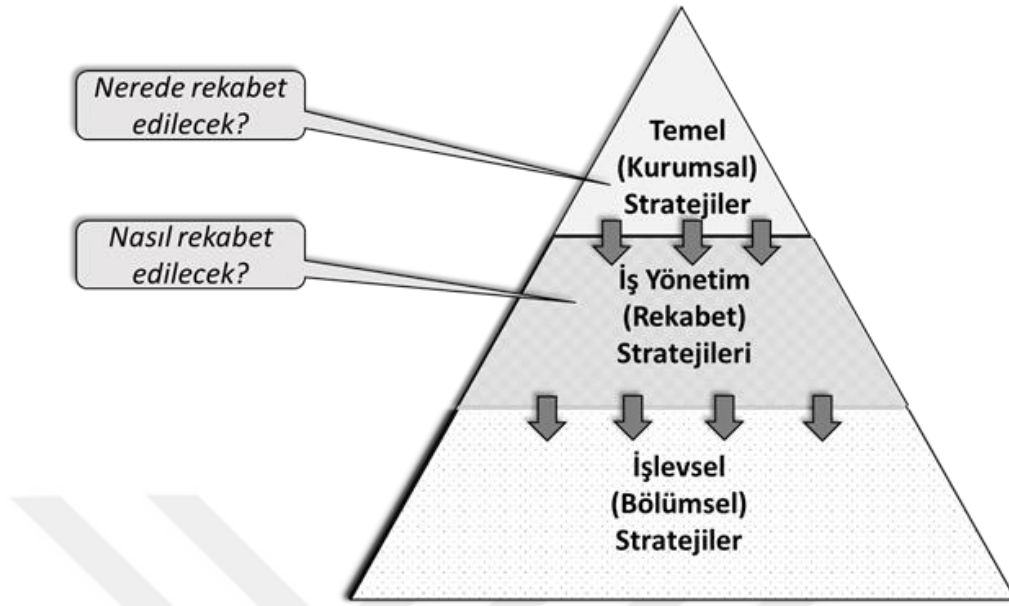
Değer önerisi, hedeflenen müşteriye ya da hedef pazarı içermektedir. Değer önerisinin gücü, işletmenin stratejik konumlandırmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte işletmenin ne sunacağını ve kime sunacağını ötesinde, pazarda diğer işletmeler tarafından verilen hizmet ile bir karşılaştırma da önemlidir. İşletmenin daha iyi bir malı ya da hizmeti nasıl yapacağı; müşterileri nasıl çekeceği, pazarda nasıl rekabet edeceği, bir işletmenin rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan stratejisinin cevapladığı temel sorulardır. Birçok işletme tarafından iyi hizmet verilen aynı hedef pazara, aynı ürünü sunmayı planlayan bir işletmenin güçlü bir değer önerisi yoktur. Aksine hedef müşterilerine rakiplerinden daha iyi bir değer sunan bir işletmenin güçlü bir değer önerisi vardır. İşletme, rekabet avantajı sağlayan bir değer önerisine sahip olmalıdır. Bu, farklılaştırılmış mal ya da hizmet olabileceği gibi daha düşük maliyetleri de içerebilir. Ayrıca işletme niş bir pazara da odaklanabilir. Bu durumda değer önerisi, işletmenin nasıl rekabet edeceğine göre şekillenmektedir. Bununla birlikte değer sunumu da işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini belirtir; işletmenin yapısının ve organizasyonunun işletmenin kurumsal stratejisiyle nasıl tutarlı olduğunu gösterir. İşletme düşük maliyetle rekabet etmeyi değer önerisi olarak sunarsa, işletme faaliyetleri buna göre organize edilmeli ve yürütülmelidir. Benzer şekilde, bir farklılaşma stratejisi, bu farklılaşmayı yaratan ve sağlayan faaliyetlerle yansıtılmalıdır. İşletmenin mal ya da hizmet üretmesinde, kendi kaynak ve yetenekleri ile birlikte varsa iş birlikleri ve ortaklıkları da değer önerisinin sunulmasında rol oynamaktadır. Elbette işletme, gelir üreten ve maliyetler üzerinden kâr marjı sağlayan bir iş modeline sahip olmalıdır. Gelir modeli, gelir kaynaklarını ya da işletmenin hizmetleri karşılığında para kazandığı farklı yolları tanımlamaktadır. İşletmenin kaynakları, sermayesi, maliyet yapısı ve gelir modeli, işletmenin ekonomi temelini oluşturmaktadır. Bu temel, işletmenin maliyetlerini, kar marjlarını ve finansal yönlerini kapsar. İşletmenin rekabet

avantajı elde etme ve yüksek kâr marjı sağlama kabiliyeti, işletmenin ekonomisi ile anlam kazanmaktadır.

Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi, sürdürülebilir rekabet gücü elde etmede strateji oluşturma ve stratejinin iş modelinde uygulanmasını kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, bir iş modelinin stratejiyi operasyonel tanımlara dönüştürmesi ve böylece bir işletmenin dış paydaşlarını (Amit ve Zott, 2001; Zott vd., 2011) da içeren stratejisinin bir çalışan modeli (Magretta, 2002; Osterwalder vd., 2005; Casadesus ve Ricart, 2010; Teece, 2010) haline gelmesi önerilmektedir. Bu bağlamda tezin araştırma modeli varsayımları aşağıdadır:

- Bir işletme stratejisi, arzu edilen uzun vadeli bir hedefe ulaşmak için belirli bir vizyon getirmektedir.
- Bir iş modeli, bir iş stratejisini yürütmek için uygun bir araçtır.
- Uzun vadeli bir hedefe ulaşırken bir işletme stratejisi, çeşitli iş modelleri aracılığıyla gerçekleştirilebilecek bir vizyon, misyon ve değer önerisini içermektedir.
- Tasarlanan iş modellerinden biri piyasanın beğenisini kazandığında işletmenin stratejisi başarılı olur.

Araştırma modelinin ilk parçasını, bir hiyerarşi içinde olan işletme stratejileri oluşturmaktadır (Şekil-3.2.). Kurumsal Stratejiler, kuruluşun misyon ve vizyonuna dayalı amaç ve hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğine ve kaynakların nasıl tahsis edileceğine ilişkin üst yönetim düzeyindeki planlamayı ifade etmektedir. Bir kuruluş için nerede rekabet edileceği sorusuna yanıt aramaktadır. Kurumsal strateji, genellikle yöneticiler, kurucu girişimci, yönetim kurulu ve kilit yönetim personeli tarafından oluşturulur. Rekabet stratejisi, kurumsal stratejinin altında yer alır. Nasıl rekabet edileceğini ve böylece kurumsal stratejiyi tanımlamaktadır. İşlevsel (Bölümsel) stratejiler, rekabet stratejisinin altında yer alırlar. Kurumsal ve rekabet stratejilerine ulaşmak için yürütülen günlük stratejiler ve faaliyetlerdir.

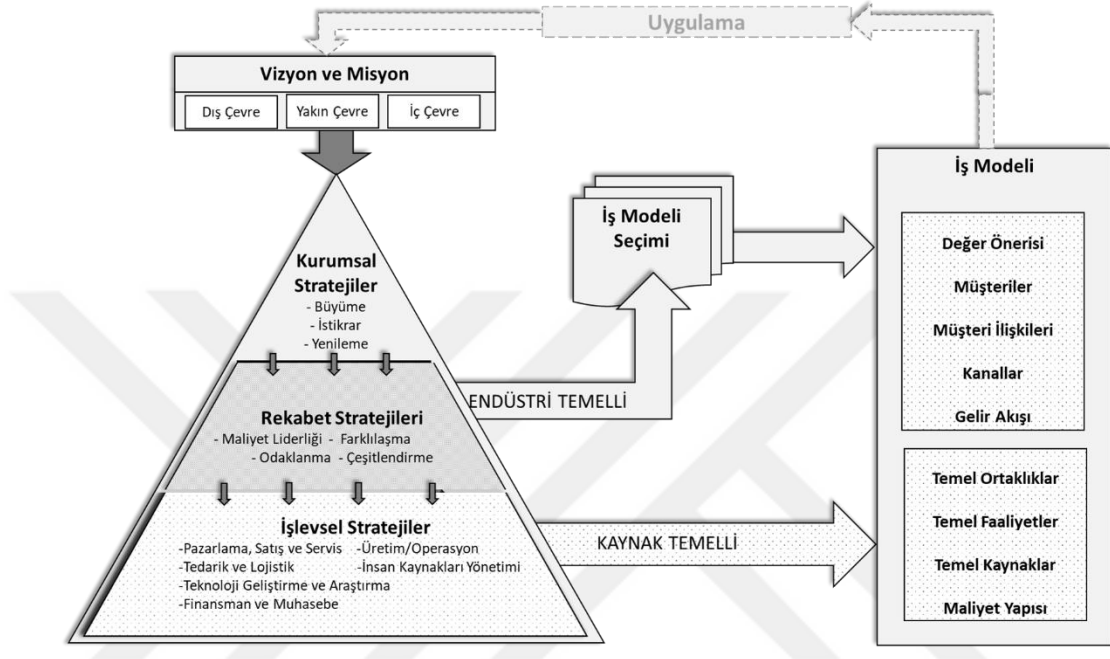


Şekil-3.2. İşletme Stratejileri Hiyerarşisi

Şekil-3.3.'de ilk aşamada işletme misyon ve vizyonu belirlendikten sonra dış, yakın ve iç çevre analizi gerçekleştirilmektedir. Mevcut durumun analiz sonuçlarına dayanarak, işletmenin nasıl konumlanacağı, pazarda nasıl rekabet edeceği, işletme çevresine uyum sağlaması, rekabet avantajı oluşturmaları, müşterilere hangi değerlerin sunulacağına dair yönetim kararları alınması ve finansal getiri elde etmesi üzerine bir strateji inşa edilmektedir (Arnold, 2008; Porter, 2001; Seddon ve Lewis, 2003). İşletmenin kurumsal stratejisi ve buna ulaşmayı sağlayan rekabet stratejileri bu aşamada belirlenmektedir.

Kurumsal ve rekabet stratejileri daha sonra kavramsal bir araçla yani iş modeli ile uygulamaya yansıtılmaktadır. İşletme stratejisine uygun olarak iş modelleri arasından seçilen yeni iş modelinin bileşenleri, kurumsal ve rekabet stratejilerini destekleyen işlevsel stratejiler ile yönlendirilmektedir. İşletme stratejisinin iş modeli ile uygulanmasından sonra, işletme stratejisi ve onu görselleştirip hayata sokan iş modeli, işletme çevresinin analizi ile döngüyü yeniden başlatarak değişen taleplere ve ortamlara göre yeniden oluşturulmalıdır (Teece vd., 1997). Bu çalışmanın öne sürdüğü bu modelde, sürdürülebilir rekabet avantajı için iş modeli uygulanırken işletme çevresi sürekli izlenmekte ve gerekli olduğunda işletmenin var olan kurumsal stratejisi kapsamında yeni rekabet stratejisi ve onu destekleyen işlevsel stratejilerde değişikliğe

gidilerek yeni bir iş modeli ya da mevcut iş modelinde değişikliklere gidilebilmektedir. Müteakip maddelerde, bu aşamalar, detaylandırılmaktadır.



Şekil-3.3. Araştırma Modeli

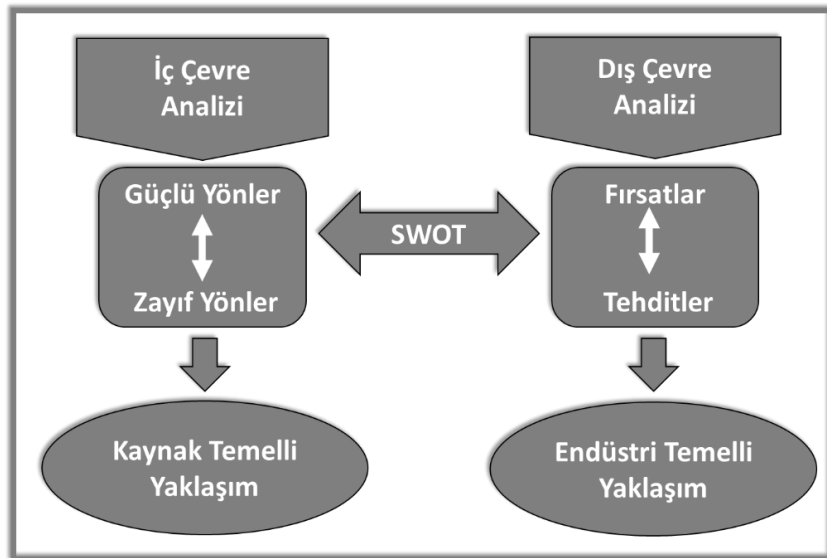
Bütünleşik bir strateji ve iş modeli çerçevesinin geliştirilmesi için strateji ve iş modeline ilişkin literatür analizin sonuçları kullanılmakta ve Tablo-3.1.'de açıklanmaktadır.

Tablo-3.1. Araştırma Modeli Süreci ve İlgili Literatür

Analiz Süreci	İşletmenin faaliyetlerini bulunduğu genel ve sektörün çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlesiyle ilgili süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2010: 64).	
	Dış Çevre Analizi	Politik, Yasal, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Demografik, Teknolojik ve Uluslararası
	Yakın Çevre Analizi	Pazar ve Rekabet
	İşletme Analizi	Kaynaklar ve Yetenekler, Örgüt Kültürü, Kurumsallık
Stratejik Karar	Analiz bulgularına dayanarak, işletmenin kendini nasıl konumlandıracağı, pazarda nasıl rekabet edeceği, rekabet avantajı oluşturması, müşterilere hangi değer sağlanacağına karar verilmesi ve finansal getiri elde etme üzerine işletme stratejisi oluşturulur (Ülgen ve Mirze, 2010: 39).	
	Misyon ve Vizyon	
	Kurumsal Yönetim Stratejileri, Rekabet Stratejileri, Bölümsel (İşlevsel) Stratejiler (Ülgen ve Mirze, 2010: 221)	
İş Modeli	Stratejik Planlama sürecinden sonra, seçilmiş strateji ile uygulanması arasındaki bağlantı için iş modeli konsepti önerilmektedir (Seddon ve Lewis, 2003; Shafer vd., 2005; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010).	
	Stratejinin İş Modeline Yansıtılması	İşletme stratejisinin iş modelinin bileşenlerinde şekillenmesi
	İş Modeli İyileştirme/Oluşturma	İşletme stratejisi doğrultusunda iş modeli bileşenlerinin birbiri ile uyumunun sağlanması ve sonuçta yeni ya da iyileştirilmiş iş modeli elde etme

Bu tezin sınırlandırılması nedeniyle, stratejinin yansıtıldığı iş modeli uygulamasına daha yakından bakmak ve bu süreci yeniden başlatmanın ayrıntıları göz ardı edilmektedir. Diğer bir deyişle, tezin kapsamı dışında olan uygulama evresidir. Bu evrede, karar verilen strateji doğrultusunda seçilen iş modelinin uygulaması yer almaktadır. Bu evre ile döngü tamamlanmakta; iş modelinin uygulama sonuçları ile birlikte değişen çevre ve işletme koşullarına göre analiz yapılmakta ve yeni bir strateji ile yeni ya da modifiye edilecek iş modeline gidilmektedir. Bu evre, modelde tasvir edilmekte, ancak tartışılmamaktadır.

Başlangıç noktası, öncelikle, misyon ve vizyonun, performansı ve geliri olumlu yönde etkilediği için strateji oluşturma sürecinin bir parçası olması gerektiği savunulmaktadır (Bart, 1997; Chun ve Davies, 2001; Sidhu, 2003). İşletmenin ne yapacağı ve yönetim tarafından gelecekte nerede konumlandırılacağı belirlendikten sonra işletme stratejisini oluşturmayı etkileyen iç ve dış etmenleri değerlendirmek için stratejik konumun analizi gerçekleştirilir (Foss, 1998; Johnson vd., 2008; Zou ve Özsoy, 1999). Bir işletmeyi etkileyen dış, yakın ve iç etmenlerin analizi, Endüstriyel Temelli ve Kaynak Temelli yaklaşımların bakış açısıdır (Barney, 1991; Porter, 1980; Weihrich, 1982; Wernerfelt, 1984).



Şekil-3.4. Endüstriyel Temelli ve Kaynak Temelli Yaklaşımlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney (1991: 100)

Barney (1991: 100), Dış Çevre Analizi ve İç Çevre Analizi bağlamında GZFT (SWOT) Analizi ile Endüstriyel Temelli ve Kaynak Temelli yaklaşımlar arasındaki ilişkiyi Şekil-3.4.'de göstermektedir. Çevre analizleri ve bunlarla bağlantılı gösterilen yaklaşımlar araştırma modelinin mantığı ile paralellik göstermektedir.

Analiz süreci, işletme kültürünün performans üzerindeki etkilerini (Hofstede ve Hofstede, 2005) ve kurumsallığı, karar alma sürecini etkileyen etmen olarak de içermelidir (Lawrence, 1999; Sharma, 2000). Bu bağlamda, analiz süreci, strateji karar sürecinden önce iş ortamını, temel kaynakları ve yetenekleri analiz etme ihtiyacını vurgulamak için endüstriyel temelli ve kaynak temelli bakış kuramlarını birleştirmektedir (Grant, 2002). Dış ve yakın çevre analizinde, makro çevre, endüstri ya da sektör, pazar ve rakipler incelenmektedir (Johnson vd., 2008). Bununla birlikte analiz, işletme içinde strateji oluşturmayı etkileyebilecek örgüt kültürünü ve kurumsallığı da içermektedir. Kurumsallık, burada işletmenin yönetim yapısı, paydaş beklentileri ve etik ile ilgilidir (Eisenhardt, 1989a; Mirvis ve Googins, 2006; Monks ve Minow, 1996). Örgüt kültürünün, örgütsel gelişim ve değişim sürecini etkilediği kabul edilmektedir (Daft, 2012; Hofstede ve Hofstede, 2005).

Slater (1997) ve Porter (2001) yazılarında iddia edildiği gibi, bir mal ya da hizmetin özelliği için algılanan müşteri tercihi olarak değer önermesi, rakiplerden farklı olmak ve rekabet avantajı sağlamak için esastır. Bu bağlamda işletmenin strateji kararı, müşterilerine benzersiz ve değerli mal ya da hizmet açısından neler sunduğuna bağlıdır. Sonuç olarak mal ya da hizmetin müşteriye sunulduğu strateji yaklaşımının değer önermesiyle bağlantılı olduğu görülmektedir.

Stratejinin hiyerarşik olarak kurumsal düzeyden stratejik iş birimleri düzeyine (Johnson vd., 2008; Ülgen ve Mirze, 2010), kadar detaylandırıldıktan sonra, stratejileri ve uygulamayı birbirine bağlamak için iş modeli kavramı önerilmektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010; Seddon ve Lewis, 2003; Shafer vd., 2005). Strateji ve iş modeli ile ilgili literatürdeki eleştirilere rağmen, Hedman ve Kalling (2003), her iki kavramın perspektiflerinin, basitleştirilmiş bir şekilde önerilen modelde, tek bir çerçevede birleştirilebilecek değerli bir dizi kavram sunduğunu belirtmektedir. Bunlar, müşteriler, rakipler, değer önerileri, işletme faaliyetleri ve işletme organizasyonu, kaynaklar ve üretim tedarikçileridir. İş modeli, pazar ortamı (Endüstriyel Temelli

yaklaşım) ve işletmenin kaynakları ve yetenekleri (Kaynak Temelli yaklaşım) ile bir anlamda strateji literatürünün değer sistemi mantığı ile ilgili olmaktadır.

İş modeli, stratejik kararların nasıl uygulanacağını görselleştirmekte ve uygulama sürecine rehberlik etme rolünü oynamaktadır. İşletme stratejisinin iş modelinin bileşenlerinde (Değer Önerisi, Müşteri Segmenti, Müşteri İlişkileri, Kanallar, Temel Ortaklıklar, Temel Faaliyetler, Temel Kaynaklar, Maliyet Yapısı ve Gelir Akışı) şekillenmesi sağlanmaktadır. Burada önerilen model, önceki bölümlerde incelendiği üzere Osterwalder vd.nin (2005) iş modelini kullanmaktadır. İş modeli kavramı ve bileşenlerindeki belirsizliğe ve çok az yakınsamaya rağmen, kavramın değer yakalama süreçlerini anlamaya ve geliştirmeye yardımcı olabileceği belirtilmektedir. (Chesbrough, 2002). İşletme stratejisi için bir görselleştirme aracı olduğundan, stratejik konum analizleri ve stratejik seçimlerle örtüşen iş modeli, değer yaratmanın ve değer yakalamanın önemine odaklanan yeni bir analiz birimi olarak kullanılabilir (Mansfield ve Fourie, 2004).

3.2. Araştırma Sorusu

“Rekabet avantajı sağlayan işletme stratejisi ve iş modeli kuramlarını, kavramsal bir çerçeveye birlikte oturtarak ilişkisel bir model nasıl oluşturulabilir ve bu ilişkinin uygulamada görülmesine yönelik nasıl bir araştırma tasarlanabilir?”

Bu ana araştırma sorunsalını daha iyi anlamak ve tezin kavramsal çerçevesinin oluşturulması için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- a. Stratejik yönetim alanındaki ana akımlar ve temel teoriler nelerdir, bunlar nasıl tanımlanmaktadır ve pratik uygulama için önerilen araçlar ve kavramlar nelerdir?
- b. İş modeli konseptine ilişkin temel görüşler nelerdir ve teori nasıl uygulanmaktadır?
- c. İşletme stratejisi ve iş modeli kavramının etkileşimleri ve sınırlamaları hakkında literatür ne demektedir?

- d. İşletme stratejisi oluşturma sürecine iş modeli konsepti nasıl dahil edilebilir?

Bu çerçevede örnekleme oluşturan deniz taşımacılık işletmelerinin strateji belirleme ve stratejilerini iş modellerine uygulama süreçleri açısından incelemesi yapılarak işletmelerin bu konulardaki bilinç düzeylerini belirlemek hedeflenmektedir.

Bu çalışma, deniz taşımacılık işletmelerinin Türkiye ekonomisi içindeki ağırlıklı yapısı göz önüne alınarak ulusal ve uluslararası rekabet avantajının artırılmasında bir bakış sağlaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte elde edilen bulgular ile deniz taşımacılık işletmelerinde olası strateji belirleme ve iş modeline uygulama süreçlerinde yaşanan sorunların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Genel işletme ve sektör sorunlarından çok işletme stratejisi belirleme, yönetimi ve stratejilerin iş modellerine uygulanması süreçlerine odaklanarak büyük çoğunluğu aile şirketi olan deniz taşımacılık işletmelerinin stratejileri ve iş modelleri üzerindeki kurumsallaşma çalışmaları da analiz edilmeye çalışılmıştır. Buradan elde edilen bulgular ile ulaşılabilecek sonuçlara istinaden oluşturulacak çözüm önerilerinin işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarındaki sorunların ya da engellerin çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın durum çalışması vasıtasıyla incelenmesi amacıyla söz konusu sektöre yönelik olarak özel alan sorusu ise şu şekilde belirlenmiştir:

“Deniz taşımacılığındaki işletmelerin yönetimleri, sürdürülebilir rekabet avantajı için işletme stratejilerini nasıl belirlemekte ve bu stratejileri iş modellerine nasıl yansıtmakta ya da iş modellerini nasıl yenilemektedirler?”

Teorik olarak oluşturulacak modeli, durum çalışması vasıtasıyla gözlemlemeye fırsat verecek verinin toplamasına yönelik olarak aşağıdaki özel alan sorularına yanıt aranacaktır:

- a. Türkiye'deki deniz taşımacılık işletmelerinin işletme stratejileri nedir?
- b. İşletme yönetimleri, strateji kararlarını nasıl almaktadır? Stratejik işletme analizlerini nasıl yapmaktadır?
- c. Türkiye'deki deniz taşımacılık işletmelerinin iş modelleri nedir?
- d. Uygulanan iş modellerinde işletme stratejilerinin izleri ne şekilde görülmektedir?

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı ve konuyla ilgili sınırlı literatür göz önüne alındığında, çoklu bütüncül durum (Durum Çalışması) çalışması ile keşfedici nitel bir araştırma

yapılması tercih edilmektedir. Keşfedici nitel araştırma mantığı, eneverımsal yaklaşımla örtüşmektedir. Yin'e (2010: 39) göre durum çalışması, özellikle fenomen ve bağlam arasındaki sınırlar açıkça tanımlanmadığında kullanılan ve güncel bir fenomeni gerçek yaşam bağlamında derinlemesine araştıran deneysel bir araştırma yöntemidir.

Modern durum çalışması ile yapılan araştırmalar, ilk olarak 20'nci yüzyılın başlarında antropoloji alanında görülmektedir (Stewart, 2014). Bunu daha sonra eğitim, işletme bilimi, siyaset ve sağlık hizmetleri izlemiştir (Merriam ve Tisdell, 2015). Durum çalışmasını araştırmada kullanma kararı, paradigma ya da araştırma yönteminden ziyade daha çok çalışılacak olan durumla ilgili olarak alınmaktadır (Flyvbjerg, 2011). İngilizce "Case Study" ifadesi, "vaka", "olay" ya da "durum" anlamına gelen Latince "casus" kelimesinden türetilmiştir (Swanborn, 2010). Merriam ve Tisdell'in tanımı ise en basit tanımlamalardan biridir: "Sınırlı bir sistemin derinlemesine tanımı ve analizi" (2015: 37).

Durum çalışması, belirli bir bağlamdaki bir olgunun çeşitli veri kaynakları aracılığıyla keşfedilmesine yardımcı olan bir araştırma yöntemidir ve söz konusu olgunun çok farklı yönlerini ortaya çıkarmak için çeşitli mercekler aracılığıyla araştırmayı yönlendirir (Baxter ve Jack, 2008). Durum çalışmasının bütüncül odak noktası, doğal ortamlarında stratejik olarak seçilmiş birkaç duruma bakılmasına (Piekkari vd., 2009), araştırmacıların kuruluşlar hakkında ilk elden bilgi edinmelerine (Daft, 1983) ve araştırmalarını yönetsel durumlarda temellendirmelerine olanak tanımaktadır (Varadarajan, 2003).

Durum çalışması araştırmasının ampirik unsuru, karakteristik olarak birden çok kaynaktan elde edilen gerçek dünya verilerinden oluşmaktadır (Cresswell, 2007). Bu veriler nitel, nicel ya da her ikisi de olabilir (Piekkari vd., 2010). Durum çalışması araştırması, pazarlamada (Bonoma, 1985), işletme yönetiminde (McCutcheon ve Meredith, 1993), yönetim bilgi sistemlerinde (Benbasat vd., 1987) ve stratejik yönetimde (Mintzberg, 1979; Eisenhardt, 1989; Larsson 1993) geçerli bir araştırma stratejisi olarak savunulmaktadır. Bu yazarların çoğu, konu geniş ve oldukça karmaşık olduğunda, çok fazla teori olmadığında ve bağlam çok önemli olduğunda, durum çalışmasını yararlı bir araştırma yöntemi olarak görmektedir. Bu argümanlara

dayanarak, çoğu yazar, keşif amaçlı çalışmalar için durum çalışması araştırmasının kullanılmasını savunmaktadır (Dul ve Hak, 2008: 24)

İşletme araştırmalarında, durum araştırması, araştırılan olgunun doğal ortamı dışında incelenmesinin ve incelenen kavram ve değişkenlerin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda özellikle yararlıdır (Ghauri vd., 2020: 101) Çoğu zaman bunun nedeni, deney ya da anket yöntemlerini uygunsuz kılan, dikkate alınması gereken çok fazla değişken olmasıdır (Yin, 2009). Bir işletmede durum çalışması, gerçek organizasyonlardaki gerçek insanlardan elde edilen ampirik kanıtları kullanmaktadır (Myers, 2013:119) Bu sayede araştırmacı, belirli bir stratejik kararın nasıl ve neden verildiğini ya da bir işletme sürecinin nasıl ve neden bu şekilde çalıştığını anlamaya çalışır.

Durum çalışması, ampirik bir araştırma deseni kapsamında çoklu kaynakların kullanıldığı ve durum ile durumun içinde meydana geldiği bağlam arasındaki sınırlar yeterince belirgin olmadığı gerçek hayata dair olayları araştırmaktadır (Merriam, 2018: 39). Gall vd. ise (aktaran Büyüköztürk vd., 2010: 249), durum çalışmalarının bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamayı, o olaya ilişkin olası açıklamaları yapmayı ve sonuç olarak o olayı değerlendirmeyi amaçladığını belirtmektedir.

Durum çalışması araştırmalarında bulgular, sadece araştırılan durum için geçerlidir ve diğer durumları da kapsayan bir genelleme amacı taşımamaktadır. Ancak, incelenen Durum çalışması sayısının çoğalması ile genelleme yapmak da mümkündür (Karasar, 2013: 86). Çoklu durumda (Multicase) birbirinden bağımsız olgular incelenmektedir. Çoklu alanda (Multisite) ise genellikle kuram geliştirmek için birçok alan ya da katılımcı kullanılmaktadır (McMillan, 2004: 27; Büyüköztürk vd, 2016: 261). Durum çalışması için araştırmanın kuramsal çerçevesini kullanarak yapılan analitik genelleme uygundur. (Yin, 2009: 38-39). İlk adım, bulguların, belirli bir dizi kavram, kuramsal yapı ya da olayın, zaman dizisi, kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklayan bir iddiayı kapsar. İkinci adım, aynı kuramsal önermeleri benzer kavramlar, oluşumlar ya da olay dizisinin ilgili olabileceği diğer durumlara yaymayı kapsar. Bu denenceler, yeni çalışmalar arttıkça kuramsal bir yapı kazanabilir (Yin, 2017: 18-19).

Yin (2012:7)'e göre Durum çalışması çalışmalarına uygun birden çok desen bulunmaktadır. Bunlar; keşfedici, açıklayıcı ve tanımlayıcıdır. Tekli ya da çoklu

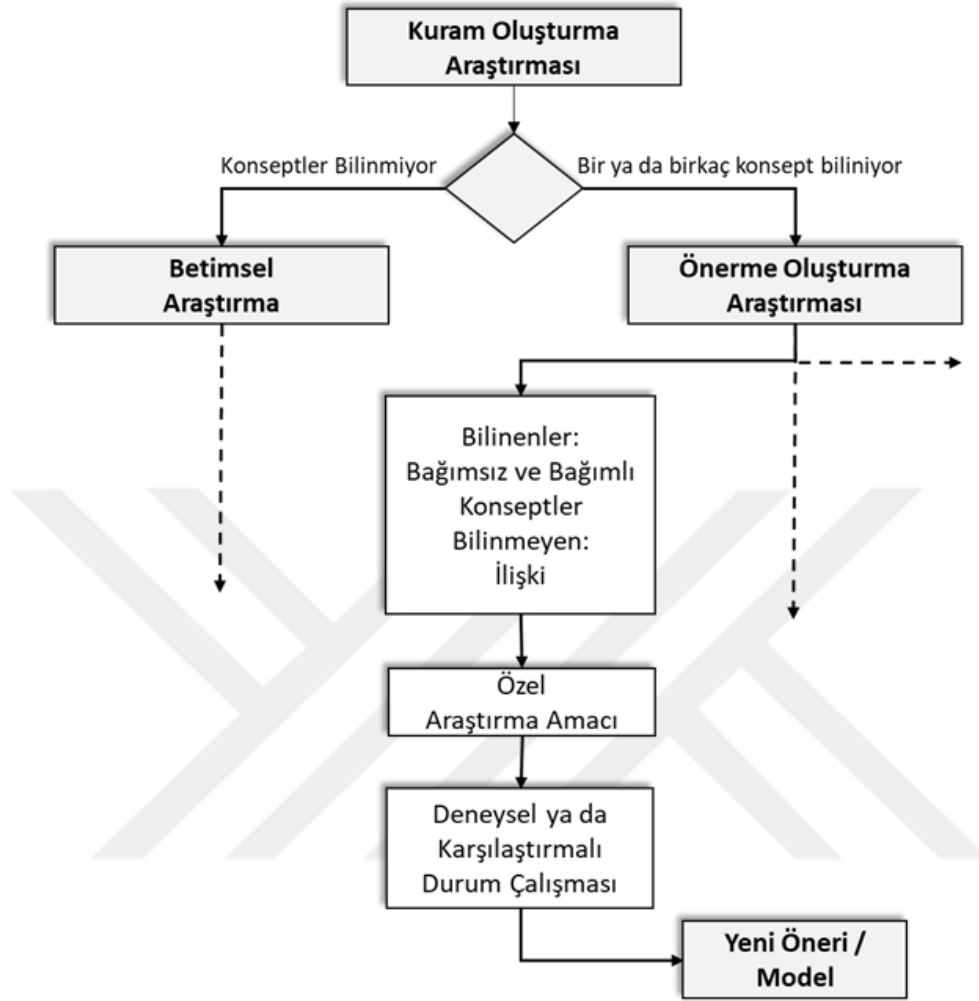
durum çalışması çalışmalarının kullanıldığı bu üç yaklaşımda, örneklem alınarak değil, gerçek olayların tekrarlanması şeklinde çalışılmaktadır. Örneğin Buxey (2005) araştırmasında, Avustralya tekstil, giyim ve ayakkabı endüstrisinin küreselleşme güçlerine nasıl tepki verdiğini incelemektedir. Endüstrideki yüksek rekabet seviyesi göz önüne alındığında, çalışmanın amacı, hayatta kalan işletmelerin hangi stratejileri kullandığını keşfetmektir. Bu amaçla sektördeki firmalardan üç firma ile durum çalışması yapılmıştır. Her firmanın küreselleşme güçlerine yanıt vermek için kullandığı strateji incelenmiş ve diğer firmaların stratejileri ile karşılaştırılmıştır.

Başka bir çalışmada, Graebner ve Eisenhardt (2004) şirket satın almayı satıcının bakış açısından keşfetmeyi seçmiştir. Özellikle, şirket liderlerinin firmalarını ne zaman ve kime sattıklarını bilmek istiyorlardı. Keşif amacıyla kullanmayı seçtikleri araştırma tasarımı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 12 girişimci firmayı içeren çok durumlu, tümevarım bir çalışmaydı. Verilerin çoğu, üst yönetimde karar vericiler ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edildi. Örneklem yönetimdeki kilit kişileri içerdiğinden emin olmak için “kartopu örnekleme” kullanılmıştır. Veriler önce görüşme dökümlerini ve arşiv verilerini sentezleyen tekil durum çalışmaları oluşturularak analiz edildi. Bulguları elde etmek için iki analiz kullanıldı: Durum içi (her işletme için ayrı) ve durumlar arası (karşılaştırma).

Bu bağlamda, araştırmanın yöntemi olarak aynı iş kolundaki farklı yapı ve büyüklükteki işletmelerden dolayı çoklu durum çalışması araştırması yapılmasına karar verilmiş ve literatür araştırması yapılmıştır. Robert K. Yin, Sharan Merriam ve Robert E. Stake, durum çalışması araştırması yürütmek için yöntemler geliştiren üç etkili araştırmacıdır (Creswell, Hanson, Clark Plano ve Morales, 2007). Onların durum çalışması metodolojisi hakkındaki kitapları, Türkçe ve İngilizce baskıları (Merriam, 2002; Stake, 1995; Yin, 2011) ayrıntılı olarak incelenmiş ve tezin araştırma yöntemi seçimi ile ilgili bölümünde referans olarak alınmıştır. Bununla birlikte durum çalışması hakkında faydalı ayrıntılar içeren ve yukarıda belirtilen yayınlar, uygulamaya kıyasla teoriye daha fazla vurgu yapmaktadır ve çoğunlukla durum çalışmasıyla ilgili adımları belirgin bir şekilde ifade etmemektedir. Sonuç olarak işletme teorilerinin durum çalışması ile incelenmesi ile ilgili prensipleri içeren Dul ve

Hak'ın (2008) yayını ve durum çalışmasında uygulamalı bir çalışma yönetimi sunan Hancock ve Algozzine'nin yayını esas alınmaktadır (2016).

Şekil-3.5., bağımsız ve bağımlı kavramların her ikisinin de bilindiği, ancak henüz aralarındaki ilişkinin (deterministik ya da olasılıksal) olmadığı durumu ve bu durumda deneysel ya da karşılaştırmalı durum çalışmasının gerekliliğini göstermektedir (Dul ve Hak, 2008: 177). Merriam (2018: 42), bir durum çalışmasının içinde örtük olan bir kuram inşa edilebileceğini ya da analiz edilebileceğini ifade etmektedir. Kuramsal önermelerle başlayan bir durum çalışmasını uygulamak hiç önermesi olamayan bir çalışmayı uygulamaktan daha kolay olacaktır (Yin, 2017:9). Bu durumdan yola çıkarak tezin kapsamındaki kuram oluşturma çalışmasının amacı, işletme stratejisi ve iş modeli kavramları arasındaki ilişkiyi ve bütünleşmeyi ortaya koyarak rekabet avantajı konusuna ilişkin kuramın geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.



Şekil- 3.5. Deneysel/Karşılaştırmalı Durum Çalışması Akışı

Kaynak: Dul ve Hak, 2008: 177

Bu nedenle hem deneye dayalı hem de karşılaştırmalı durum çalışması, tez çalışması için müteakip kısımlarda incelenecektir. Deney kapsamında deniz taşımacılık işletmeleri ile çalışılması ve mümkün olan birden çok sayıda işletme örnekleme alınarak karşılaştırması planlanmıştır. Hancock ve Algozzine (2016: 84) kitabında sunulan ve Tablo-3.2.'de yer alan Durum Çalışması Araştırmalarında İzlenecek Adımlar çalışmamıza rehberlik etmiştir.

Tablo-3.2. Durum Çalışması Araştırmalarında İzlenecek Adımlar

Adım	Faaliyet	Yanıtlanacak Sorular
1	Araştırma Zeminini Oluşturma	Ne çalışacaksınız? Durum çalışması araştırmanız için neden uygun?
2	Ne Bildiğimizi Belirleme	Bu konuda ne bilmemiz gerekiyor? Araştırmanızdakiyle aynı ya da benzer soruları ele alan önceki bir durum çalışması var mı? Araştırmanızdakilere benzer soruları yanıtlamak için başka hangi araştırma türleri kullanıldı?
3	Araştırma Tasarımı Seçme	Davranış kalıplarını keşfetmek, geçmiş ya da mevcut koşulları tanımlamak, belirli bireylerin özelliklerini ya da davranışlarını tanımlamak ya da toplumun geniş yönlerini açıklamakla ilgileniyor musunuz? Bireysel vakaları tanımlamak, teorileri açıklamak ya da mevcut bir bilgi tabanını genişletmekle ilgileniyor musunuz?
4	Görüşmelerden Veri Toplama	Bilmeniz gerekenler, başkalarına sorular sorarak elde edilebilir mi? Diğer araştırmacılar, görüşmeleri kullanarak benzer soruları ele aldılar mı?
5	Gözlemlerden Veri Toplama	Bilmeniz gerekenler başkalarını izleyerek elde edilebilir mi? Diğer araştırmacılar gözlemleri kullanarak benzer soruları ele aldılar mı?
6	Dokümanlardan Veri Toplama	Bilmeniz gerekenler materyalleri, kayıtları ya da diğer benzer bilgileri gözden geçirerek elde edilebilir mi? Diğer araştırmacılar mevcut belgeleri kullanarak benzer soruları ele aldı mı?
7	Verileri Özetleme ve Yorumlama	Toplanan bilgiler, araştırılan soruların cevaplarını yansıtmak için nasıl azaltılacak? Araştırmanızın sonuçları başkalarının çalışmalarıyla nasıl ilişkilendirilecek?
8	Bulguları Raporlama	Toplanan bilgiler, araştırılan soruların cevaplarını yansıtmak için nasıl azaltılacak? Araştırmanızın sonuçlarını başkalarıyla paylaşmanın en basit şekli nedir?
9	Bulguların Doğrulanması	Araştırmanızın bulgularına güven sağlamak için nasıl bir yaklaşım izlenecek? Araştırmanızdaki katılımcılar ya da alandaki uzmanlar araştırmanızın sonuçları hakkında ne düşünüyor? Araştırmanızın sonuçları diğerlerinin bulgularıyla ne ölçüde bağlantılı? Başka araştırmacılar, araştırmanızda araştırılanlara benzer sorulara benzer cevaplar verdiler mi?

Kaynak: Hancock ve Algozzine (2016: 84)

Tezin iki kavramı (işletme stratejisi ve iş modeli) arasındaki ilişki, bir hipotez olarak görülmekte ve bu ilişkinin bir model çerçevesinde açıklanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte, pozitivist nicel yaklaşımlarda olduğu gibi tezin amacı, bunları ispatlamak ya da çürütmek değildir. Durum çalışmalarını kullanarak araştırma yaparken, araştırma hipotezleri anket yöntemlerini kullanarak araştırma

yaparken kullanılanlardan biraz farklı olabilir. Durum çalışması için uygun hipotezler, bir olgunun varlığını ya da belirli koşullar altında bir olgunun varlığını ya da yokluğunu önerenleri içerir (Wesley vd., 1999).

Özelliklerine bakarak dört tür durum çalışması deseni bulunmaktadır (Yin, 2009: 39): Bütüncül Tek Durum Deseni, İç İç Geçmiş Tek Durum Deseni, Bütüncül Çoklu Durum Deseni ve İç İç Geçmiş Çoklu Durum Deseni. Bütüncül Tek Durum Deseninde tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul, vb.) varken İç İç Geçmiş Tek Durum Deseninde, tek bir durum içinde birden fazla alt element ya da birim olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 290-291). Bütüncül Çoklu Durum Deseni, çoklu durum çalışmalarında her bir durumun kendi içinde bütüncül olarak ele alındığı ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırıldığı bir desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 291-292). İç İç Geçmiş Çoklu Durum Deseninde de birden fazla durum söz konusudur. Farkı, araştırmaya dahil edilen her bir durumun kendi içinde alt birimlere ayrılarak çalışılmasıdır. Böylece durumlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 292).

Bu tez çalışmasında Bütüncül Çoklu Durum Deseni tercih edilmiştir. Bu desende birden fazla durum söz konusudur. Bu desen ile durumlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 292). Yin'e (2009: 41) göre bütünsel çoklu durum çalışması, her birinin kendi bağlamı olduğu ve elde edilecek sonuçların benzer ya da zıt olması gereken birden fazla durumu içeren çalışmadır.

Çoklu durum çalışmaları, örnekleme mantığını değil, bir çoğaltma yaklaşımını izlemelidir. Bu, iki ya da daha fazla durumun aynı çalışmaya dahil edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir; çünkü araştırmacı, benzer sonuçlara ulaşacak bulguların bulunacağını öngörmektedir. Eğer aynı hususlar, gerçekten birkaç durum için bulunursa, birden fazla durum ve hatta birden fazla çalışma üzerinde daha tutarlı bulgulara sahip olunabilir; elde edilenler, o zaman çok sağlam bir bulgu olarak kabul edilebilir (Yin, 2017). Benzer şekilde, teorik olarak ilişkileri doğrulamak için birden fazla durum kullanıldığında durum çalışması sonuçları çok ikna edici olabilir (Wesley vd., 1999).

Durum alışması araştırmasında, büyük miktarlarda araştırma dışı gerekli olmayan veri elde edilebilir. Bunu yönetmek ve bir çalışmanın odağını ve fizibilitesini korumak için Stake (2006), önceden tahmin edilen sorunların ve soruların kullanılmasını önermektedir. Bunlar, kişisel deneyim ve literatürün gözden geçirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş teorik yaklaşımlardır (Dinkelman, 2001; Stake, 2006). Bu yaklaşımlar, araştırmanın sınırlarını ve uygulanabilirliğini koruyarak, araştırmacıyı belirli kavramlara doğru yaklaştırarak durum çalışması için bir çerçeve oluştururlar (Silverman, 2013; Stake, 2006).

Bu kavramlar ve literatürdeki teorik yaklaşımlar, durum çalışmasının belirlenmesine, örneklem oluşturulmasına, veri toplanmasına ve her bir durumun faydasının değerlendirilmesine rehberlik etmektedir. Bu tezde çalışıldığı gibi, fenomenolojik bir çalışmada, araştırmacılar, insanların belirli bir fenomenle ilgili yaşanmış deneyimlerine dair daha derin bir anlayış kazanmaya odaklanmaktadır (Leavy, 2017). Görüşmelerden elde edilen verilerin teması, katılımcıların fenomenolojiye olan inancını ve görüşünü keşfetmek için daha uygun olduğundan (Saldana, 2009), Boyatzis (1998), toplanan nitel verileri analiz etmek için teoriye dayalı tematik analiz önermektedir.

Bu bağlamda, daha önce tanımladığımız ya da varsaydığımız işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarının alt boyutları olan bir dizi değişkenle ilgili olarak işletmeleri incelemek eşit derecede mümkündür. Bu tür durum çalışmalarına karşılaştırmalı durum çalışmaları denmektedir. Bu tür bir çalışmada, birkaç kuruluşta aynı soruları sorar ve sonuçlar çıkarmak için bulgular birbiriyle karşılaştırılmaktadır (Ghauri vd., 2020: 104). Eisenhardt ve Graebner (2007), oklu durum çalışmalarının, mevcut bir teoriyi destekleyen ve karşıtlık oluşturan çok veri sağlayan bir dizi deney gibi görülebileceğini söylemektedir.

3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Önceki bölümlerde belirtildiği şekilde, denizcilik endüstrisi, gemi alım-satım, gemi inşa, hurda ve navlun piyasası, yani deniz taşımacılığı gibi çeşitli pazarları olan büyük ve uluslararası bir endüstridir (Stopford, 2009). Endüstrinin çok geniş olması nedeniyle, bu araştırma deniz taşımacılığı endüstrisine odaklanmaktadır. Evren, deniz taşımacılık şirketleri olarak belirlenirken bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, gerekli bilgileri sağlayacak üst yönetim kadrosunu elde etmek için amaçlı bir örnekleme kullanıldı. Çalışma için güvenilir bilgi almak için doğrudan deniz taşımacılık işiyle ilgilenen şirketler, seçildi.

Amaçlı örneklemede amaç, evrenin yeterince temsilinden daha çok, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasını sağlamaktır. Temsil edilebilirlik değil, örneklemin araştırma sorusu ile ilişkisi daha önemlidir; zengin ve derin bilgiye ulaşmada daha iyidir ve amaçlanan konuda geneli temsil kabiliyeti artırılmaya çalışılır (Flick, 2010: 122). Nitel çalışmalarda genellikle tercih edilen (Sıgır, 2018: 64,130) ve araştırma amaçlarına uygun öğelerin seçildiği (2018: 127) bir olasılıklı olmayan örnekleme çeşididir.

Dünyadaki 110 armatörler birliğinden biri olan Türk Armatörler Birliği, ülkemizde deniz taşımacılığı sektörünün aşağı yukarı tamamını temsil etmektedir. Birliğin kapsamında 68 üye işletme bulunmaktadır; bu üyeler ile Türk Deniz taşımacılığı tonaj kapasitesinin yaklaşık yarısı, Türk Armatörler Birliği yapısı altında bulunmaktadır. Türk Armatörler Birliği Sekreterliği ile koordineli olarak belirlenmiş 17 deniz taşımacılık firmasının yönetici ve üst yönetimindeki kişiler ile görüşme planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Bu katılımcıların 15'i örneklem kapsamında yer alırken, ikisi ise elde edilen bulguların kontrolü ve değerlendirmesinde, araştırmacıya destek vermişlerdir.

Araştırmanın tasarımı kapsamında ifade edildiği üzere, strateji ve iş modeli kavramı ilişkisini görebilmek ve yönetim seviyesi üzerinden deniz taşımacılık sektörünü analiz edebilmek amacıyla bütüncül çoklu durum çalışması deseni uygulanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin seçilmesinde bazı özelliklerin varlığı öngörülmüştür:

- Deniz taşımacılığının dört farklı yük pazarından seçilmiş işletmeler
- Farklı filo büyüklükleri göz önüne alınarak seçilen işletmeler
- Kurumsal ve aile işletmelerinden örnekler

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimlerde bir araştırmada yürütülecek bir çalışmanın kusursuz ve sınırları olmayacak şekilde tasarlanması olanaksızdır (Marshall ve Rossman, 1999: 42). Bir araştırma, sınırlı bir kapsamda değerlendirildiğinde anlamlı bulgular ve dolayısıyla sonuçlar vermektedir. Sınırlılık, araştırmacının kendi bilgi, beceri ve olanaklarından kaynaklanacağı gibi problem, amaçlar, araştırma yöntemi ve uygulama zorunluluklarından da kaynaklanabilir (Karasar, 2012: 73). Araştırma yöntemi ve uygulama zorluklarından kasıt, araştırmanın örnekleminin belirlenmesi, veri toplama araçlarının uygunluğu, katılımcıların doğası ve isteği gibi konulardır. Bu tez bağlamında, araştırmanın kapsamı ve tasarımı bazı sınırlılıklar bulunmaktadır.

- Literatür derlemesinde kapsamlı bir yaklaşım izlenmektedir ve bugüne kadar bu alanda en göze çarpan eserler dahil edilmeye çalışılmaktadır. Tezle ilgili ana kavramların ve birbiriyle ilişkilerinin geniş bir literatüre hitap ettiği göz önüne alınırsa literatür seçiminin tamamen kapsamlı olması beklenemez.
- Anlatım tarzı, tezi okuyanların yönetim ve organizasyon alanı ile genel kavramlara aşina olduğunu kabul etmektedir.
- Çoklu durum çalışmalarında, araştırmacının bulguları yorumlamasında ve bulguların doyum noktasına ulaştığının tespit edilmesinde bütünüyle nesnel olması beklenmemektedir.
- Araştırmanın çalışma evreni, Türk Armatörler Birliği'ne üye deniz taşımacılık şirketleridir. Örneklem olarak araştırmaya katılmaya istekli olan armatör (şirket sahibi), şirket yönetici ve genel müdür seviyesindeki katılımcılar ile görüşülmüştür.
- Araştırma, işletme stratejisi ile iş modeli kavramlarına ve aralarındaki ilişkiye odaklanmakta, uygulanma süreci hariç tutulmaktadır.

3.6. Araştırmanın Etik Hususları

İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun onayının alındığı tez araştırması kapsamında;

- Araştırma sürecinde ve sonrasında firma ve katılımcıların mahremiyeti ve gizliliği korunmuş,
- Katılımcılara görüşmeler öncesinde çalışma ile ilgili bilgi verilmiş ve görüşme izni alınmış,
- Katılımcılara görüşmeler sonunda Onam Formu imzalatılmış,
- Araştırma sürecinin hiçbir aşamasında firmalara ve katılımcılara yönelik aldatma yapılmamış,
- Katılımcılar, çalışmadan ne beklendiği konusunda bilgilendirilmiştir.

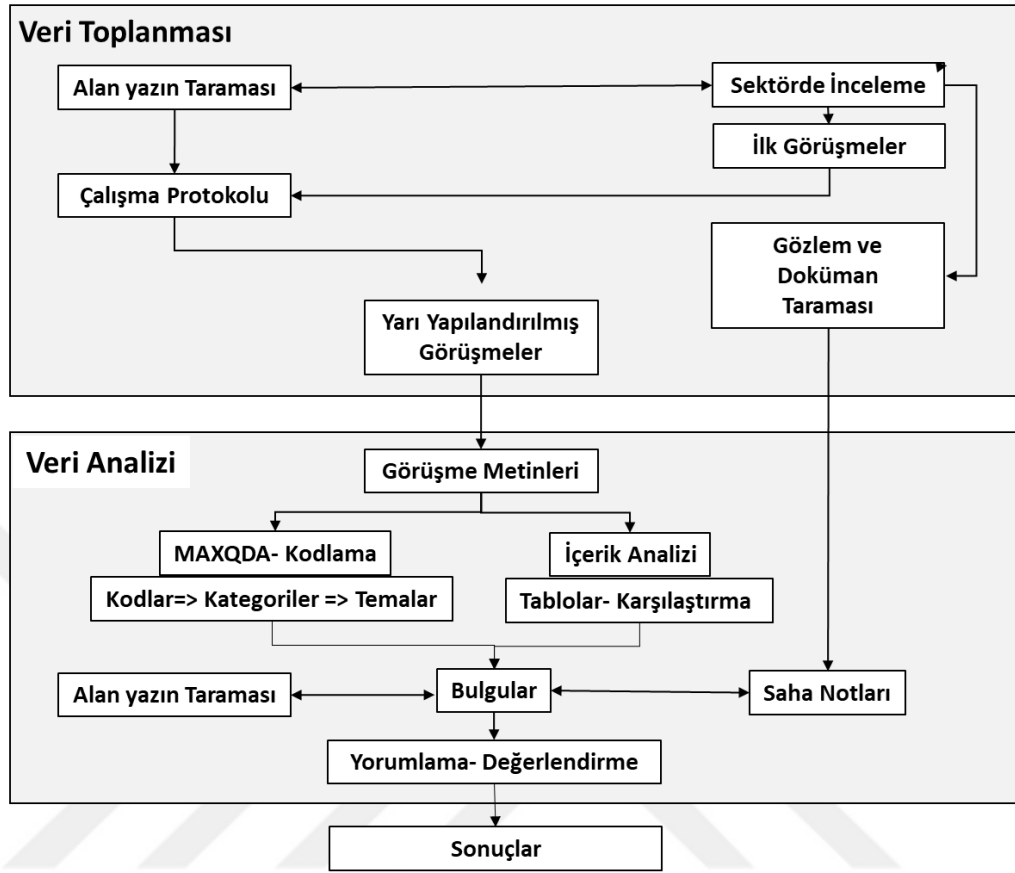
3.7. Araştırma Tasarımının Uygulaması

Türk Armatörler Birliği sekreteryası ile birlikte belirlenen denizcilik şirketlerinin armatör, yönetici ya da yetkili yönetim kurulu üyeleri ile Kasım 2021 ve Temmuz 2022 tarihleri arasında 17 görüşme yapılmıştır. Görüşmedeki kişilerin belirtilen konumlarda olmaları ve Örneklem kısmında ortaya konan kriterlere uymaları, araştırmanın sağlığı açısından önem taşımaktadır. Aşağıda görüşmelerin işleyişi ile ilgili adımlar yer almaktadır:

- Görüşme listesinin oluşturulması ve görüşme öncesi randevuların alınması
- Görüşme ile ilgili gizlilik prensibi ve etik durumun katılımcıya bildirilmesi
- Listede ilk üç sırada yer alan kişiler ile görüştüktan değerlendirme yapılması,
- Elde edilenler ve görüşme notları, Tez Danışmanına sunulurak ilerleyiş ile ilgili görüşlerinin alınması,
- Açık uçlu görüşme sorularında gerekirse düzenlemeye gidilmesi,
- Sonraki üç kişi ile görüşme yapılması ve yapılan düzenlemelerin geçerliliğinin kontrol edilmesi,
- Gerekirse ilk üç sıradakilerle bir görüşme daha yapılması,

- İlk altı görüşmenin analiz edilmesi, elde edilen bulguların Tez Danışmanı ile paylaşılması,
- Gerekiyorsa yeni düzenleme ile sıradaki üç görüşmenin daha analizi yapılarak toplam dokuz görüşmenin tamamlanması,
- Ara değerlendirme yapılması ve uygunsa sonraki on bir görüşme için planlama yapılması,
- Verilerin doyuma ulaştığı değerlendirmesine kadar mümkün olan en fazla görüşmenin yapılmasının sağlanması,
- Görüşme sonrası katılımcılara teşekkür e-postası gönderilmesi,
- İkincil kaynaklardan elde edilecek verilerin, görüşme çıktıları ile karşılaştırılması,
- Görüşme metinleri ve araştırmacı notlarından elde edilen bulguların analiz edilmesi.

Bu kapsamda, Bütüncül Çoklu Durum çalışması desenine uygun olarak veri toplanması ve veri analizi, Şekil-3.6’da oluşturulmuş basamaklar ve bağlantılar ile gerçekleştirilmiştir.



Şekil- 3.6. Araştırma Tasarımı

3.7.1. Veri Toplama

Veri toplama aşamasına girmeden önce, araştırma hipotezlerini tam olarak araştırmak için hangi bilgilerin aranacağını ve nasıl elde edileceğini öngören sistematik bir plan geliştirilmelidir. Yin (2018: 93), bunu “çalışma protokolü” olarak tanımlamaktadır. Çalışma protokolünde sunulan sorular, anket ya da görüşme soruları değil, araştırma hipotezlerini desteklemek için gereken araştırma soru başlıklarıdır. Her soru başlığı, araştırmanın hangi bilgiye ihtiyaç duyduğuna dair bir hatırlatma görevi görmektedir. Burada önem arz eden husus, her soru başlığı için doğrulamayı/üçgenlemeyi sağlayacak birden fazla kaynaktan kanıt toplanmasıdır (Bonoma, 1985; Stake, 1995; Belk vd., 1988). Bu, bir durum çalışmasının dahili olarak geçerli olduğunu östererek yapı geçerliliğinin bir ölçüsüne benzemektedir.

Yin (1984)'e göre veri toplama sürecinde altı kaynak grubu mevcuttur: Dokümanlar, arşiv kayıtlar, görüşmeler, direkt gözlem, katılımcı gözlem ve fiziksel yapılar. Bir durum çalışması, genellikle sözlü raporlar, kişisel görüşmeler ve gözlemler gibi birincil kaynaklar aracılığıyla veri toplamayı içermektedir. Buna ek olarak, durum çalışması, mali raporlar ve arşivler gibi kaynaklar aracılığıyla da veri toplamayı sağlamaktadır (Ghauri vd., 2020:102).

Birden çok kaynaktan veri toplamanın bir yolu, birden fazla veri toplama yöntemini birlikte kullanmaktır. Durum çalışmasında kullanılabilecek veri toplama yöntemleri, güçlü yönleri ve zayıf yönleri olarak incelenerek Tablo-3.3'de gösterilmektedir.

Tablo-3.3. Durum Çalışmasında Kullanılabilecek Veri Toplama Yöntemleri

Yöntem	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Gözlem	-İlk elden derinlemesine bir anlayış elde edebilme -Kişilerarası faaliyetleri ve ilişkileri ayrıntılı değerlendirme -Olayların bağlamı ve olaylar hakkında değerlendirme	-Pek çok durumda uygun değil -Ulaşım ve bulunma zorluğu -Zaman alıcı -Nesnelliği değerlendirmede zorluk -Hawthorne etkisi
Görüşmeler	-Doğrudan durum çalışması konusuna odaklanma -Algılanan nedensel çıkarımlar sağlaması	-Görüşme soruları sistematik olarak geliştirilmeli -Kötü hatırlamadan kaynaklanan yanlışlıklar -Katılımcıların, araştırmacıya duymak istediği cevapları verme ya da sosyal olarak kabul edilebilir cevaplar verme potansiyeli
Belgesel kanıtlar	-Araştırmanın dışında üretilmiş (nesnellik) -Elektronik iletişim sayesinde çeşitli dokümantasyon biçimlerinin varlığı -Kesin ve tutarlı -Uzun sürede gözden geçirmeye izin vermesi -Göze batmayan bir şekilde elde edilebilmesi	-Nesnellik açısından dikkatlice incelenmeli (belgenin yazarının amacı neydi) -Erişilmesi zor olabilir ya da erişim kasıtlı olarak engellenmiş olabilir

Kaynak: Wesley vd. (1999: 208)

Görüşmelerin eylem planı olarak Mason (2002), nasıl planlama yapılacağı ve bu planın yürütüleceği konusunda adımlar belirlemiştir. Çalışmada, aşağıda bu adımlar uyarlanarak sunulmuş ve rehber olarak kullanılmıştır.

- Çalışmanızın keşfedeceği araştırma sorularını listeleyin.
- Araştırma sorularını araştırılabilir alt sorulara ayırın.
- Her alt soru için olası görüşme konuları ya da öğeleri geliştirin.
- Hiçbir şeyin göz ardı edilmemesini sağlamak için her araştırma sorusuyla çapraz referans görüşme konularını ya da öğelerini belirtin.
- Görüşmeler için görüşme protokolu (Yin, 2017:13) hazırlayın.
- Her katılımcıdan toplanacak minimum bilgileri belirleyin.
- Protokolün uygunluğunu ve yeterliliğini teyit ettirin ve görüşmeleri yapın.

Veri toplama süreci başlarken, seçilen şirketlerin yönetiminin görüşmeyi kabulü, iş birliği, istekliliği ve desteği konusunda Türk Armatörler Birliği vasıtasıyla şirketler ile ön görüşmeler yapılmıştır. Yönetimlerin strateji ve iş modeli oluşturma konusundaki deneyim ve bilgisini değerlendirmek yerine işletmenin stratejinin varlığını ve bu stratejinin iş modeline yansıtılmasını belirlemek için kurucular / yöneticilerle görüşmeler yapılması planlanmıştır.

Türk Armatörler Birliği sekreteryası ile yapılan üç çalışma toplantısında, örneklem kriterleri belirlenmiş ve Amaçlı Örneklem kapsamında öncelikle üç katılımcı seçilmiştir. Bu katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonrası yapılan koordinasyon ile müteakip katılımcılara ulaşılmıştır. Şirket adreslerinde yapılan görüşmelerden önce görüşme yapılacak kişi hakkında açık kaynaklardan (linkedln, şirketin internet sitesi, denizcilik ile ilgili haber siteleri) araştırmalar yapılmıştır. Görüşme tarihinden önce araştırma ile ilgili bilgiler katılımcılara gönderilmiştir.

Tez çalışmasında, birincil kaynak olarak bire bir etkileşimin olduğu ve belirli sorularla nispeten yapılandırılmış olan görüşmeler, işletme yöneticileri ile yapılmıştır. Görüşmelerdeki esneklik, katılımcıların gerçeği nasıl oluşturduğunu ve durumlar hakkında ne düşündüğünü açığa çıkarmada diğer veri toplama araçlarına göre daha yardımcı olmaktadır. Katılımcılar, eğer yetkili kişiler ise elde edilen veriler daha ileri düzeyde anlam kazanır (Yin, 2017: 12).

Soruların önceden belirlendiği ancak katılımcıların yanıtlamak için kendi sözcüklerini kullanabilecekleri bir ölçek (Churchill ve Iacobucci, 2015), yarı yapılandırılmış görüşme biçimi seçilmiştir. Bu görüşmelerdeki sorular, konu hakkında derinlemesine bilgi alabilmek amacıyla açık uçlu, anlaşılır ve kendini açıklayıcı sorulardır. Yin, görüşmelerin, açık uçlu sorular vasıtasıyla, anket gibi veri toplama araçlarından gelen verilerden daha zengin ve daha kapsamlı materyal sunduğunu altını çizmektedir (2017: 12).

Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme, riskleri en aza indiren ve en iyi verimi almaya çalışan görüşme türüdür. Görüşülen kişiye, görüşme sırasında ortaya çıkan önemli iç görüleri ekleme fırsatı verirken, önceden hazırlanmış sorulara biraz daha odaklanma sağlamaktadır. Yarı yapılandırılmış nitel görüşme türü, işletme yönetimi alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Myers, 2013:187)

Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak tez danışmanına onaylatılmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Deniz taşımacılık şirketlerinin kurucu sahibi, armatörü, yönetici ve genel müdürlerine araştırma konusu kapsamında açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Görüşmenin, araştırma ana ve alt sorularına veri sağlayabilecek tarzda sorular içermesine özen gösterilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerdeki soruların katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak ve hatalı yönlendirmelerin önüne geçmek amacıyla yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Ayrıca bir form hazırlanarak araştırma ilgili temel kavramlar, her bir soru için detaylı bilgiler ve soruların içeriği ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşme yapısı, King'in (2004: 23-32) önerdiği gibi, öncelikle görüşmeye bir giriş ve katılımcıya sözle açıklanan bir talimat bölümü konulmuş; ikincisi, nispeten basit ve açık soru ile devam edilmiş; birden fazla alt soru içeren sorulardan kaçınılmış; yanıtların analiz için kullanılabilir olması için sorulara verilen yanıtlar takip edilmiş ve gerektiğinde soruları açıklığa kavuşturmak için ek sorular sorulmuş; son olarak katılımcı özelinde sorular farklı biçimlerde aktarılmıştır.

15 artı 2 görüşme, en uzun 82 dakika en kısası 35 dakika olmak üzere ortalama 55 dakikada tamamlanmıştır. Görüşmelerdeki konuşulanlar, karşılıklı olarak teyit edilmiştir. Yapılan görüşmelerde, örgütsel çevre analizi, şirketin doğrudan ve dolaylı rekabeti, şirket kaynakları ve yetenekleri, bulunulan pazar, insan kaynakları, kuruluşun

yol bağımlılığı, şirket kültürü ve tarihi, aldıkları strateji kararı uygulama örnekleri, strateji ile günlük faaliyetlerinin, organizasyonun, pazarın, müşterinin, finansal ve gelir yapısının uyuşması, sektör ve işletme kapsamındaki deneyim ve tespitleri sorgulanmıştır. Bununla birlikte araştırmacı, literatür araştırması ve gözlemlerinden elde ettiği görüşlerini de notlar alarak toplanan verilere eklemiştir.

Deniz taşımacılık şirketlerinin yöneticileri ile görüşmelerde ses kaydı için katılımcıların izni talep edilmektedir. Görüşmelerde, ses kaydına alınsa bile görüşme sırasında not alınması ayrıca önerilmektedir (Ghauri, 2004). Tez çalışmamızda görüşmelerin bir kısmı çevrimiçi olarak yapılmış, daha sonra bu görüntüler ses dosyası biçimine dönüştürülmüştür. Yüz yüze yapılan görüşmelerin ses dosyaları ile birlikte tüm ses dosyalarının transkripti yapılarak analiz için hazır edilmiştir.

İkincil kaynaklar olarak şirket internet siteleri, strateji planlama ve iş modeline yönelik işletme dokümanları ile sektörle ilgili dergiler kullanılmıştır. Bununla birlikte internetten elde edilen uluslararası ve Türkiye'deki denizcilik ile ilgili kurum ve kuruluşları, yabancı denizcilik işletmeleri ile ilgili konferans metinleri ve basın bildirileri de ikincil kaynaklara dahil edilmiştir.

Deniz taşımacılık şirketlerinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler, öncesi ve sonrasında işletmelerin stratejik yönetim kapsamında misyon, vizyon, hedefler ya da şirket politikalarının varlığı, bu konudaki yaptıkları çalışmalar, temel faaliyetleri, ortaklıkları, kaynakları, müşterileri, ilişki ve kaynaklarını yürütme biçimleri incelenmiştir. Şirketler, büyüklükleri (filo gemi sayısı ve tonajı), kurumsal ya da aile şirketi olmaları, faaliyet gösterdikleri pazarlar açısından tasnif edilerek değerlendirmeler yapılması için tablolar oluşturulmuştur. Bazı işletmelerin birkaç grupta yer alması, kesişmeler ve farklılıkların analize olumlu katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Ayrıca, işletmelerde görüşmeler için bulunulduğu ve bazı çalışmalara çevrimiçi olarak bağlanıldığı sürece gözlem tekniği de kullanılmıştır. Bu teknik, genellikle diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılır. Gözlem notları için bir defter oluşturulmuş; notlar ve katılımcılar ile yapılan görüşmelerdeki tespitler, kaydedilmiştir.

Görüşmeler sırasında, konu ile ilgili literatüre sürekli dönüş yapılmıştır. Enevarımsal yaklaşımın izlendiği bu tez çalışmasında görüşmelerden elde edilen verilerin ilk analizi yapılarak literatürde karşılığı bulunmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların kimlikleri yerine kodlar kullanılarak Saha Notları tutulmuştur. Saha Notları, katılımcı bilgileri, şirketlerden elde edilen bilgi ve gözlemleri içermektedir. Tablo-3.4’de belirtilen kaynaklar hem işletmeden hem de açık kaynaklardan elde edilmiştir. Creswell (2007:73), bu çalışmada izlenen durum çalışması deseni ile ilgili olarak sınırlı bir ya da birkaç yöntem ile pek çok kaynaktan toplanan ayrıntılı verilerin kullanılarak zaman içinde olgunun keşfedildiği ve örnek olayları betimleyerek durum ile ilgili temaların raporladığı bir yaklaşımdır, demektedir.

Tablo-3.4. Soru Başlıkları ile İlgili Verilerin Toplandığı Kaynakların Dağılımı

Soru Başlıkları	Görüşme	İşletme Doküman Belge	Sektör Kaynakları	Uluslararası Dergi Çalışma	TAB Doküman Belge Çalışma
Şirketlerin işletme stratejisi belirleme gerekçeleri	✓		✓	✓	
İşletme stratejisi belirlerken şirketler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler	✓	✓			✓
Şirketlerin iş modeli oluşturma gerekçeleri	✓		✓	✓	
Şirketlerin işletme stratejisini iş modeline uygulama gerekçeleri	✓				
İşletme stratejisini iş modeline uygularken şirketlerin yaptığı faaliyetler ve işlemler	✓	✓			✓
Bu faaliyet ve işlemler sırasında yaşanan zorluklar	✓		✓	✓	✓
Bu faaliyet ve işlemler sırasında öğrenilenler	✓		✓	✓	✓

3.7.2. Veri Analizi

Nitel verilerin analizine ve yorumlanmasına odaklanmanın nedenlerinden ilki, nitel bir araştırmada veri toplama sürecinin neredeyse her zaman büyük miktarda veriyle sonuçlanmasıdır. Verilerin bir şekilde azaltılması ve bir tür yönetilebilir formda düzenlemesi gerekmektedir (Myers, 2013:250). Görüşme transkriptlerinin, saha notlarının ve diğer veri biçimlerinin (dokümanlar, sektör raporları vb.) analizini daha yönetilebilir hale getirmek için sistematik bir prosedür kullanılması önerilmektedir (Hancock ve Algozzine, 2106: 59). Nitel veri analizine odaklanmanın ikinci nedeni ise elde edilen verileri, araştırma sorusu ve önerilen model bağlamında anlamlı olan bir bilgiye dönüştürmektir.

Durum araştırmasının analizi, her bir durumdaki kanıtların içsel olarak geçerli olup olmadığının değerlendirilmesini, birden fazla durumda önceden belirlenmiş hipotezleri destekleyip desteklemediğini ve kesin olup olmadığını değerlendirmeyi içermektedir (Wesley vd., 1999: 209). Diğer bir deyişle veri analizi, iç geçerlilik ve genelleme konularıyla ilgilidir. Bu kapsamda, çoklu durum çalışmasındaki her durum için, her araştırma sorusunun bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Sorular vasıtasıyla herhangi bir durumdan elde edilen kanıtlar çelişkili olduğunda ya da araştırma hipotezlerini doğrulamadığında, bu kanıt ve etkisi değerlendirilmelidir (Wesley vd., 1999: 209).

Nitel verileri analiz etmenin yollarından biri, yapılan analitik sürecin gücü, verilerin mantıksal bir sırada bir araya getirilmesi ile sağlanır (Yin, 2017: 15). Veriler, hiyerarşik ilişkiler içerisinde ya da dizinlerde sistematik bir düzenleme ile yapılmalıdır (Miles ve Huberman, 1994: 60). Bu düzenleme, basit bir sıralama, ilgili alanlarına göre ayrılmış birkaç sıra ve sütunla düzenlenmiş ve tablo hücreleri içerisinde öyküsel verileri sunan bir sözcük tablosu olabilir (Yin, 2017: 15).

Nitel verileri analiz etmenin diğer ve basit bir yolu ise veriler üzerinde bir tür kodlama yapmaktır. Kod, bir cümleyi, paragrafı ya da metnin tamamını tanımlamak ya da özetlemek için kullanılan bir kelime ya da ifade olabilir. Miles ve Huberman’a göre, “Kodlar, bir çalışma sırasında derlenen tanımlayıcı ya da çıkarımsal bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan etiketlerdir” (1994: 56). Bir metnin veri

yığının bir etiket atamak ve bu yığını belirli bir kategoride sınıflandırmak analiz etmektir:

- Farklı temaları ve alt temaları yansıtan bilgileri farklı dizilere yerleştirme
- Zıt kategorilerden oluşan bir matris oluşturma ve elde edilen kanıtları böyle bir matris içine yerleştirme
- Verileri incelemek için görsel görüntüler (akış şemaları ve diğer grafikler) oluşturma
- Farklı durum (Durum Çalışması) sıklığını tablo haline getirme
- Bilgileri kronolojik sıraya ya da başka bir şekilde sıraya koyma (Miles ve Huberman, 1994).

Ryan ve Bernard (2000), kodlamada altı temel basamak olduğunu öne sürmektedir. Bu basamaklar, örnekleme, temaları belirleme, kod kitapları oluşturma, metinleri işaretleme, modeller oluşturma (kodlar arasındaki ilişkiler) ve bu modelleri deneysel verilere karşı test etmedir. Altı temel basamak ayrıntılı olarak aşağıda ifade edilmektedir:

1. Örnekleme, analiz edilecek metinleri ve bu metinlerdeki temel analiz birimlerini tanımlar.
2. Temaları belirlemek genellikle araştırmacının metnin kendisinden temalar çıkarmasını içerir. Bununla birlikte, temalar literatürden de türetilir.
3. Kod kitaplarının oluşturulması, kod listelerinin (genellikle hiyerarşik) ve tanımlarının düzenlenmesini içerir.
4. Metinleri işaretlemek, metin birimlerine kodların atanmasını içerir.
5. Model oluşturmak, temaların, kavramların, inançların ve davranışların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu belirlemeyi içerir.
6. Modellerin test edilmesi, 5. adımda geliştirilen modelin farklı ya da daha geniş bir veri kümesi üzerinde test edilmesini içerir.

Analize başlamanın başka bir yolu, verileri elde ederken gözlemlenen hususlar hakkında yazılan notları incelemektir (Yin, 2017; 175). Alan çalışması yaparken ya da veri toplarken, not yazma ve diyagram oluşturma (bir not yazmanın grafik biçimi)

temellendirilmiş teoride (ground theory) de kullanılan yararlı bir uygulamadır (Corbin ve Strauss, 2015).

Bu tez çalışmasında toplanan verilerin analizi için hem kodlama hem de nitel içerik analizi tekniği tercih edilmiştir. Gläser ve Laudel (2013), veri analizi sürecinin ilk adımları olan nitel verileri temizleme ve düzenleme için iki yöntemin (kodlama ve nitel içerik analizi) kullanımını araştırmıştır. Bu araştırmada, temellendirilmiş teori yaklaşımının dışında bağımsız bir yöntem olarak kullanılan kodlama ile metinleri dizinleyerek daha fazla analize tabi tutulmasının sağlandığı; nitel içerik analizinin ise ilgili bilgiyi çıkardığı, diğer bir deyişle orijinal metinden ayırarak sadece gerekli bilgiyi işlediği; her iki analizin de birbirine kıyasla avantajları olduğu öne sürülmektedir. Burada amaç, kodlar, kategoriler ve temaların ile görüşmelerin derinlemesine analizi ve araştırma sorularına yönelik metinlerin ayrıştırılarak ve tablolar yardımıyla nitel içerik analizini yapmaktır.

Analiz süreci, görüşmelerin ses kaydının transkripsiyonu ile başlamıştır. Bir görüşme tamamlandıktan hemen sonra, onu son derece doğru bir şekilde deşifre etmeye çalışılmıştır. Veri toplama aşamasında yapılan transkripsiyonun nedeni, sonraki görüşmeler için gerekiyorsa görüşme kılavuzunu değiştirmektir. Görüşmelerin ilk transkripsiyonlarını takiben tutulan saha notları ile çapraz kontroller yapılmıştır. Deşifre edilmiş görüşmelerin saha notları ile çapraz kontrol edilmesinin amacı, deşifre sırasında herhangi bir detayın gözden kaçırılıp kaçırılmadığını görmektir.

Katılımcıların görüşmelerin deşifresini doğrulaması sağlandı. Araştırma katılımcıları ile etkileşim sürdürülerek çalışmanın bulgularını daha da iyileştirmek ve güçlendirmek için geri bildirim ve öneriler alınması amaçlanmıştır.

Gläser ve Laudel'e (2013) göre, koşulları, etkileri ve ilişkileri birbirine bağlayan açıklamalar bulmak istiyorsak, "kodlama" ve "nitel veri analizi" yöntemini kullanarak sistematik olarak karmaşıklığın azaltılması ve verilerin örüntü tanımayı destekleyen bir biçime getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırmada görüşmeler ile elde edilen verilerin analizinin önce kodlama ile bir sistematığe oturtulmasının ve elde edilen verilerin açıklamasını yapabilecek kavramlara ulaşılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

İçerik analizinde görüşmelerin metinlerinden elde edilen verilerin ayrıştırılması, işlenmesi, kodlanması, kategori ve temaların oluşturulması, oluşturulan kodların ve temaların düzenlenerek bulguların ortaya konması ve yorumlanması yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çerçeveye uygun olarak ilk aşamada stratejik yönetim ve iş modeli çerçevesinde belli bir kod listesi üzerinden kodlamalar yapılmış ve ardından kodlar ile alt kodlar arasında gruplandırılmıştır. Bu aşamadan sonra veriler, tablolara yansıtılmış, bazı veriler sayısal olarak bazı veriler ise nitel olarak yorumlanmıştır. Görüşme metinlerinin analizi, türetilen kodları belirlemek için mevcut stratejik yönetim ve iş modeli kuramlarına defalarca dönülerek değerlendirmeler yapıldı. Bu kod, tema ve örüntü arayışının, tematik bir analizle tutarlı olduğu bilinmektedir (Saunders vd., 2016).

Saha çalışması ve yöneticiler ile görüşmelerden elde edilen veriler, MAXQDA 20 nitel analiz programında kodlanmış, metin karşılaştırma çizelgesi, kod ilişkiler tarayıcısı, kod-alt bölümler modeli ve kod-birlikte-oluşma modeli analizleri yapılmıştır. Analiz programında yapılan kodlamalar ile araştırma soruları ve iki konseptin alt boyutları birlikte ele alınarak nitel içerik analizi için tablolar oluşturulmuş ve tablolar yorumlanmıştır. Sonuçta her iki analizin sonuçları, her şirket için ayrı olarak ortaya konması ve şirketlerin birbiri karşılaştırması, tartışma bölümüne taşınmıştır.

3.7.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel bir çalışma olan tez, doğal olarak etik ilkeler dahilinde geçerli ve güvenilir bilgi üretme kaygısını içermektedir. Özellikle söz konusu sektöre ve literatüre katkıda bulunma arzusu bu durumu daha da pekiştirmektedir. Çıkarılan ya da varılan sonuçların akla uygun ve mantıklı olduğunu okuyucunun ikna edebilmesi için araştırmacının detaylı betimlemeler sunmasının gerekliliği açıktır. Merriam (2017: 202), nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini sınamak için on soruluk bir test hazırlamıştır. Bununla birlikte iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenilirlik açısından getirdiği argümanlar da bu test birlikte kullanılacaktır. Son olarak “Etik Sorunlar Kontrol Listesi” adlı listesi de göz önünde tutulacaktır (Merriam, 2017: 226). Bir çalışmanın güvenilirliğinin sağlanması, bir anlamda o çalışmanın inanılır olmasına

bağlıdır. Bu da çalışmanın oldukça etik bir biçimde tasarlanıp gerçekleştirilmesinde araştırmacının rolünü ön plana çıkarır.

Tablo-3.5. Dört Test İçin Durum Çalışması Taktikleri ve Uygulaması

Test	Taktikler	Uygulama	Araştırma Evresi
Yapı Geçerliği	Veri Çeşitlemesi	<i>Görüşme, Anket, Gözlem ve Doküman İncelemesi</i>	Veri Toplama
	Kanıt Zinciri Oluşturma	<i>Paydaşlarla Görüşme Planlaması</i>	Veri Toplama
	Durum Çalışması Raporunu Gözden Geçirmek Üzere Bilgi Verici Kişiye İnceletilmesi	<i>Görüşme Metinlerinden Elde Edilen Bulguların Görüşme Yapılan Kişiye İnceletilmesi</i>	Raporlama
İç Geçerlik	Desen Eşleştirme	<i>Değişkenler arası ilişkileri görüşmelerden elde edilen verilerle karşılaştırma</i>	Veri Analizi
	Yapıyı Tanımlama	<i>Bulunan bulgulara ve sonuçlara nasıl ulaşıldığını açık seçik ortaya koyma.</i>	Veri Analizi
	Karşı Tanımlamaları Söyleme	<i>Çıkarımlarla ilgili kanıtları gösterme</i>	Veri Analizi
	Mantıklı Modeli Kullanma		Veri Analizi
Dış Geçerlik	Tek Durum Çalışmasında Teoriyi Kullanma	<i>Teorileri Literatürden Tanımlama</i>	Araştırma Tasarısı
	Çoklu Durum Çalışmalarında Yenileme Kullanma	<i>Verilerin sürekli tekrarlanması ve araştırmanın belli bir doyuma ulaştığı kararının verilmesi</i>	Araştırma Tasarısı
Güvenilirlik	Durum Çalışması Protokolünü Kullanma	<i>Görüşme soru ve yöntemine sadık kalınması</i>	Veri Toplama
	Durum Çalışması Veri Tabanı Geliştirme	<i>Verilerden veri tabanı oluşturarak tüm resmi görebilme</i>	Veri Toplama

Kaynak: Yin (2009: 34; 2018: 79)

Yin (2009: 33; 2017: 6), bir araştırma deseninde niteliğin sağlanabilmesi için dört testin uygun olduğunu belirtmektedir: Yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenilirlik. Bu dört teste dayalı olarak taktik ve uygulamalar, Yin'in yayını her iki

dokümandan derlenmiş ve Tablo-3.5.'de oluşturulmuştur. Tez çalışmasında bu taktik ve uygulamalara azami dikkat ve özeni gösterilmiştir.

Yapı geçerliği: Durum çalışmalarında sayısal ölçütlerin eksikliği ve veri toplama sırasında araştırmacının öznel olduğunun altı çizilmektedir. Bu sorun, titizlikle planlanana ve konunun uzmanı ya da katılımcılara doğrulama ile aşılabılır. Bununla birlikte durum çalışmalarında yapı geçerliliğini sağlamak için verilerin kaynakları arttırılabilir, aralarında kanıt zinciri kurulabilir ve katılımcılara onaylatılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2018 :289).

İç geçerlik: Araştırmanın veri toplama ve analizinde belli bir tutarlılığın nasıl sağlandığının gösterilmesi gerekmektedir. Araştırmacının kendisini ve süreci sürekli sorgulaması ve denetlemesi gerekmektedir. Çalışmada, bu sorgu ve denetleme kontrollerini nasıl yapıldığı ile ilgili açıklamalar, çalışmayı okuyanı tatmin edebilecek şekilde olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 257-258). Bulgulara ve elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığını açıkça belirtme ve yapılan çıkarımlarla ilgili kanıtları okuyana sunma bu konuda yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte, Sıgır (2018: 140) kitabında sıraladığı nitel araştırmalarda iç güvenilirliği arttırmak için sorulabilecek sorular ve bunlara ek olarak stratejiler (2018: 139), çalışmada rehber olarak kullanılmıştır.

Dış geçerlik: Durum çalışmalarında, istatistiksel bir genelleme yerine analitik genelleme yapılabilir. Analitik genellemede, evrene değil, belli bir kurama genelleme yapılabilir. Bir durum çalışması ile elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak vermektedir (Şimşek, Yıldırım, 2018: 289). Bu sonuçlar, ne kadar çok benzer ve aynı ise bir anlamda veri toplamının belli bir doyuma geldiği ve önerilen modelin kabul edilme derecesi arttığı değerlendirilebilir. Benzer şekilde deneysel çalışmalarda da amaç aynı yinleme mantığını sağlamaktır (Yin, 2009: 37).

Güvenirlik: Durum çalışması, diğer ve gelecekteki araştırmacılar için aynı adımları takip ederek aynı sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak şekilde olmalıdır. Durum çalışmasında izlenen yol ve belgelenmeler, durum çalışmasının güvenilirliğini oluşturmaktadır. Görüşmeler, belgeler ve arşiv kayıtlarından elde edilen bilgilerin aynı yönde olduğuna kanaat getirilirse elde edilen bulguların daha güvenli olduğu söylenebilir (Yin, 2017: 104). İleride benzer araştırmaların yapılabilmesi için tüm

işlemlerin kayıt altına alınması ve çalışmada bu rehberin açıklanması da güvenilirlik kapsamına girmektedir (Yin, 2009: 38). Yıldırım ve Şimşek (2013: 289-290) bunu desteklemekte ve durum çalışmasında güvenilirliği arttırmak amacıyla araştırmacının izlediği adımları açık bir şekilde anlatmasını, konu ile ilgili dokümanlarla desteklemesini, araştırmasını bir sistem içinde yaparak geliştirmesini salık vermektedir. Ayrıca, Sıgır (2018: 138) kitabında listelediği nitel araştırmalarda dış güvenilirliği arttırmak için sorulabilecek sorular ve bunlara ek olarak stratejiler (2018: 139), çalışmada rehber olarak kabul edilmiştir. Son olarak araştırma deseni seçiminde de güvenilirlik konusuna özen gösterildiğini ifade etmek gerekir. Yin (2017:7), çoklu durum deseni uygulamasının genellikle tekli durum deseninden daha zor olduğunu; ancak toplanan verilerin bulgulara daha fazla güven kazandıracağını belirtmektedir.

Tablo-3.6.'dan görülebileceği gibi durum çalışmasında veri çeşitlemesi ile sağlanan üçgenlemeyi iyi bir uygulama olarak önermektedir (Beverland ve Lindgreen, 2010; Eisenhardt, 1989; Johnstone vd., 1999; Piekkari vd., 2010; Stake, 1994). Üçgenleme, sosyal bilimlerde incelenen olgunun yakalanmasını sağlayan farklı yöntemler, teoriler ya da veri kaynakları kullanan araştırma süreçleri için bir metafor olarak görülmektedir (Bilandzic, 2008; Wolfram ve Hassard, 2005). Bu tür doğrulama amacı taşıyan üçgenleme, çalışmanın bulgularında bir dereceye kadar geçerlilik ya da güvenilirlik elde etmenin bir yolu olarak ileri sürülmüştür (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017).

Durum çalışmasında üçgenleme, hem geçerliliği (Beverland ve Lockshin, 2003; Yin, 2017) hem de güvenilirliği (Jick, 1997; Miles ve Huberman, 1994) ele alabilmektedir. Yin'e (2018) göre, farklı kaynaklardan alınan veriler ile üçgenleme, tek kaynaktan alınan verilerden kaynaklanabilecek yanlışlığı ortadan kaldırarak çalışmanın geçerliliğini güçlendirmektedir. Bu mantık, üçgenlemenin veri kaynaklarını kıyaslayarak yapı geçerliliğini nasıl destekleyebileceğini (Beverland ve Lockshin, 2003; Dubois ve Gibbert, 2010), iç geçerliliği (Dubé ve Paré, 2003) ve yakınsak geçerliliği (Jick, 1979) nasıl desteklediğini açıklamaktadır.

Bu aşamada ne şekilde bir üçgenleme yapılacağına dair açıklama yapmak faydalı olacaktır. Denzin'in (1978) orijinal dört üçgenleme kategorisi vardır: Veri, yöntem, araştırmacı sayısı ve teori. Decrop (2004), bilgi kaynağı, çok seviyeli, uzun

sürelî olması ve disiplinler arası kategorilerini, Marschan-Piekkari vd. (2004) ise birim kategorisini eklemiştir.

Tablo-3.6. Üçgenleme Kategorileri

Veri	Birincil veri kaynağı: Görüşmeler İkincil veri kaynağı: Sektör raporları ve çalışmalar
Yöntem	Sadece nitel yöntem yaklaşımı benimsenmiştir.
Araştırmacı sayısı	Tez olması nedeniyle tek araştırmacı vardır. (Tez danışmanının analizi katkı sağlayabilir.)
Teori	Hem işletme stratejisi hem de iş modeli merceklerinden bulgular ortaya konmaktadır.
Bilgi kaynağı	Yarı yapılandırılmış görüşmeler, gözlemci saha notları, işletme dokümanları
Çok Seviyeli	İşletme yöneticileri ile görüşmeler olduğu için farklı seviyeler kullanılamaz.
Uzun süreli	Dönemsel bir veri toplama olduğu için bir yıllık bir dönemi kapsamaktadır.
Disiplinler arası	Bu tezin kapsamında değildir.
Birim	Tek bir işletme yerine 20 civarında işletme hedeflenmiştir.

Bu kategorilerin yanı sıra bazı üçgenleme kategorileri de literatürde yer almaktadır. Algısal üçgenleme, birden çok veri kaynakları aracılığıyla üretilen bilgiye ve katılımcıların algıları tarafından bu bilginin nasıl çerçevelendiğine atıfta bulunmaktadır (Bonoma, 1985). Tez çalışmasında tek bir işletme yerine 20 civarında deniz taşımacılık işletmesinin tepe yöneticileri katılımcı olarak yer almakta ve her birinin araştırma sorunsalına farklı yaklaşımları değerlendirmeye alınmaktadır. Yansımali üçgenleme, kendi bakış açıları ile birlikte araştırmacıların verileri karşılaştırmasıdır (Hammersley ve Atkinson, 1983). Tezin yazarı olarak deniz taşımacılık sektörüne yakınlığım bulunmakta ve denizcilik endüstrisi konularını ders olarak veren bir akademisyenim. Bunlara ilaveten uluslararası deniz taşımacılık

konularını takip etmem, işletme stratejisi konusunda eğitim almış olmam ve girişim/KOBİ mentoru olarak iş modelleri konusunda uygulamada çalışmam, bulguları yorumlamamı destekleyecektir. Belirsiz üçgenleme, farklı yorumların ya da çoklu bakış açılarını ortaya çıkmasına neden olabilmeyi belirtmektedir (Fielding ve Fielding, 1986). Bu durum, araştırmacının yoruma nasıl ulaştığı üzerine düşünmesini teşvik etmektedir. Bu üçgenleme kategorisi için tez çalışmamızda her yorumun tekrar sorgulanması ve literatür ile karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu yaklaşım tezimizin araştırma yaklaşımına uygun düşmektedir. Son olarak elde edilen verilerin literatür ve sezgi ile birleştirildiği yinelemeli üçgenleme (Lewis, 1998) ile başka bir karşılaştırma yapılabilmektedir. Bir araştırma becerisi olarak sezginin sınırlamaları olsa da farklı işletmelerin yöneticilerinden oluşan ve farklı kişiliklere sahip katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmelerde katılımcı olarak belirli bir sezgi geliştirilmektedir.

Bu kategoriler, işletme alanındaki durum çalışması araştırmacılarına bulgularını ve uygulamalarını değerlendirmeleri için değerli yollar sunmaktadır. Bu kategori listesinin araştırmacıları, ara sıra bir nefes almasına ve neyi/neleri üçgenlediği, diğer bir deyişle teori, veri ya da bulgular üzerinde daha derinlemesine düşünmesine yol açacağı değerlendirilmektedir. Diğer taraftan araştırmacının verileri yeniden çerçevelemesine, nitel durum çalışmalarındaki bulgu zenginliğini ortaya çıkarmayı sağlayabilir. Bununla birlikte araştırma konusunun ve kavramsal çerçevenin mutlaka bu alan ve kavramlarla sınırlı olmayabileceğini, durum çalışmasının araştırma amacı ile tutarlı olan ve araştırmaya katkı sağlayacak konuların da keşfedilebileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmada araştırmacı, önerilen model ve kavramlar hakkında açıklayıcı ve bütüncül bir resim oluşturabilmek için gözlem ve Tablo-20'daki kaynaklardan elde edilen verilerin ve yapılan değerlendirmelerin geçerlik ve güvenilirlik seviyesinin en üst düzeyde olmasına gayret göstermiştir.

Bununla birlikte, tezin giriş bölümünde savunulduğu gibi yapılandırıcı bir anlayış tezin hedefidir. Yapılandırmacı yaklaşımın özelliği, araştırma sorusunda açık bir şekilde yer alan konu hakkında çoklu bakış açılarından verinin toplanmasıdır (Merriam ve Tisdell, 2015). Bir fenomenle ilgi daha derin bir anlayışı oluşturmak için birden fazla veri kaynağının, yöntemin ya da kavramsal çerçevenin dahil edilmesi bir

“triangulation” (üçgenleme) sağlamaktadır (Stake, 1995; Torrance, 2012). Stake, “nitel araştırmacı, insanların içinde yaşadığı çoklu gerçekliklerle ve algı çeşitliliğiyle ilgilenir. Üçgenleme, bu farklı gerçekleri tanımlamaya yardımcı olur” demektedir (2006: 38).

Yapı Geçerliği

Verilerin elde edildiği örneklem (işletme), Tablo-3.5’deki kaynaklar ve araştırmacının sahada bizzat bulunması dikkate alındığında görüşme, doküman incelemesi ve gözlemler ile veri çeşitlemesi yapılmıştır. Kanıt zinciri kapsamında, Türk Armatörler Birliği Genel Sekreteri ile ayrıca bir görüşme planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede, yöneticiler ile yapılan görüşme metinlerinden elde edilen bulgular kendisine inceletirilmiş ve görüşleri araştırma bulgularına dahil edilmiştir.

İç Geçerlik

Tez kapsamında yapılan araştırmada elde edilen bulguların anlamlı olduğu işletme stratejisi ve iş modeli kuramları ile oluşturulan kavramsal çerçeveye uygun olduğu değerlendirilmektedir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, soru ve cevap bazında karşılaştırmalı olarak hazırlanan tablolar üzerinden değerlendirme yapılarak elde edilmiştir. Bu tablolarda çıkarımlarla ilgili kanıtlar görülmektedir. Bununla birlikte her görüşmede, MAXQDA programı ile kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temaların, araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında olduğu görülmüştür. Ayrıca görüşme metinleri ve saha notlarından oluşturulan tablolar da bunu desteklemektedir.

Dış Geçerlik

Kavramsal çerçeve bağlamında işletme stratejisi ve iş modeli kuramlarının ilişkisini bir modele yansıtabilmek amacıyla yerli ve yabancı literatürde geniş ve kapsamlı bir çalışma yapılmış ve önerilen model ayrıntılı olarak tartışılarak açıklanmıştır.

Bu araştırma için belirlenen örneklem kategorileri kapsamında işletmelerin deniz taşımacılık sektörü içinde farklı pazarlarda (Kuru Yük, Tanker, Konteyner, Roro), farklı büyüklükte (2 gemilik filoya sahip işletmeden, 500’ün üzerindeki gemi

sayısına sahip işletmeye) ve farklı yapıda (aile şirketi, kurumsal şirket) olacak şekilde seçilmiş ve genellemeye imkân verebilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu sayede, araştırma sonuçlarının olası genellemelere imkân vermesi ve sonuçların müteakip çalışmalarda kullanılmasına ortam sağlanmıştır. Yine bu örneklem kategorileri kapsamında farklı pazar, büyüklük ve yapıdaki işletmelerdeki yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin belli bir doyuma ulaşması ile veri toplama sonlandırılmıştır. Ancak bulguların değerlendirilmesi amacıyla Türk Armatörler Birliği Genel Sekreteri ile bir görüşme daha yapılmıştır.

Güvenirlilik

Çalışmanın literatür taraması sonrasında bir Durum Çalışması Protokolü oluşturulmuş ve bu konuda İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun onayı 13 Temmuz 2021 tarihinde alınmıştır. Bu onay kapsamındaki görüşme sorularına, planlanmış araştırma yöntemine ve etik kurallara, çalışmanın her evresinde sadık kalınmıştır. Araştırmada önerilen model, kavramsal çerçeve ve kuramlar hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş ve literatürdeki çalışmalar ve değerlendirmeler ile bunlar desteklenmiştir. Bununla birlikte verilerin hangi bağlamda (mekan, sosyal ortam, zaman) elde edildiği ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Ayrıca bulguların değerlendirmesinde görüşmelerden ve dokümanlardan elde edilen bilgiler açıklıkla okuyucuya sunulmaktadır. Böylece araştırmacının hangi sözlü ya da yazılı ifadeye dayanarak bir değerlendirme yaptığı ve sonuca ulaştığı şeffaf bir biçimde sergilenmektedir.

Tablo-3.5'deki kaynaklardan elde edilen verilerin tablolar vasıtasıyla karşılaştırılması ve MAXQDA programı ile görüşmelerin kodlanması yapılarak bulgulara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır. Sonuç olarak müteakip çalışmalara rehberlik edecek bir veri tabanı oluşturulduğu ve okuyanların/araştırmacıların tüm resmi görebilmesi sağlanmıştır.

3.8. Bulgular

Örnekleme oluşturan deniz taşımacılık işletmelerinin yöneticileri ile görüşmeler, ilgili kuruluş ve şirket ziyaretlerini içeren saha notları ve ulaşılabilen dokümantasyondan elde edilen verileri bu bölümde analiz edilmektedir. Verilerin MaxQDA programındaki analizi sonucunda elde edilen temalar, kategoriler, kodlar, alt kodlar ve alt-alt kodlar, Kodlar başlığı altında ve bu kodlar arasındaki ilişkiler ise temalar kapsamında Kod İlişkileri başlığı altında tezin Ekler’inde yer almaktadır. İşletmelerin strateji belirleme ve stratejilerini iş modellerine uygulama süreçleri açısından incelemesi yapılırken bu kodlama vasıtasıyla elde edilen bulgular, tablolara dökülerek nitel içerik analizi yapılmakta ve bölüm sonunda bulgular tartışılmaktadır.

3.8.1. Örnekleme Alınan İşletmeler

Türk Armatörler Birliği aracılığıyla 68 şirketten 15 şirketin yöneticileri ile görüşülmüş ve ilgili şirketlerin ulaşılabilen açık dokümantasyonu incelenmiştir. İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan alınan onay çerçevesinde şirket isimleri ve yazılı onam alınmış yöneticilerin kimlikleri, açık olarak yer almamaktadır. İncelemelerde ve değerlendirmede, Tablo-3.7.’de yer alan işletme kodları ile şirketler tanımlanmaktadır.

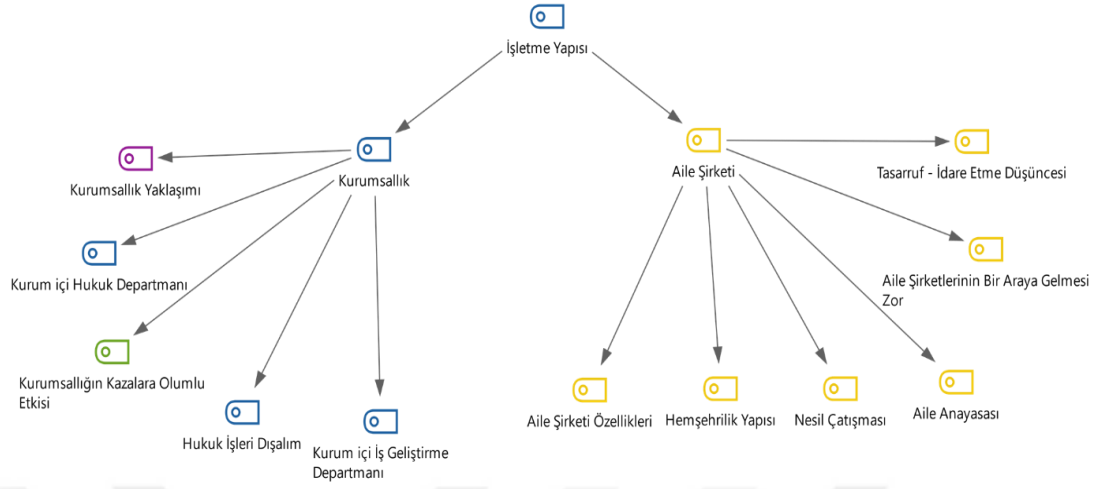
Tablo-3.7. Örneklem Alınan Deniz Taşımacılık Şirketleri

İşletme Kodu	Taşımacılık Piyasası	İşletme Büyüklüğü
F01	Dökme kuru yük	Orta ölçekli
F02	Dökme kuru yük	Orta ölçekli
F03	Konteyner ve Ro-Ro	Büyük ölçekli
F04	Tanker	Orta ölçekli
F05	Dökme kuru yük Gemi işletmeciliği, brokerlik, acentelik	Büyük ölçekli
F06	Dökme kuru yük (+Tersane)	Orta ölçekli
F07	Dökme kuru yük Gemi işletmeciliği	Küçük ölçekli
F08	Genel Kargo	Küçük ölçekli
F09	Genel Kargo Gemi işletmeciliği, acentelik	Küçük ölçekli
F10	Dökme kuru yük Broker, gemi alım – satım	Küçük ölçekli
F11	Ro-Ro	Büyük ölçekli
F12	Genel kargo, tanker ve konteyner (+Tersane)	Orta ölçekli
F13	Tanker	Orta ölçekli
F14	Genel kargo, tanker ve konteyner	Orta ölçekli
F15	Tanker	Orta ölçekli

Deniz taşımacılık şirketlerinin büyüklüğü ile ilgili değerlendirmelerde, Nas'ın (2006) çalışmasında oluşturulan ve filodaki gemi sayısının kriter olarak belirlendiği sınıflandırma kullanılmaktadır. Buna göre, küçük ölçekli şirketler, 1-6 gemi; orta ölçekli işletmeler, 7-20 gemi ve büyük ölçekli işletmeler, 21 ve üstü gemi sayısı ile tanımlanmaktadır. Şirket, iş modelinde gemi sahipliğinin yanında gemi işletmeciliği de olduğunda daha fazla geminin operasyonlarını yönetmektedir; ancak ölçek tanımlamasında, işletme organizasyonlarının filodaki gemi sayısına göre şekillendiği saha çalışmasında tespit edildiği için gemi mülkiyeti esas alınmaktadır.

3.8.2. Örneklem Alınan İşletmelerin Yapıları

Deniz taşımacılık şirketlerinin yapısı, ele alınarak kurumsal ya da aile şirketi olma özellikleri incelenmiştir. MaxQDA kodlaması ile ortaya çıkan İşletme Yapısı kategorisinin Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli, Şekil-3.7.'dedir.



Şekil- 3.7. İşletme Yapısı- Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli

Literatür ve saha çalışmasında, şirketlerin denizcilik endüstrisinde nasıl strateji geliştirdiği ve bu süreçte hangi etmenlerin etkelediği incelenmiştir. Bunlardan biri, şirket büyüklüğü; diğeri ise şirket mülkiyetidir. Büyük şirketler, orta ve küçük ölçekli şirketlerden farklı şekilde karar alma süreç ve yönetim davranışına sahiptir (Markides ve Holweg, 2006; Sys, 2009; Panayides ve Wiedmer, 2011). Örneğin uluslararası ve Türkiye’de iş birimleri olan şirketler ile holding seviyesindeki grup şirketlerinin, tek bir armatörün ya da ailenin şirketinden farklı yaklaşımlara sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo-3.8.’de görüşmeler sırasında yöneticilerin kurumsallık ve aile şirketlerinin stratejik karar almalarındaki süreçleri ve yönetimin karar alma tarzlarına yönelik ifadeleri yer almaktadır.

Tablo-3.8. Yöneticilerin Kurumsallık ile İlgili Görüşleri

Katılımcı	Kurumsallık ile İlgili Görüşler	Taşımacılık Piyasası Şirket Yapısı
K01	<i>“Stratejik planlamayla ilgili eksikliği gördüler yaptılar. Onlar da bu eksikliği gördüler. Türkiye’deki denizcilik şirketleri, bilimden, planlamadan değil birbirlerinden etkileniyor. O bunu almış bende alayım. O buradan çok para kazanıyor bende kazanayım. Kimse beyninin farklı bölümünü çalıştırmıyor. Kurumsal bir şeyimiz yok.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi
K02	<i>“Tabii ki bu tek kişinin yapabileceği bi şey değil. Hepimizin tecrübelerimizle kattığımız belli şeyler var. Her şey kayıt altına alınıyor. Bizde açık bir ofis var. En iyi yanı o.”</i> <i>“Biz bir karar alacağımız zaman herkesin gözü önünde hep beraber tartışarak bu kararlar alınıyor. Herkes de kendi kapasitesini geliştirmeye açık potansiyeli olan arkadaşla. Bu süreçler beraber öğrenilerek ve tecrübe edilerek herkese aktarılıyor. Tecrübe ayrı bir olay. Ekstradan bir bakış açısı kazandırıyor ama genel olarak firmada bir süreklilik olabilir. Herkes bir önceki tecrübelerinden dersler çıkararak bir sonraki atacağı adımları buna göre, kararını buna göre alıp buna göre hareket edebiliyor. Kazanılmış bir süreklilik var firmada.”</i> <i>“... firmalarda genel olarak baktığınızda güçlü kurumsal bir armatörlük firması kurulacaksa bu tarz dışarıdan aldığınız danışmanlıkların fikir ve görüşlerin bu tarz departmanların firma içinde oluşturulması lazım.”</i> <i>“İngiliz hukukundan da Türk hukukundan da anlayan, denizcilik firmasında avukatlık hukuk departmanı olması uzun vadede büyük bakıyorsanız resme her zaman gerekli olduğunu düşünüyorum.”</i> <i>“Eskiden beri çalıştığımız hem Türkiye hem İngiltere’de çalıştığımız avukatlık firmaları var. Bunları out-resource ediyoruz ama bunlar şirket içinde de yapılabilir. Bunun gibi dışarıdan alınan servislerin şirket içinde yapı içinde oluşturulursa firmanın daha güçlü daha ayakları yere basar daha tok bir görünüm olacağını düşünüyorum. Yalnız hukuk değil başka taraflar da var dışarıdan out-resource edilen.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi

K03	<i>“Dışarıdan da kurumsal olarak ilk kez bir CEO geldi. ...’den geldi. Hatta bir sene dışarıda kalmak zorundaydı. Rekabet kuruluna göre bekledi falan.”</i>	Konteyner Türkiye’de iş birimi olan uluslararası şirket
K04	<i>“Buradaki yapı da mevcut durumda çoğunun yöneticileri, genel müdür bile kaptan olduğu, genel müdür yardımcısı, teknik, operasyonun kaptan olduğu sektör içinden gelenlerin olduğu, dinamiklerin bilerek ileri dönük olarak kurumsal kültür içinde yapmaya çalıştığımız bir yapımız var.”</i>	Tanker Holding yapısı içinde bir şirket
K05	<i>“Her departman o gemiyi kendi iş alanına göre değerlendiriyor, inceliyor.” “Kendi gemilerimizin durumunu değerlendirdiğimiz aylık bazen haftalık toplantılar yapıyoruz. O toplantılarda ilerideki projelerde olacak gemilerin yapıları şekilleniyor. Bu toplantılar o amaçla olmasa bile o toplantı sonunda hepimizin kafasında bir sonraki gemide artık bizim için şu önemli diye bir not mutlaka oluşuyor. Bu süreçlere bütün ekip dahil oluyor. Acente departmanımız da dahil oluyor. Biz onların hizmet servis verdiği gemilerle ilgili bir feedback almaya çalışıyoruz.”</i>	Kuru Yük Türkiye’de iş birimi olan uluslararası şirket
K06	<i>“Bütün firmalar kurumsaliz diye başlarsa da adı kurumsaldır. Bir aile yapısı vardır. İçerisi kapalıdır. Kurumsallığa gitmeden kendi içimizde hallediyoruz gibi düşünelim. Ama adımız kurumsaldır.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi
K07	<i>“Bu rakamlarda sizin rakamlarınız dedim. Hiç atmam müthiş bir arşive sahibimdir. Geçen vergi dairesinden bir şey geldi. 1000 tl ya da 600 tl . 20-25 sene öncesine ait. 50 sayfa belge ile gönderdim.” “Hep kurumsal bir kimlik içinde hareket ettim.”</i>	Genel Kargo Aile Şirketi
K08	<i>“Zamanı geldiğinde sorumluluğu yavaş yavaş alt jenerasyona kaydırıp oradaki değerleri çıkartmaları lazım. Çıkaracak ki o şirketin devamlılığı söz konusu olsun.” “Kural mı geldi, kuralla bile inatlaşan bir dönemdi zamandı. Geldi. Sümen altı, gelir kim soracak, nerede soracak.”</i>	Genel Kargo Aile Şirketi
K09	<i>“Bu sektörün içindeki karar verici noktasında bulunan kişilerin maalesef çok kurumsallaşamadığımız için ama en kurumsal şirketle bile bir gün başındaki o yöneticinin karar vericinin karakteri ve kararından da kadarı tayin ediliyor.”</i>	Genel Kargo Aile Şirketi
K10	<i>“Ama işletme açısından hepsi de başarılı. Bir kurumsallaşmaya gidiyorlar. 3. jenerasyon çok iyi eğitilmiş, çocuklar patronları geçti hem de çok güzel</i>	Kuru yük Danışmanlık firması

	<i>kadro oluşturdular. Gayet de güzeller. Bakıyorsunuz 8-10 gemisi oldu. Bir de gemi çalıştırıyorlar. Onların kurduğu profesyonel kadrolar sayesinde.”</i>	Aile Şirketi
K11	<i>“Mesela hiçbir şeyi imza ile onaylamıyoruz. Harcamaları hepsini sistem üzerinden bilgisayar, telefondan üzerinden onaylıyoruz. Benim burada olmam gerekmiyor işlerin yürümesi, onaylamam açısından.”</i> <i>“Ben denizci değilim. Belki de denizcilik sektöründeki en alakasız insanlardan biriyim. Benim çimento geçmişim var. Aslında bankacı olarak başladım.”</i>	Ro-Ro Uluslararası Şirket
K12	<i>“Kurumsallaşmaya biraz döndük. Burası da kurumsallaşma örneği. Genel müdürümüz var. Operasyonun başında genel müdür onun altında bir ekip.”</i> <i>“Kurumsallaşma önemli ama yavaş yavaş gidiyorum. Birden kurumsallaşmamak lazım. Çok basitinden söylüyorum bunu arkadaşlara da söylerim. Bakkal dükkanını bir genel müdür yapamazsınız. Ama bir holdingi marketler zincirini de bir bakkal dükkânı gibi tek başına yönetemezsiniz.”</i>	Tanker, Koster, Konteyner Aile Şirketi
K13	<i>“Bir yandan da kurumsal kimlik çalışmasına gidiyoruz. Orası çok güncel bir web sitesi değil. Biz stratejimizi belirlerken kabuk değiştirdik birazda. Management tarafında işletme tarafında başka gemileri de işletmemiz altına bir know-how var, bir bilgi birikim var.”</i>	Tanker Aile Şirketi
K14	<i>“Abimde teknik müdür olarak gitti ablam personel müdürü olarak gitti.”</i> <i>“Bunlar bizim aile kardeşlerimin ve benim şahsımda özel bir tercih ama genelde böyle değildir.”</i>	Genel Kargo Konteyner Aile Şirketi

Pazar ve yük açısından 5 kuru yük, 4 tanker, 3 konteyner, 5 genel kargo ve 1 Ro-Ro şirketi, saha çalışmasında yer almıştır. F12 şirketi gibi birkaç pazara yönelen şirketler, her yük için farklı şirket olarak sayılmıştır. Kuru yük sınıfında 4 şirket aile şirketi iken 1 şirket kurumsal kimliğe sahiptir. Tanker filosuna sahip 4 şirketten, kurumsal bir şirketin iş birimi olarak kurumsal kabul edilirken diğer 3 şirket aile şirkettir. Konteyner filosuna sahip 3 şirketten ikisi aile şirketi, biri uluslararası holdingin iş birimi olarak kurumsaldır. Genel kargo taşıyan bir kısmı koster sınıfı gemilere sahip şirketler, aile şirkettir. Ro-Ro filosuna sahip şirket, uluslararası bir şirketin kurumsal kimlikli iş birimidir.

Tablo-3.9. Yöneticilerin Aile Şirketleri ile İlgili Görüşleri

Katılımcı	Aile Şirketleri ile İlgili Görüşler	Taşımacılık Piyasası Şirket Yapısı
K01	<i>“Denizcilik şirketleri aile şirketleridir ve kişiler üzerine kurulmuştur. Bu gemi modellemesi de gemi kaptanı üzerinden kurulmuş bir denizcilik sisteminden geliyor, şu an armatörlerin çoğu.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi
K02	<i>“Biz bir aile firmasıyız. Çok geleneksel bir firmayız. Bütün firmalarımızın ortakları aile bireyleridir.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi
K03	<i>“Dünyadaki yapılanmamız, ... bir aile şirketi. ...’lu bir aile şirketi. Halen daha birinci nesil yani şirketi kuran ... işin başında, oğlu başkan diye geçiyor.”</i>	Konteyner Türkiye’de iş birimi olan uluslararası şirket
K04	<i>“O zamanki süreçte bir eğitime katıldığımda Armatör Birliği kendi içindeki dinamiklerde görerek bu işin profesyonellerle yapılmasını belirtmek adına klasik aile şeklinde olan armatörlere mesaj vermek için yapmıştı.”</i>	Tanker Holding yapısı içinde bir şirket
K06	<i>“Bir aile yapısı vardır. İçte kapalıdır.”</i> <i>“Bizde Türk personel vardı. Kurumsal olsak da aile yapısı var. Hemşerilik yapısı çok fazla.”</i>	Kuru Yük Aile Şirketi
K08	<i>“Bizdeki yapıda, aile şirketlerinin sıkıntısı, kendi bilgileri tek doğru. Sonuna kadar da ilerletiyorlar.”</i> <i>“Örnek alma becerisi de edinilemiyor çünkü öğrenmemiş. Kapalı kutu içinde kendi kulvarı kendi gemisi üzerinde yürümüş. İlerleyememe sebeplerinden biri de bu.”</i> <i>“Yakıt, yol, zamandan tasarruf. Bu bilinç verilmemiş ki. Aile kökenli işletmeler bunu bilemez, babam bilemez örneğin.”</i> <i>“Aile şirketiyiz. Dediğim gibi ilk ofisten başladık.”</i> <i>“Aile şirketinin sıkıntısı o fazla açılmıyorsunuz yetki üzerinizde bulunmak zorundasınız.”</i> <i>“Bir kısım aile şirketi boyutunda hala önceki jenerasyonun yönetimde olduğu karar noktasında daha ağır ve baskın söz sahibi olduğu kesim.”</i> <i>“Babalara iş düşüyor. Aile şirketlerindeki en büyük sıkıntı budur. Zamanı geldiğinde sorumluluğu yavaş yavaş alt jenerasyona kaydırıp oradaki değerleri çıkartmaları lazım. Çıkaracak ki o şirketin devamlılığı söz konusu olsun. Çok dağılanlar gördük. O dağılanlar hep bu sebeptendir. Arada çatışmalar var. Liderliği alacak kişi bulamıyorlar. ‘ben yapmam ben yapmam’ ortada kalıyor şirket.”</i>	Genel Kargo Aile Şirketi

	<i>“Aile şirketindeki problemde o büyüğün küçüğü belki yeni jenerasyonu ezmesi. Belki iyi bir fikir söyleyecek, ama hemen ‘sen ne yaşadın ne biliyorsun ne gördün’ diye başlayan cümleler vardır. Yeri gelir bizde burada yaşadık ama ben hiç yılmadım.”</i> <i>“Aile şirketindeki armatör profili koster sınıfı armatörü döneminde bedenen zor şartlarda çalıştığı için hep idare üzerine tasarruf üzerine bir mantalite benimseyip hep öyle gitmiş.”</i>	
K12	<i>“Abim olsun kardeşlerim olsun bizden sonraki jenerasyonun da birbiri ile iyi olmasını iyi geçinmesini istiyoruz. Hem abi kardeş hem dost olsunlar. Aralarında yaş farkları da çok var. Abi olarak görecekler. Belki daha iyi. Çünkü bir şeyi alacak koparacak. Bizim işimiz bitmeden yakın periyotta olacağını düşünüyorum. Bir aile anayasası oluşturmak. Benim kafamda olan bir şey. Biz yaptık yaptık bizden sonra daha zor.”</i>	Tanker, Koster, Konteyner Aile Şirketi
K13	<i>“Biz bir aile şirketiyiz. Ben 3.nesilim. Babamlar amcamlar ondan önce dedem şirketin ilk kurucusu. Ama bu noktaya getirenler babam ve amcam olmuş aile şirketi yapımız hala devam ediyor.” “Kardeşim var kuzenim var. Onlar da Tabii işin içindeler.”</i>	Tanker Aile Şirketi
K14	<i>“Abimde teknik müdür olarak gitti ablam personel müdürü olarak gitti.” “Onu ben düşünüyorum. Bizim yeğenler büyüyor. Oraya bir zaman ve olanak tahsis edeceğim o hat için.”</i> <i>“Bir buçukuncu nesil gibi bir durum. 2’nci nesil gibi değil. Abim ben ve babama birlikte.”</i>	Genel Kargo Konteyner Aile Şirketi
K15	<i>“Babadan dededen. Şu an ailenin 3’ncü nesil çalışıyor bizde. 63’üncü yılı ve aile olarak da 3’ncü nesili yaşıyoruz.”</i>	Tanker Aile Şirketi

Aile şirketi bağlamında görüşmelerden elde edilen verileri değerlendirdiğimizde, Türkiye’deki armatörler için taşımacılık, nakit akışı sağlayan bir iş olmaktan çok bir yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketi ilk kurduğundan bugüne, taşımacılığı bir mücadele alanı görmüş ve içselleştirmiş ki, K08’nin ifade ettiği gibi “yeni jenerasyon niyetli olsa bile yetki vermiyor. İşin içine sokmuyor.”

Stratejik karar almada “ego”nun (K01, K09, K14) çok yüksek olduğu, ancak K01 tarafından bu durumun “bir kişiye bağlı, yukardaki kişiye bağlı yönetim tarzının doğru olmadığını, bunun kişiliğe göre hatalara sürükleyeceği” ifade edilmektedir. Karar alma süreci ile ilgili değerlendirmeler, müteakip bölümde detaylandırılmaktadır.

Ro-Ro gemilerine sahip uluslararası şirketin Türkiye’deki iş biriminin başına getirdiği ve farklı bir endüstriden gelen yönetici uç bir örnek olarak kayıtlara geçerken saha çalışmasında genel olarak profesyonel yöneticilerin, çeşitli taşımacılık dışı faaliyetlerin başına getirilmekte ya da aile üyelerinin yeterli olmadığı bir ölçüğe ulaşan işletmelerde işe alındığı görülmektedir.

3.8.3. Görüşmelere Katılan Yöneticiler

Türk Armatörler Birliği aracılığıyla görüşme yapılan 15 şirketin yöneticisinin yanı sıra sektörde uzun yıllar deneyim kazanmış bir şirket yöneticisi ve Türk Armatörler Birliği Genel Sekreteri ile görüşmeler yapılarak elde edilen bulgular hakkında fikir alışverişinde bulunulmuştur. İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan alınan onay çerçevesinde yöneticilerin kimlikleri, açık olarak yer almamaktadır. İncelemelerde ve değerlendirmede, Tablo-3.10’da yer alan katılımcı kodları ile yöneticiler tanımlanmaktadır.

Tablo-3.10. Görüşmelere Katılan Yöneticilerle İlgili Bilgiler

Katılımcı Kodu	Görevi	Deneyim Çalışma Süresi	Öğrenim	Görüşme Tarihi
K01	Müdür	1992 – Devam 30 yıl	Denizcilik Fakültesi (L) İktisat fakültesi (YL)	26 Ekim 2021
K02	Genel Müdür	2002 – Devam 20 yıl	Ekonomi (L) Uluslararası Taşımacılık (YL)	3 Kasım 2021
K03	İş Geliştirme ve Bölge Müdürü	2014 – Devam 8 yıl	Dil ve Edebiyat (L) Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi (YL)	12 Kasım 2021
K04	Müdür	2019 – Devam 3 yıl	Denizcilik Fakültesi (L) İşletme (YL)	18 Kasım 2021
K05	Müdür	2014- Devam 8 yıl	Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği Fakültesi (L) Taşımacılık ve Ticaret Hukuku (YL)	25 Kasım 2021

K06	Müdür	2008 – Devam 14 yıl	Denizcilik Fakültesi (L)	26 Kasım 2021
K07	Yönetim Kurulu Başkanı	1980 – Devam 42 yıl	İktisadi ve Ticari İlimler (L) Gemi Operasyonları Yönetimi (YL)	2 Aralık 2021
K08	Genel Müdür	2010 – Devam 12 yıl	İşletme ve Yönetim (L) Deniz Ulaştırma ve Yönetim (YL)	9 Aralık 2021
K09	Yönetim Kurulu Başkanı	2010 – Devam 12 yıl	Denizcilik Fakültesi (L)	16 Aralık 2021
K10	Yönetim Kurulu Başkanı	1998- Devam 24 yıl	Hukuk (L)	17 Aralık 2021
K11	Yönetim Kurulu Başkanı Yd.	2018- Devam 4 yıl	Endüstri Mühendisliği (L) İşletme (YL)	23 Aralık 2021
K12	Yönetim Kurulu Başkanı	1988 – Devam 34 yıl	Makine Mühendisliği (L) İşletme (YL)	25 Aralık 2021
K13	Genel Müdür	2010 – Devam 12 yıl	İşletme Yönetimi (L) Taşımacılık, Finans ve Ticaret (YL)	19 Ocak 2022
K14	Yönetim Kurulu Başkanı	2008 – Devam 14 yıl	Denizcilik Fakültesi (L)	20 Ocak 2022
K15	Genel Müdür	1998- Devam 24 yıl	Denizcilik Fakültesi (L) İşletme (YL)	27 Ocak 2022
K16	Genel Müdürü	2009-halen 13 yıl	Yüksek Denizcilik Okulu (L) Denizcilik Akademisi (YL)	Temmuz 2022
K17	TAB Genel Sekreteri	2018- halen 4 yıl	Harekat Yöneylem (L) Yönetim ve Organizasyon (YL)	Aralık 2022

Not: * L: Lisans ** YL: Yüksek Lisans

3.8.4. Strateji Oluşturma Süreci

Türkiye’deki deniz taşımacılık şirketleri bağlamında bu bölümde, stratejilerin nasıl oluşturulduğu ve işletme stratejilerinin neler olduğu analiz edilmektedir. Bu bölümde öncelikle şirketlerin misyon ve vizyonları, şirket dokümantasyonu aracılığıyla incelenmektedir. Ardından sırasıyla,

- İşletme evre analizini nasıl yaptıkları irdelenmekte,
- PESTEL, GZFT ve 5 G analizleri, görüşme ve dokümantasyon verilerine dayalı olarak yapılmakta,
- şirketlerin benimsedikleri kurumsal ve iş yönetimi stratejileri sunulmakta,
- İş modeli bileşenleri bağlamında şirketler incelenmekte,
- Her şirket tek tek ele alınarak işletme stratejileri ile iş modeli bileşenlerinin uyumuna bakılmaktadır.

3.8.4.1. şirketlerin Misyon ve Vizyonları

Yönetimler, işletmenin yaptığı işin tanımını yaparak bu işle ilgili analizlerini gerçekleştirecek ve stratejik kararlar vereceklerdir (lgen ve Mirze, 2010: 172). Bu nedenle işletme stratejileri ilgili bölüme geçmeden önce işletmelerden elde edilen misyon, vizyon ve işletme politikaları aşağıda sunulmuştur. F02, F13, F14 ve F15 şirketlerinin vizyon ve misyon çalışması elde edilememiştir.

F01 şirketinin İngilizce olarak alınan vizyon ve misyonu, Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Vizyonunda, güvenilirlik, verimlilik ve kaliteye dayalı temel değerler ve filonun istikrarlı büyümesi yer alırken, misyonunda verimli, güvenli ve çevreye duyarlı bir filo ile niş pazara yönelik kaliteli hizmet ön plana çıkmıştır.

F03 şirketinin vizyonu vardır, misyon ile ilgili bir çalışma yoktur. Vizyonunda, istikrarlı, sağlam ve sürdürülebilir taşımacılık ve müşteri memnuniyeti ile birlikte bunları sağlamak için yatırımlar ifade edilmiştir.

F04 şirketi, vizyonunda sıfır kaza, sıfır kirlilik, çevreye duyarlılık hedefleri ile birlikte rekabetçiliği ve pazarda liderliği vurgularken üç ayrı ifade ile misyonunu ortaya koymuştur. Misyonda ne çıkan hususlar şunlardır: Kalite, emniyet, sağlık, evre, modern ve verimli gemiler, Türk Bayraklı tanker filosuna sahip olma.

F05 şirketinin İngilizce şirket politikası, Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Şirket politikasında, sektör tanımlaması yapılarak müşteri taleplerine yönelik şirketin gelişimlere ve yeniliklere açık tutulduğu, eğitilmiş ve deneyimli personel ile büyümenin hedeflendiği, insan sağlığı ve çevre duyarlılığına önem verildiği ifadeleri yer almaktadır.

F06 şirketi, deniz taşımacılığı sektörünü tanımlayarak vizyonunu, “öncü firma” olarak belirlerken misyonunda “sürekliliği, güvenilirliği ve hızı ile tanınmış, saygın” bir firma olmayı amaçlamaktadır.

F07 şirketinin İngilizce şirket politikası, Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Şirket politikasında, uzun bir geçmişe sahip işletme deneyimini, müşteri memnuniyetini sağlayan ve endüstri gereksinimlerine uygun olan operasyonel ve teknik donanımlarını ön plana çıkarmaktadır.

F08 şirket politikasında, birkaç nesilden aktarılan işletme deneyimi ile denizcilik endüstrisindeki standartlara sadık kalarak müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla kaliteli, hızlı ve güvenilir hizmeti sunduklarını ifade etmektedir.

F09 şirket politikasında, dürüstlük, itimat ve yüksek kalite ilkeleri ile sürekli değişen deniz taşımacılık şartları ve müşteri gereksinimlerini göz önünde tutan en saygın denizcilik şirketlerinden biri olmayı hedeflediğine işaret etmektedir.

F10 şirket politikasında, değişen dünya ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik ihtisaslaştığını; *“rekabet avantajının yıllar içinde edindiği uluslararası deneyim ve müşteri portföyü”* olduğunu belirtmektedir.

F11 şirketinin vizyonunda zaman, maliyet, kalite ve çevre unsurlarını kapsayan sürdürülebilirliği ön plana çıkarırken misyonunda katma değer yaratan, müşteri odaklı, güvenli ve ekonomik olma öğelerini vurgulamaktadır.

F12 şirketinin İngilizce olarak alınan vizyon ve misyonu, Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Vizyonunda, kazalar, sağlık, deniz ve hava kirliliği, petrol sızıntısı, süreçler, güvenlik konularında *“sıfır tolerans”* anlayışının uzun vadeli bir hedef ortaya konulmaktadır. Misyonda ise vizyona benzer kalite, sağlık, güvenlik, çevre konularının yanı sıra süreç yönetiminde iyileştirme öne çıkarılmaktadır.

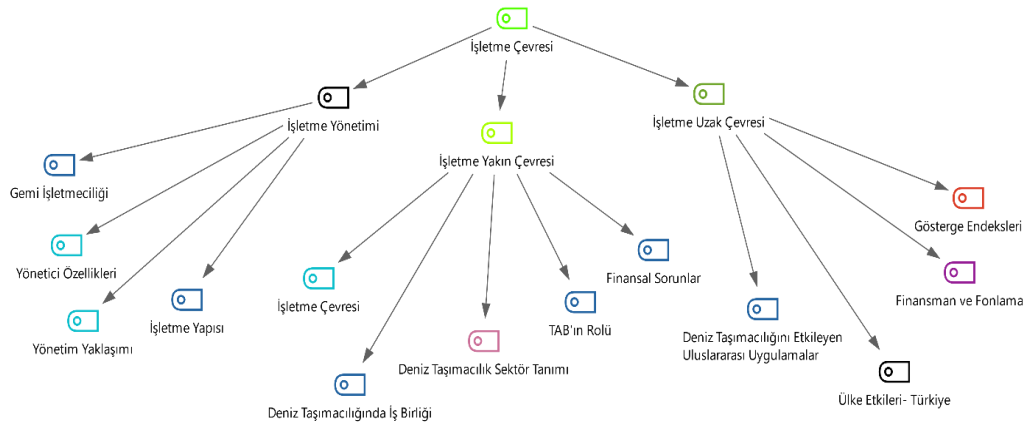
Aile şirketlerinde çoğunlukla resmileştirilmiş stratejik plan olmadığı; K02'nin belirttiği gibi üst yönetimin dahil olduğu yüksek yoğunluklu bir tartışma süreci sonunda şirket politikası oluşturulmaktadır.

3.8.4.2. Şirketlerin Çevre Analizi Uygulamaları

Günümüzde deniz taşımacılık şirketleri, çok çalkantılı ve dinamik bir ortamda faaliyet göstermekte; işletmelerin yönetimleri hem pazar gereksinimlerine uyum sağlamak hem de rakipleri karşısında daha iyi bir konum elde etmek için küresel pazardaki trendleri sürekli takip etmek zorunda kalmaktadır (Novaselić vd., 2018:12).

Yönetimin sorumluluğu, işletmenin dış, yakın ve iç çevresini belirleyen ve işletme ortamını karşılıklı olarak şekillendiren etmenleri görmek ve anlamaktır. Yönetim, genellikle iç çevredeki etmenlerin şekillenmesini ve böylece işletmenin iş ortamını da etkileyebilir. Çünkü işletmenin iç çevresi, güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkaran işletme içindeki değişkenlerden oluşur. Ham petrol taşımacılığında uzmanlaşmış bir deniz taşımacılık şirketinde güçlü ve zayıf yönler sorgulanırsa, bunlar arasında organizasyon yapısı, işletme kültürü ve şirketin rekabet avantajı elde etmek için kullanabileceği kaynaklar birer değişken olarak karşımıza çıkabilir. İşletme dış ve yakın çevresi, pazardaki fırsatlar ve tehditler gibi şirket dışında meydana gelen ve genellikle üst yönetimin kontrolü altında olmayan değişkenlerdir. Bu değişkenler, şirketin var olduğu bağlamı oluşturmaktadır.

Görüşme verileri üzerinden yapılan kodlama ile oluşan “İşletme Çevresi” kategorisine yönelik Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli, Şekil-3.8.’dedir. İşletme çevresi kategorisinin gösteriminde ilk üç düzey kodlar gösterilmektedir. Kodlama yapılan kod sayısı, 44’tür.



Şekil-3.8. İşletme Çevresi Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli

Deniz taşımacılığı, dış çevrenin ve sektördeki aktörlerin eylemlerinin şirketlere dayattığı belirsizlik ve risklerle karakterize edilen değişken bir ortamda faaliyet göstermektedir. Belirsizlik ve riskler her zaman var olmuş olsa da son küresel gelişmelerin neden olduğu siyasi ve ekonomik durum, bu durumu daha da artırmaktadır. Şirketler, çeşitli stratejiler ve yönetim araçları aracılığıyla belirsizlik, riskler ve artan pazar rekabeti ile mücadele etmeye çalışmaktadır. Doğal olarak birçok şirket, gelişmelere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamanın yollarını aramaktadır. Bu bağlamda çalışmaya katılan yöneticilerin bu belirsizliğe bakışları ile ilgili olarak aşağıda örnekler sunulmaktadır.

K02: “Bütün noktaların hepsini birleştirdiğinizde ortaya denizcilik tarafında, talep kısmını başka bir tarafa koyuyorum neler olacağı ekonomi, globalde bilinmiyor, ama arz tarafında denizcilik temelinde baktığımızda iyi şeyler olduğu söylenebilir.”

K06: “Ama 2050’deki emisyonları düşünerek yürümüyor. Devamlı değişiklik oluyor. Sülfür yakıtlara geçiş konusunda 2020 başından itibaren başlayacak dendi. Neredeyse haftada bir kural değişti.”

K11: “Ama ister istemez Türkiye’de şartları görüyorsunuz 3 yıllık bir plan yapabilmek bile çok zor. Taşları oturtmak çok zor. Pazarı, kur tahmini yapabilmek çok zor.” “Stabil bir yerde yaşamıyoruz.”

K15: “Biz bu değerlere bakarak önümüzdeki 10 senenin de böyle gideceği hesabını yapamayız. Geçen sene yani 2021 yılının geliri ile biz böyle kazanacağız diyerek borç altına giremeyiz.” “Ama hangi gemilerle kalacağız. Bugün yatırım kararı alırsak hangi gemi yatırımı yapacağız. Bugün mevcut çalışır konvansiyon gemiyi mi yatırım yapacağız yoksa yeni versiyon tiplere mi. Bugün 16 gemimiz var. Acaba bunlardan kaçısı ile 2023, 2025’i geçeceğiz. Kaçısı bizden gidecek. Bunun planlamasını yapamıyoruz.”

Denizcilik şirketlerinin çevrelerine yönelik analizleri, verimlilik ve gelirleri üzerinde hayati rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, bir deniz taşımacılık işletmesinin rekabet avantajı ya da karlılık seviyesi, politik, ekonomik, sosyal, çevresel ve yasal gelişmelerden etkilenmektedir. Örneğin 2025 yılına kadar emisyonları azaltmaya ve sıfır karbonla ilgili temel performans göstergelerini devamlı olarak uyarlamaya ve çalışan denizcilik şirketleri, söz konusu küresel doğal çevre politikalarından etkilenmektedir.

Bu bağlamda, deniz taşımacılık sektörünü tasvir eden ve işletmelerin stratejilerine dayanak olacak analizler, bu bölümde ele alınmaktadır. Bunların ilki PESTEL analizi, organizasyonun makro çevresini analiz etmek için stratejik bir araçtır ve işletmenin makro çevresini etkileyen Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal etmenlerin irdelenmesini içermektedir. Makro çevre faktörleri, stratejiyi ve rekabet ortamını şekillendiren Porter’ın Beş Gücü de ikinci analiz olarak yer almaktadır. Son olarak GZFT (SWOT) analizi, işletmelerin iç çevresini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada altı çizilmesi gereken husus, işletme çevresi analizleri vasıtasıyla denizcilik işletmelerinin stratejilerini oluşturmaları için işletme çevresini nasıl gördükleri kendi değerlendirmeleri ile incelenmektedir. Ancak saha çalışması, denizcilik şirketlerinin planlama süreçlerine (F01, F02, F03, F04, F05, F11), çevre analizlerine yönelik bir önyargı olduğunu göstermektedir. Planlama süreçlerinin uygulanmasındaki farklılıklar, pazar segmentine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin kurumsal şirketler, aile şirketlerine göre, tanker filosuna sahip şirketler, kuru yük taşımacılık şirketlerine göre daha fazla çevresel analiz yapmaktadır.

3.8.4.3. Uzak Çevre Analizi

Denizcilik şirketleri, performansları ve yönetimleri üzerinde önemli etki yaratan, hatta iş modellerini yeniden şekillendiren politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal etmenlerden kaynaklanan birçok zorlukla giderek daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda önem arz eden PESTEL çalışması, öncelikle yapılan görüşmelerde yöneticilerin ifadelerine ve ikinci olarak sektöre yönelik raporlara dayandırılmaktadır. PESTEL analizinin ana başlıkları ile ilgili ifadeler, görüşme metinlerinden kodlama sırasında ve sonrasında defalarca gözden geçirme ile elde edilmiştir. Tespitler, daha sonra literatür ile karşılaştırılarak irdelenmektedir.

Tablo-3.11. Politik Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
K11	<i>“Ülkenin sıkıntılarına da bakmak lazım. Ekonomi, politik bir sürü sıkıntılı bir ortamdayız. Stabil bir yerde yaşamıyoruz. O da çok endişelendiriyor.”</i> <i>“Denizci millet olmadığımız için denizciliğin önemini bilmiyoruz.”</i>	Türkiye’de denizcilik sektörü ve ülkenin hedefleri
K09	<i>“Zaten fakir bir ülkeyiz. Finans imkanları kısıtlı bir ülke olduğumuzdan oralara yansımıyor hep kendi yağımızda kavrulma halleri.”</i>	
K13	<i>“Türkiye halen büyüyen bir ülke. Ciddi yatırımlar var. 2’nci bir rafineri yapıldı. Star rafinerisi. Çok önemli ve büyük bir yatırım bölgeye de hitap eden bir yatırım. Yapılması gerekenler de bu tarz şeyler. Rafinelerin limanların kapasitelerinin artması. Türkiye’nin stratejik planlamasında geçiş noktası hap olmak istemesi.”</i>	
K07	<i>“Çıktım kürsüye siz iktidara geldiğinizde programınızı inceledim. Diyorsunuz ki dış ticaret yüklerimizin asgari yüzde 50’sini kendi milli bayraklı gemilerimizle taşıy hale geleceğiz diye bir hedefiniz var. Ben, ayakta alkışladım. Çok güzel bir hedeftir. Siz bu hedefi açıkladığınızda baktım ne durumdayız. Biz yüzde 32’sini taşıyormuşuz. Günümüzdeki durum 8,2.”</i>	
K09	<i>“2001- 2002 Türk Uluslararası Gemi Sicilini çıkarmaya muvaffak oldular. Ama aynı devlet ilerleyen yıllar içinde bu sicile aykırı şekilde 4 -5 ayağını kesti ve o kanunu topal bıraktı.”</i>	

K09	<i>“Bu sektör büyük paralarla dönüyor ve dar günlerde ülkenin döviz musluklarından biri.”</i>	
UTİKAD Lojistik Sektörü Raporu 2021	<i>“2020 yılında dünyada taşınan yüklerin hacim olarak yaklaşık %89’u denizyolu ile gerçekleşmiştir. Ülkemizde 2020 yılında hacim olarak ithalat amaçlı taşınan yüklerin yaklaşık %94’ü, ihracat amaçlı taşınan yüklerin yaklaşık %82’si denizyolu ile gerçekleşmiştir.”</i>	
UTİKAD Lojistik Sektörü Raporu 2021	<i>“Ulusal mevzuatta denizyolu taşımacılığına ilişkin çerçeve 14 Şubat 2011’de Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 6102 no.’lu Türk Ticaret Kanunu ile belirlenmektedir. Türk Ticaret Kanunu’nun içeriği 6 kitaptan oluşmakta olup 5. kitap ile “Deniz Ticareti”ne ilişkin hususlar düzenlenmektedir.”</i> <i>“2 Mart 2012 tarihinde yürürlüğe giren Gemi Acenteleri Yönetmeliği ile acentelerin ulusal mevzuat ve uluslararası denizcilik kurallarına uygun olarak faaliyetlerini sürdürmelerine ve yetki belgelerine ilişkin düzenlemeler yapılmaktadır.”</i>	Hizmetlerle ilgili ticari düzenlemeler
Ticaret Bakanlığı	Ticaret Bakanlığı tarafından uygulanan “İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimler ile Döviz Kazandırıcı Hizmet ve Faaliyetlerde Vergi, Resim ve Harç İstisnası Hakkında İhracat 2017/4 sayılı Tebliğ” (Resmi Gazete tarihi: 18 Mayıs 2017, no: 30070) esasları çerçevesinde yapılan uygulama ile destek sağlandığı görülmektedir.	Vergilendirme ve teşvikler
K01	<i>“2015 Paris anlaşmasının 2018 de hızlı bir şekilde MRV ile AB’nin yürürlüğe almasıyla 2020’de düşük sülfürlü yakıt uygulamasıyla birlikte şirketler, bu konuya ciddi bir şekilde el atmaya başladı.”</i>	
K06	<i>“İngiltere AB’den ayrıldı. Yeni kurallar çıkardı. Anlık bir gelişme çıktı. 1 haftada geldi. Şok yaşadık. (Ses Kesildi) Acaba ne girecek araya bir şey değişecek mi onların düşünceleri var aklımda.”</i> <i>“ABD koydu mesela bir kuralı ve “bana gelen de olacak bende approve yapacağım” dedi. Ama dediği sırada sadece bir gemi approve alabilmişti. Approve alan firma da audit oluyorsunuz, 7-8 ay sonra verebilirim diyor; orada ABD’deye gitme durumunuz var.”</i>	Uluslararası ve ulusal düzenlemelerin uygulanmasına yönelik baskılar
K07	<i>“Geçen hafta Londra’daki Amerikan büyükelçiliğinde konferans vardı. Kızım ve damadım gittiler. Bana anlattılar. Hangi proje ile gelersen gel 1.baraj suali: Ne kadar çevreci projeniz. Bunu</i>	

	<i>geçmediğiniz taktirde finansmana erişim de kısıtlı olacak.”</i>	
K08	<i>“Kural mı geldi, kuralla bile inatlaşan bir dönemdi zamandı. Geldi. Sümen altı, gelir kim soracak, nerede soracak sordu İtalya’da. Bak başına geldi. Bin dolarlık mevzu 20 bin dolara yattı.”</i>	
K09	<i>“IMO’da da hangi metodlanması yapılacağı gerçi bu sene Haziranda belli oldu. EEXI (Energy Efficiency eXisting ship Index) ile EEDI (Energy Efficiency Design Index) birbirine eşitlendi, yeni gemi inşadaki formülü kabul ettiler. Ama bu haksızlıktır. Yaşanmış yapılmış denizde yüzen gemilere sen yeni inşadaki kriterleri uygulamaman lazım.”</i> <i>“Sen henüz olmayan bir teknolojinin, üretilmemiş makinesinin, o makinede yakılmak üzere ama henüz üretilmemiş yakıtını sistem olarak kullanmamı benden talep ediyorsun. Dünyadaki dizel endüstrisi mevcut haline 150 senede geldi. Sen bana 2030’a deadline koyuyorsun. Bu acuze bir durum. 2040-2050 çeşitli şeyler var. Emisyonu sıfırlamayı planlıyorsun bence çok mümkün bir şey değil.”</i>	
K02	<i>“Yaptığımız analizlerde son 10 senedir özellikle son kriz döneminde bu şekilde spot piyasada gemilerimizi işleterek normal bir Baltık supramaks indeksin ortalama kazancının her sene en az yüzde 10 bazen yüzde 20 üstünde bir kazanç elde ettik.”</i>	Küresel ve bölgesel ölçekte taşımacılık ücretlerini gösteren endeksler
K06	<i>“Aynı charterda bizim gemilerimiz. O yüzden biz birim fiyatları değil günlük fiyatlarla kiralıyoruz. Onlar bizi etkilemiyor. Maliyetleri karşılayacak seviyelerde kira bedelleri almamız gerekiyor. O da bizim dışımızda gelişen şeyler. Baltık endeksleri gibi rakamların çerçevesinde gidiyor.”</i>	
K11	<i>“... indekslerin takip edilmesi, ... ile ilgili performans yönetim departmanını Türkiye’ye getiriyoruz.”</i>	
K01	<i>“Uluslararası “reyting” kuruluşları ile çalışıyoruz. Bulk piyasasının yüzde 80’ine hükmeden “Rightship” var. Onlara üyeyiz. Standartlarımızı Rightship standartlarına göre, onların standartlarına göre dizayn ederek.” “En basitinde Rightship’ten approval değilsen yükünüzü alamıyorsunuz. Kafanıza vuruyor.”</i>	Uluslararası derecelendirme kurumları
K02	<i>“Bunlar için reyting kuruluşları da kuruluşmuş durumda. Rightship var. Bunun arkasında denizcilik sektöründe en önde gelen 4-5 firma bulunuyor.”</i>	
K06	<i>“O yüzden onlara uymamız gerekiyor bizim. Onların kriterlerine göre Rightship’in belirlediği dizayna uymamız gerekiyor.”</i>	

K06	<i>“Şu an bütün gemilerimiz 3-4 yıldız. Ama bu zamana bağlı olarak değişecek. Kiracılar bunlara çok değer veriyor. 2 yıldız gemiyi ben almam diyor. 2 gün önce 3-4 yıldızken bir sıkıntı sonrası 2 yıldıza düşüyor. O yıldızı düşürmemek hedef. Belki gülüp geçeceğiniz şeyler ama iki madde bir yıldızı düşürüyor. O yıldızı düşürmemek hedef.”</i>	
K06	<i>“Buna uymak için gemiyi üst seviyede tutmak lazım. Teknoloji, yakıtlar, makineler değişiyor. Bir süre sonra bu Rightship kriterlerine uyamamaya başlayacağız.”</i>	
K06	<i>“Yıldızı yüksek dediğimiz bir kazaya karışmamış, classları iyi geçmiş sıkıntı yaşamamış gemiler yüksek puanlarda. Biz o sistemin içindeyiz. Rightship’e de üyeyiz.”</i>	
K13	<i>“Bizi teknik olarak puanlıyorlar ve onu bizimle paylaşıyorlar. Denetimler var, ofisi ve işletme tarzımızı denetliyorlar. Kendileri bize not veriyor. “Bu firma çalışılabilir. Çok zorda kaldıkça çalışmayalım. Ya da hiç çalışmayacağız.” O not aslında o sizin söylediğiniz bizdeki karşılığı. Onu sağlamak için sistemlerimizi güncel tutmamız, yeni regülasyonlar kurallara göre sistemleri güncellememizi formlarımızı, aldığımız tedbirleri, risk analizlerimizi, kritik ekipmanlarımızı.”</i>	
K13	<i>“Bir sürü şeyleri var bunların. Bakış açısı da firmadan firmaya değişebiliyor. Biz hepsine eşit mesafede durup hepsini sağlamaya çalışıyoruz. Çok da kolay olmuyor. Günün sonunda o notu almaya çalışıyoruz. “Bu firma çalışılabilir” notunu. Ondan sonraki kısım ticari oluyor. Kim daha iyi fiyatı vermiş bu firmalar arasından oluyor.”</i>	
K15	<i>“Bir kalite belgesi var Rightship diye bir kurum var. Artık management firmaları da değerlendiriliyor. Management firmalarının ISM sisteminin çalışıp çalışmadığına da bakılıyor. Management firmasında bir geminizi tutuluyor olması başka geminizi de etkiliyor bunlarla ilgili rayting veriliyor size.” “Skorun içinde management firmasının raytingi gemilerin yaşları, gemilerin kullandığımız klas firmaları var, bayrağını taşıdığınız bayrak kuruluşunun performansları var. Bir sürü şeyi var. Bu tür raytingler var. Onlar da kiracıların kulübü. Onlar size not veriyor. Sizin onlara not verdiğiniz bir sistem yok.”</i>	
K03	<i>“Maalesef o bürokratik işlemler, Türkiye’nin genel problemi olan liyakat. O olmuyor işte. Siz gidin</i>	

	<i>Denizciliğe gidin meramınızı anlatmaya çalışın anlatamazsınız. Bütün Türkiye'nin problemi bizde de var. Ama biz yine çabuk hareket edebiliyoruz. Gücümüz var Allaktan. Derdimiz bürokrasi başka derdimiz yok."</i>	
K03	<i>"Ulaştırmayı aradık. Ankara ile ilişkilerimiz iyidir. İyi olmak zorunda."</i>	
K07	<i>"Bunun için bu tür yerlere düzgün adamları, işi bilen adamları seçeceksiniz. Siz devlette görev alsanız sizi ikna edecek sizi buna inandıracak karar alıcı insanlara ihtiyaç var. Mesela bir örnek olay anlatayım. ... ile Ankara'ya bakana gidiyoruz. Siz bizi dinliyorsunuz. Bizim Çanakkale Boğazında şu sorunumuz var. Orada dursak siz de duracaksınız. Peki nasıl çözeriz bunu ne yapmamız lazım. Ahmet bey gelsin şu nedir falan. Arkadaşımız anlatıyor. Sonra sayın Bakanım, İstanbul Boğazında şu var sayın Bakanım Van Gölünde de bir şey var. 5'inciye geldi mi ne içersiniz. Film kopuyor."</i>	Devlet ile ilişkiler ve bürokrasi
K8	<i>"Armatör konuşunca dinlensin. Armatör anlattığında ulaşsın. Ama ulaştığı mercideki kişide armatörün ayarında bu meslekteki kişi olsun ki derdi anlasın. Sıkıntıyı anlasın."</i>	
K13	<i>"Biz hala bir evrakı elimizde götürüyoruz imzalattırıyoruz öyle işlem yaptırıyoruz. Bizden önce devletin dijitalleşmesi lazım, süreçleri kolaylaştırması lazım."</i>	
K14	<i>"Türkiye'de biz gemimize mal veremiyoruz. Yurtdışında vermeyi tercih ediyoruz. Gümrükle sıkıntılar oluyor. Bürokratik problemler var."</i>	

Türkiye’de denizcilik sektörü ve ülkenin hedefleri: Küreselleşme boyutlarının genişlemesi ve dünya çapındaki ticaret ve taşımacılıktaki yaklaşımlar, lojistik sektörünün stratejik bir konuma gelmesini sağlamıştır (World Bank, 2022). Pandemi etkisi ile 2020'nin ilk yarısında hem dünya sanayi üretiminde hem de mal ticaretinde yaşanan düşüşler, daha sonrasında hızlı toparlanmış ve ticaret, 2021'de güçlü bir şekilde büyümeye devam etmiştir (OECD, 2022). Bu gelişmelerden ve artan enflasyondan etkilenen Türkiye, yaşanan döviz kurundaki büyük değişikliklere rağmen hala dünyanın en güçlü ekonomileri içinde ilk 20 ülke arasında ve G-20 üyesidir.

Türkiye'nin jeopolitik konumu ve sahip olduğu adalarla birlikte 8.333 km uzunluğundaki kıyı şeridi, deniz taşımacılığının, ülke için en önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır. İMEAK Deniz Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Kıran, *“Türkiye'nin dış ticaret yüklerinin tonaj olarak yüzde 89'u denizyoluyla taşınmaktadır. Değer bazında baktığımızda ihracat ve ithalat hacmimizin %61'i yani yaklaşık 238 milyar doları denizyoluyla gerçekleştirilmektedir”* (UTİKAD, 2019).

Türkiye'nin devlet politikasında da bu önem ve yaklaşım görülmektedir. Türkiye'nin 2053 Vizyonu'nu açıklayan Karaismailoğlu, *“Denizcilik sektörümüze 2053 yılına kadar 21,6 milyar dolar yatırım yapacağız. Bu sayede 180 milyar dolar milli gelirimize katkı sunacağız. Üretime etkisi 320 milyar doları aşacak”* (TRT Haber, 2022) ifadesini kullanırken bununla birlikte Cumhurbaşkanlığı yıllık programlarında da denizcilik yatırım hedefleri yer almaktadır. Yerli ve yabancı sermayenin tabi olduğu yatırım mevzuatında (15 Haziran 2012 tarih ve 2012/3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ve buna ilişkin tebliğler) deniz yük ve/ya da yolcu taşımacılığı ile ilgili yatırımlar, *“Öncelikli Yatırım Konuları”* kapsamında sayılmaktadır.

Bazı şirket yöneticileri, genel olarak politik ve ekonomik sorunlar nedeniyle ülkede istikrar olmadığını ve finans imkanlarının kısıtlı olduğunu ifade ederken bazıları ise Türkiye'nin büyüyen bir ülke olduğunu ve liman kapasitelerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapıldığını ifade etmektedir. Ülkenin en önemli döviz girdisini sağlayan sektörlerden biri olmasına rağmen taşımacılık işletmelerinin yeteri kadar desteklenmediği ve kendi başlarının çaresine baktıklarının altı çizilmektedir. Türk Uluslararası Gemi Sicili ile ilgili kanunun çıkarıldığı ancak uygulamada sorunların olduğu açıklamasının karşısında yine kendi ifadeleri ile *“Denizci millet olmadığımız için denizciliğin önemini bilmiyoruz”* konusun yattığı düşünülmektedir.

Hizmetlerle ilgili ticari düzenlemeler: Ulusal mevzuatta deniz taşımacılığına ilişkin çerçeve 14 Şubat 2011'de yürürlüğe giren 6102 numaralı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile çizilmektedir. Bu kanunun 5'nci kitabında *“Deniz Ticareti”*ne ilişkin hususlar yer almaktadır. TTK'nın 931 ve 1400 maddeleri arasındaki hususlar, kural olarak *“ticaret”* gemilerine uygulanmaktadır. Birinci kısımda, genel hükümler, geminin kimliği, gemi sicili ile mülkiyet ve diğer aynı haklar bölümlerini içeren

“gemi”; ikinci kısımda, donatan ve donatma iştiraki; üçüncü kısımda kaptan; dördüncü kısımda gemi kira sözleşmeleri, zaman charteri sözleşmesi, navlun sözleşmesi, zamanaşımı ve denizyolu ile yolcu taşıma sözleşmesi bölümlerini içeren “deniz ticareti sözleşmeleri”; beşinci kısımda müşterek avarya, çatma ve kurtarma bölümlerini içeren “deniz kazaları”; altıncı kısımda gemi alacakları; yedinci kısımda sorumluluğun sınırlandırılması ve petrol kirliliği zararının tazmini; sekizinci kısımda cebri icraya ilişkin özel hükümler bulunmaktadır.

Vergilendirme ve teşvikler: Ticaret Bakanlığı tarafından uygulanan “İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimler ile Döviz Kazandırıcı Hizmet ve Faaliyetlerde Vergi, Resim ve Harç İstisnası Hakkında İhracat 2017/4 sayılı Tebliğ”de (Resmî Gazete tarihi: 18 Mayıs 2017, no: 30070) belirlenen esaslar çerçevesinde yapılan uygulama ile de bahis konusu sektöre destek sağlandığı görülmektedir. İhracat 2017/4 sayılı Tebliğ ile özetle, gemi inşa ve ihracatının da belgesiz ihracat kredileri kapsamında vergi, resim ve harç istisnasından yararlanacağı hükme bağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile gemi inşası ve ihracatı için Exim kredisi alındığında “kredi üzerindeki vergi, resim ve harçlardan muafiyet” sağlanmaktadır. Bu durum yalnızca gemi inşası ve ihracatı için değil, diğer tüm sektörler için de geçerli olduğunu hatırlatmakta fayda görülmektedir

Uluslararası ve ulusal düzenlemelerin uygulanmasına yönelik baskılar: Dünya çapında deniz taşımacılık sektörü, pandeminin ve Ukrayna'daki savaşın küresel tedarik zincirleri üzerindeki etkileriyle mücadele etmeye devam ederken, denizcilik şirketlerinin ulusal ve uluslararası yeni çevresel düzenlemelerle de karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO) 1 Ocak 2020 tarihi sonrasında uluslararası sulardaki emisyonların düşürülmesi amacıyla yürürlüğe aldığı Düşük Kükürt Yönetmeliği, özellikle deniz taşımacılığı için bir dönüm noktası olmuştur. 2020 yılı itibarıyla, taşımacılık fiyatları, işletme maliyetleri, dünya çapındaki navlun oranları, taşımacılık ve petrol ekonomisi, scrubber kullanımı, gemi hurdası gibi konularla ilgili olarak denizcilik sektörü, kükürt emisyonlarını azaltma gayretine gitmektedir. Bununla birlikte Avrupa Birliği, denizcilik sektörünü Emisyon Ticareti Sistemine (Emission Trading System) dahil etmeyi planlamakta ve Uluslararası Denizcilik Örgütünden daha baskıcı önlemler alacağı değerlendirilmektedir. Bununla

birlikte şirket yöneticileri, ABD ve Birleşik Krallık gibi bazı ülkelerin kendi limanları için özel kurallar getirdiğini de vurgulamaktadır.

Küresel ve bölgesel ölçekte taşımacılık ücretlerini gösteren endeksler: Deniz taşımacılık pazarının gidişatı hakkında tahmin yapabilmek için küresel ve bölgesel ölçekte bazı göstergeler geliştirilmiş ve günümüzde kullanılmaya devam edilmektedir. Aşağıda isimleri yazılı göstergeler, birkaç verinin sektördeki hareketlerinden elde edilen oransal değişiklikleri ölçmekte ve tanımlamaktadır.

- Baltık Kuru Yük Endeksi (Baltic Dry Index - BDI)
- Clarkson Konteyner Pazar Endeksi (Clarkson's Container Market Index)
- Harper Petersen Endeksi (Harper Petersen Index HARPEX)
- İstanbul Navlun Endeksi (ISTFIX)
- Çin Konteynırlı Navlun Endeksi (CCFI)
- Şangay Konteynırlı Yük Endeksi
- Avrupa Yük Taşımacılığı Endeksi (European Freight Forwarding Index)

Denizcilik sektörüne yönelik bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulduğunda ekonomi yazarları, bu deniz taşımacılığı gösterge endekslerine başvurur ya da referans yapmaktadır.

Uluslararası derecelendirme kurumları: Şirket yöneticileri, uluslararası derecelendirme kuruluşlarının şirket puanlamasına müşterilerin önem vermesi ve bu kuruluşların piyasaların geneline hitap etmesi sonucunda, bu kuruluşlara üye olduklarını ve kuruluşların standart ve kriterlerine uyum sağlamak zorunda olduklarını söylemektedir. Saha çalışması sırasında, müşterinin sadece yıldız sayılarına (puanlama) bakarak şirket seçmesi nedeniyle bu standart ve kriterlere uyma çabasının şirketler üzerinde baskı yarattığı kayıt edilmiştir. Bununla birlikte kurumsal müşterilerin denetimleri da şirketler üzerinde ilave bir baskı yaratmaktadır.

Bazı şirket yöneticilerinin, söz konusu kuruluşların kontrol ve denetlemelerinin işletmelerini motive ettiğini belirtmesine karşın uygulamalar sırasında çok kolay not kırılması ile bunun genel puanlamaya etki etmesini eleştirenler de bulunmaktadır.

Devlet ile ilişkiler ve bürokrasi: Denizcilik şirketleri yöneticilerinin, kamudaki bürokratik işlemlerden, sektöre ait sorunları karar mercilerine iletememekten, sektöre yönelik karar mekanizmasında yer alanların bilgi ve yetkinliğinin yeterli olmamasından, kamunun dijital alt yapıyı etkili kullanmaması nedeniyle kâğıt işleri bürokrasisinin devam ettiğinden duydukları endişeler ve rahatsızlıklar, görüşmelerde kayıt edilmiştir.

Tablo-3.12 Ekonomik Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
K03	<i>“Türkiye ihracatının yaklaşık yüzde 60-70’inin ithalatla yapıldığı bir ülke.” “Türkiye’nin ihracatının yarısı Avrupa’ya onun da yarısı TIR’la yapılıyor.”</i>	Ülkenin ekonomik sistemi ve denizcilik sektörü
K07	<i>“Türkiye taşıyan değil taşıtan bir ülke.” “Türkiye ekonomisindeki sıkıntının nedeni kendi kaynaklarımızı kullanmamamızdan geliyor.”</i>	
K04	<i>“Siz uygun bir finansman modeli oluşturursanız Türk armatörü buna teveccüh eder. Bunda teşvike bile gerek bile olmayabilir. Adam hurda teşvikinden istifade etmek için gidip gemi alacak hurdaya verecek. Bu ayrı bir garabet olur.”</i>	
K03	<i>“Türkiye’deki limanlar yatırım yapmaz ise siz bu gemiyi yanaştıracak yer bulamazsınız. İsteddiğiniz kadar ileriye görün. İsteddiğiniz kadar vizyonunuz büyük olsun. Sizin dışınızda da bazı etkenler var.”</i>	
K02	<i>“Genelde Türk armatörleri çoğunluğa baktığınızda kötü piyasalarda bile gemileri Time Charter’a vermeyi tercih ederler. Çünkü daha kolay bir iştir. Ama kazanç olarak kötü piyasada spot piyasada, siz o ufak tefek yaptığınız artı kazançlarla filonuza çok ciddi artı değer katabiliyorsunuz.”</i>	Piyasa ve maliyetler
K05	<i>“5 sene öncesine baktığımızda burada alınan gemilerin birbirine benzerlik özellikleri olması, işletme maliyetlerimizi ve işletme operasyonlarımızdaki etkinliğimizi arttıracığını gördük. 5 sene önce “sister” dediğimiz birbiriyle aynı tekne ya da gemilere yönelmeye başladık. Bunun maddi ve operasyon anlamında avantajını gördük. Maddi olarak şu avantajı gördük. Yedek parça bizim en önemli kalemlerimizden biri. Bir geminin bir makinesi için yedek parça almak var. 3 aynı gemi için oturup masaya 3 gemim var 3 ünün de aynı makinesi</i>	

	<i>var ben 3 gemi için yedek parçamı senden alacağım demek var. Bu yakıt piyasası için de böyle. Filo tonajı arttıkça tek gemi bazında konuşmak yerine yakıt fiyatı olarak değil yakıt ikmalindeki bizim isteyeceğimiz kriterlere uygun şekilde yapılması.”</i>	
K02	<i>“Şu an dünyada da genelde baktığınızda deniz finansmanı yapan çok kısıtlı sayıda, eskisi gibi yapan çok kısıtlı banka var.”</i>	Finansal piyasaların etkinliği ve finansmana erişim
K10	<i>“Türk bankaları son bu gemilerin kazandığı parayı öğrendikten sonra kredi vermeye başladılar. Yoksa bundan 2 seneye kadar, gerçi hala gemiyi ipotekliyorlar ya da kara ipoteği olmadan gemi kredisi vermiyorlar.”</i>	
K14	<i>“Bizdeki temel problem finansmana ilişkin, uygun finansmana ilişkin. Vade ve maliyet olarak finansmana erişim sıkıntı. Türkiye özel bankaları Denizbank hariç zaten bir ihtisas bankası yok bu konuda. Kamu bankları da geçmişten gelen deneyimleri nedeniyle buradan uzak oluyorlar. Yaklaşmıyorlar.”</i>	
K15	<i>“Eskiden Alman bankalarının Türk armatörlere ayırdığı büyük meblağlar vardı. Türk bankaları finanse ediyordu şimdi artık öyle değil.”</i>	
K15	<i>“Kamu bankalarından Türk armatörü gemi inşa gemi satın alma kredisi alamıyor. Böyle bir bakış var. Geçmişte bu bakışa neden olacak bir hata yapılmış. Buna sebebiyet verilmiş. Pirinçle taş ayıklanmadan herkes aynı çuvala konunca bizde bunun ceremesini çekiyoruz. Özel bankalarda ne oran ne vadeler uygun değil.”</i>	
K08	<i>“... zaten neden imreniyoruz bir Baltık ülkelerine onlar biranda mı geldi oraya gelmedi ama ders alamıyoruz biz almıyoruz.”</i>	Diğer ülkelerdeki taşımacılık sektörünün karşılaştırmalı avantajları
K08	<i>“2009 da mezun olduğumda İngiltere’de o dönemki akademisyenlerden aldığımız bilgilerde biz Türkiye’de denizciliği gerçekten bir yere götürememiştir.”</i>	
K10	<i>“Bugün en kötü Yunanlılara bakıyorsunuz 50 milyon 150 milyon dolar bankada parası var. Adam zamanında almış satmış. Bizde armatörlerin hiçbirinin kasasında 2 milyon doları yoktur.”</i>	
K10	<i>“Ben hangi bayrak altında en ekonomik şartlarda çalıştırabilirsem ona bakarım. Ben 3-4 milyar dolar verip satın aldım. Ben vatan millet için satın almadım. Evvelden gemi alırdın satamazdın. 10 sene satmamız yasaktı. Böyle bir mantık olabilir mi böyle saçma şey</i>	

	<i>olur mu. 6 bin’li kanunla değişti bu. Yunanlılar böyle yaparak sermaye sahibi oldular.”</i>	
K12	<i>“Biz biraz mantalitemizi biraz değiştirmemiz lazım. Avrupalı gibi biraz bakmak lazım. Bunlar ne yapıyor diye. Apayrınız bizim biri arkamızdan çekiliyor. Onlar birlikte hareket ediyor.”</i>	
K14	<i>“Bizi yabancı amatörlerden ayıran özellikler onlar. Bir kiracıya, bir projeye mahsus bir gemi yapabiliyorlar. Kiracıya gidiyor, sen her sene bu yükü taşıyorsun, ben sana söylediğimi yapsam bunu kontrata alır mısın kiraya alır mısın? Sonra projeye bankaya gidiyor. Ona finansman alıyor ona uygun yatırım yapıyor. O gemi o iş için müstakil yapılmış oluyor ve o işe çok uygun kapasitesi draftı hızı vs...”</i>	
K02	<i>“Normalde ne kadar ekonomi ve denizcilik kitaplarında bu döngülerin 7-8 sene sürdüğü söylense de bu sefer 11-12 seneye kadar uzadı.”</i>	
K06	<i>“Maliyetleri karşılayacak seviyelerde kira bedelleri almamız gerekiyor. O da bizim dışımızda gelişen şeyler. Baltık endeksleri gibi rakamların çerçevesinde gidiyor. Dönem oluyor yükseliyor, dönem oluyor düşüyor. Dönem oluyor kendini çıkartamıyor.”</i>	Piyasa döngüsünün izlenmesi
K07	<i>“Denizcilikte kriz yok aslında. Cycle var. Bir dönem geliyor. İtibarınızı kaybettiğiniz piyasa borçlarının yükseldiği bir dönem bir çeyrek yaşıyorsunuz. O çeyrekte sonuç olarak gemiler hurdaya giriyor itibar kaybediyorsunuz. Borçlar artıyor. İkinci dönemde ne oluyor o hurdaya gidişlerin eksilmelerin şeyiyle arz talep dengelenmesi sağlanıyor. Yeniden başlangıç oluyor.”</i>	
K02	<i>“Eğer gemi genç ise sermayenizde kuvvetliyse bunu uzun vadeye yayarak ilerde kaybettiğinizi geri alacağınızı düşünerek gemiyi tutabilirsiniz ama gemi yaşlıysa belli yerden sonra ne kadar sermayeniz olursa olsun o gemiyi tutmak matematik ve ticari olarak düşündüğünüzde mantıklı bir duruma gelmiyor. Çünkü gemi artık olması gerekenden çok daha ciddi maliyetlere sebep olabiliyor. Bir bu kısmı var yatırım stratejisi olarak bakarsanız. O yüzden hangi tip gemiyi hangi dönemde, nasıl bir ödeme tablosu ve nasıl bir finansal kaynakla alacağınız yapılacak en önemli karar aslında. Uzun dönemde baktığınızda bir denizcilik firmasında.”</i>	Sermaye ve yatırım stratejisi ilişkisi
K08	<i>“Dedelerin ya da babaların en başta yaptığı uygulama şekli. Mevcudumda çalışırım. Para kazanıyorum ya da kazanamıyorum bir miktar daha</i>	

	<i>biriktirdiysek benzer bir gemi daha alalım. Benzer alır zaten daha ileri gidemez.”</i>	
K10	<i>“Bizim sermaye eksikliğimiz bizim ülkenin sorunu bu. İş adamımızda da sermaye birikim yoktur. Türk armatörleri ne zaman sermaye birikimi yapabilirler o zaman çok daha iyi yatırım yapabilir hale gelebilirler.”</i>	
K15	<i>Geçen sene piyasa 3-4 kot arttı. Sürpriz bir şekilde arttı. Gecikmiş imalatlar yapıldı. Gecikmiş tedarikler biranda yapıldı. Gemi sayısı arz talep dengesi bozuldu. Talep çok arz az. Üretilen gemi sayısı az kaldı. Bir anda şişmeler oldu. Özellikle konteyner piyasaları inanılmaz yükselişler yaşadı. Biz bu değerlere bakarak önümüzdeki 10 senenin de böyle gideceği hesabını yapamayız. Geçen sene yani 2021 yılının geliri ile biz böyle kazanacağız diyerek borç altına giremeyiz.</i>	

Ülkenin ekonomik sistemi ve denizcilik sektörü: Taşımacılık sektörü, üretim sürecinin temel bir parçasını oluşturması açısından ülkelerin ekonomisi için önemli bir yere sahiptir. Özellikle deniz taşımacılığı, sınır geçişi olmaksızın ulaşım kolaylığı, güvenli bir taşıma şekli olması, bir seferde en büyük miktardaki yükü ulaştırması ve diğer taşımacılık şekillerine göre daha ucuz olması nedeni ile küresel ulaştırmada en çok tercih edilen taşımacılık şeklidir.

Türkiye’nin ekonomisinin büyümesinde ihracat ve ithalat hacminin artması ve sürdürülebilir ölçüde gelişmesi, taşımacılık ve lojistik uygulamalarının etkinliğini artıracaktır. Saha çalışmasında şirket yöneticilerine göre bu bağlamda gerekli olanın söz konusu amaca hizmet edecek bir ulaştırma politikasının oluşturulması ve titizlikle uygulanmasıdır.

Türkiye’deki altyapı eksikleri kapsamında limanlara yatırım yapılması da gündeme gelmiştir. Bu yatırımın gerekliliği ve gemileri yanaştıracak liman bulunmadığı takdirde filoların büyümesinin bir anlam ifade etmediği belirtilmiştir.

Piyasa ve maliyetler: Mürettebatı ile birlikte geminin belirlenmiş bir zaman çerçevesinde kiralayan tarafından işletildiği bir kontrat olan Time Charter (zaman esaslı kiralama)’ın Türk armatörler tarafından tercih edildiği; bu durumun kiranın düzenli olarak ödenmesinden dolayı olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan

kazanç bakımından belirli bir yük için tek sefer taşıma (voyage charter) kontratının yapıldığı ve hizmetle ilgili tüm masrafların gemi sahibine ait olduğu spot piyasada, daha fazla kazanılacağı ifade edilmektedir. Time Charter navlun oranlarına göre spot piyasa oranları, talepte meydana gelen değişimlere daha hızlı reaksiyon göstermektedir (Zhang ve Zeng, 2015).

Benzer özelliklere ve boyutlara sahip gemilerin donatım ve yedek parça tedariki ve satın alınması açısından işletme maliyetlerini düşürdüğü ve işletme faaliyetlerini kolaylaştırdığı yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Bununla birlikte filonun büyüklüğü de yakıt gibi ortak lojistik hususlarda şirketin pazarlık gücünü artırdığı vurgulanmaktadır.

Finansal piyasaların etkinliği ve finansmana erişim: Saha çalışmasında, dünyada finansman sağlayan birkaç bankanın olduğu, özellikle Alman bankalarının bir zamanlar finansman sağladığı ama bugün bir Türk işletmecisi olarak kredi almanın zor olduğu, bankalar açısından sektörün yüksek risk taşıdığı, Türkiye’de politika faizine oranla piyasa faiz oranlarının oldukça yüksek olduğu, Türk bankalarının kredi verdiğinde karadaki taşınmazları ipotek olarak tercih ettiği, sektöre yönelik ihtisas bankasının mevcut olmadığı, kamu bankalarından ise yeni gemi inşa ya da gemi satın alma kredisinin alınamadığı, küçük tonajlı gemilerin finansmanı için yerel bankalardan kaynak sağlandığı, büyük tonajlı gemilerin finansmanı için daha düşük kredi faizleri ve daha uygun vade yapısı sunmaları nedeniyle işletmelerin Avrupa ülkelerine yöneldikleri, bununla birlikte birkaç firmanın Uzakdoğu’da finansman sağladıkları tespitleri yapılmıştır.

2022 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında deniz taşımacılık şirketlerinin finansmana erişimi ile ilgili sorun ortaya konmaktadır: *“2018 yılında dış ticaret taşımalarımızın yaklaşık yüzde 85’i yabancı sahipli gemiler tarafından gerçekleştirilirken bu oran 2019 yılında yüzde 87’ye yükselmiştir. Dış ticaret lojistiğindeki yüksek dışa bağımlılık, ödemeler dengesinde yüksek miktarda navlun açığına neden olmakta ve ihracat pazarlarına erişimi kısıtlamaktadır. Taşıyıcı firmaların ülkemizde finansmana erişim konusunda yaşadığı sorunlar Türk sahipli filonun gelişimi önündeki önemli engellerden biridir”* (T.C.Cumhurbaşkanlığı, 2022).

Diğer ülkelerdeki taşımacılık sektörünün karşılaştırmalı avantajları:

Avrupa ve Baltık ülkelerindeki denizcilik sektörü ile karşılaştırma yapılarak ders çıkarılması, örneğin Avrupalı denizcilik işletmelerinin birlikte hareket etmeleri ile kazandıkları rekabet avantajlarının belirlenmesi, yine başka bir örnek olarak Yunanlı işletmecilerin sermaye birikimi yapması ve az kredi ile daha hızlı alımlar yapabilmesinin faydasının incelenmesi, şirket yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Yabancı armatörlerin müşteri taleplerine uygun proje gemiler tasarladıkları, böylece daha kolay bankalardan finansman elde ettikleri ve yatırımdan kazançlı çıktıkları da ayrı bir inceleme konusu olarak belirmiştir. Önemli bir husus ise armatörlerin ülkelerin sağladığı ekonomik şartlara göre bayrak seçimi yapmak istemeleridir. Önceleri Türk bayrağı altında gemi alıp şartlar nedeniyle hemen satılamadığı, bu dönemde Yunanlı işletmecilerin kendi ülke bayrağının buna imkân verdiği ve bundan çok büyük kazanç elde ettikleri dile getirilmiştir. Bugün için bu durumun kısmen Türkiye’de de düzeltildiği ancak Türk Uluslararası Gemi Sicili Kanunun bile gerekçesinde yazılan Türk denizciliğini ilerletme ve geliştirme amacı, sadece vergisel teşviklerle sınırlı tutulmuştur (Kurt, 2014).

Piyasa döngüsünün izlenmesi: Arz ve taleplerin sürekli değiştiği denizcilik sektöründeki dip, genişleme, tepe ve daralma aşamalarından oluşan ekonomik döngünün yaklaşık 7 yıl sürdüğü iddia edilse de bu sürecin 11-12 yıla uzadığı; dip ve daralma aşamalarında işletme maliyetlerini karşılayacak kiraların alınmasının işletme yararına olduğu, ancak bu durumun işletmelerin dışında geliştiği; aslında denizcilik sektöründe kriz meydana gelmediği, bu ekonomik döngünün doğal bir seyir olduğu, görüşleri şirket yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

Sermaye ve yatırım stratejisi ilişkisi: Genç bir gemi grubuna ya da filosuna ve şirket faaliyetinin finansmanında kullanılan kaynakların ne kadarının şirketin kendine ait olduğunun göstergesi olan öz sermayeye birlikte sahip olmak, görüşme ve saha çalışması sırasındaki ziyaretlerde katılımcılar tarafından önemle vurgulanmıştır. İşletmenin kredi almadığı, piyasa borcunun olmadığı durumda, öz sermaye toplam varlıklara eşit olmaktadır. Diğer taraftan yaşlı bir gemi filosuna sahip olma, yeteri kadar sermayeniz olsa bile, ciddi işletme maliyetlerine ve çevresel düzenlemeler gibi ek maliyetlere neden olmaktadır.

Bazı katılımcılar, ülkenin genelinde sermaye eksikliğinin bir sorun olduğunu, iş insanlarımızın sermaye birikimine gitmediği, düşük yerine yüksek miktarda kredi kullanarak sorunlar yaşadığı, daha iyi ve fırsat yatırımları yapamadıklarını belirtmektedir. Bazı yöneticilerin ise piyasanın belirsizlikleri ve gelişmelerden çok etkilemesi nedeniyle borçlanmadan çekindikleri de saha çalışmasında yapılan tespitlerden birisiydi.

Tablo-3.13 Sosyal Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
K01	<i>“Benim 10 gemim var onun 2 gemisi var ona ortak mı olacağım diyor. Bu feodal bakış açısından kaynaklanıyor bu feodal duygulardan uzaklaşmaları gerekiyor.”</i>	Sektörde ortaklık ve iş birliği yaklaşımı
K05	<i>“Ben biliyorum öğrenmek için çaba saf ettim. Başkasına neden kolayca vereyim. Ama burada şunu görmüyor. Yanındaki çalışana verdiği bilgi kendisine pozitif olarak dönecek. Bunun farkında olmayınca bakış açısı negatif yönde oluyor.”</i>	
K10	<i>Birbirlerine kosterciler, handysize ve daha yukarı armatörlerden birbirlerine daha yakın temas halindeler.</i>	
K14	<i>“Bunu devlet değil de Türk armatörler bir araya gelip bu projelere girebilirler.”</i>	
K15	<i>“Bizim Türk olarak maalesef en büyük handikapımız da budur. Ortak çalışma gruplarını beraber yapalım, bir havuz oluşturalım, bilgilerimizi birleştirelim, tecrübelerimizi ortaklaşa paylaşalım. Bu henüz gerçekleşmiş değil. Daha çok tam tersini yapıyoruz. Aileler bölündükçe gemileri firmaları da bölüyoruz. Bu çok kötü bir şey. Birleşmek beraber hareket etmek gerekiyor.”</i>	
K15	<i>“Bu Türk kafası biraz oryantal kafayı da gösteriyor. Ben nasıl olsa bilirim ben nasıl olsa yaparım. Her koyun kendi bacağından asılır. Birlikte güç doğar ama bugün grupların kuruluşların, ortak karar almalarının ne kadar etkili olduğu bir dönemi de yaşıyoruz aslında.”</i>	Bilgi paylaşımı
K08	<i>“Bilgi paylaşmadığımızdan, paylaşmaktan korktuğumuzdan. Halbuki ben istifade edeyim sen de et. Benim artı bildiğim bir şey sende. Bu neden bana zararı olsun ki.”</i>	

K04	<i>“İnsanların diğer yan haklardan faydalanması ailesi ile beraber o ihtiyaçlardan. O insanlar döviz olarak da katkı sağlıyor. Sigorta gibi bir durumdan yararlanmaması acı bir durum. Bir süre sonra emeklilik durumu gündeme gelecek. Sağlığı olsun bir şekilde diğer mesleklere göre yıpratıcı bir meslek, birçok zorluğu var. Sigortadan yararlanmaması acı bir durum.”</i>	İstihdam edilen çalışanların hakları
K06	<i>“Karaya doğru bir kaçış var. Buna kıyı emniyeti, pilotajlar, bu tip ekstra sektörler, zabitanın bayağı çekti. Ama giderlerken karaya geçerlerken, genel olarak zabitanın profili iyi. Personel profilinde biraz sıkıntılarımız oldu.”</i>	
K06	<i>“Onlara göre çalışmalar yapılıyor ama en büyük kriterlerden biri maaş skalaları personeli çok etkiliyor. Sektörde büyük oynama yok her firmaya gidilebiliyor. Her personel için değil ama orası 50 dolar fazla veriyor diye başka yere gidebilirler. Burası 50 dolar az veriyor ama uyumlu bir şirket deyip tercih edebilirler.”</i>	
K09	<i>“Bizim tonajda personel kalemi maaşlar ne kadar yüksek olursa olsun şartlar ne kadar iyi ya da kötü olursa olsun bir skala var arada gidip geliyor. 3 liralık maaşı hak edene 13 lirada verseniz bazen verimli iş alamıyorsunuz. İnsan faktörü.”</i>	
K01	<i>“Kendi personelimizi kendimiz yetiştirmeye çalışıyoruz. Yüzde 40-60 arasında stajyerimiz var. Her tersanede en az 3-4 mühendisi güverte makine olsun ilaveten tersanede tutarak onların mesleki tecrübe eğitimlerini kazanmaya çalışıyoruz.”</i>	İnsan kaynaklarının yeterlilik durumu
K04	<i>“Bunu kadrolu sistemle yapmış olmak artık bir durumdu. Kadrolu sistemin getirisi kalan bütün personelin sistem arayışı içinde olması, bir gemiye gittiğinde hemen hemen benzer kişilerdeki çalışması, benzer sistemin ISM, planlı bakımla ilgili sisteme aşına olması çok önemli bir konu. Çünkü gemiye giden bir personel anında o sürece başlamış oluyor. O süreçte kaza olmama durumu söz konusu. En belirgin getirilerden birisidir.”</i>	
K04	<i>“Ama yeterlilik kendini yetiştirme konusunda kötüye gidiş devam ediyor.”</i>	
K04	<i>“Sektörün uzun zamandır sıkıntılı bir noktası stajyerlerin staj süresince staj bulamama konusu.”</i>	
K04	<i>“Birçok firma bizde aynı şekilde maalesef stajyerleri alamama kararı aldık. O sorumluluğu almamak, olası bir ihtimallerde onları da zor durumda bırakmamak adına, o çocukların yeni zabitelerin tecrübe</i>	

	<i>kazanamadan mezun olmaları sonucunu doğuracak. Bunu biliyoruz. Yeni okulu bitiren bir güverte zabiti tam kalifiye bir şekilde zaten düşük bir seviyedeydi. O teoride yaşayamadığı için stajını dolu yapamadığı için daha da kalite düşecek görünüyor.”</i>	
K06	<i>“Tabii bununla ilgili çalışmalara başladık. Bizdeki en büyük sıkıntı değerlendirmeler realistik olmuyor. İlk gelen şirkete başvuran personelin değerlendirme kriteri ne olacak. Bunlarda standart yoktu. Bizde 2-3 ay önce iki farklı yazı yaptırıyoruz. Biri girişteki personelin değerlendirmesine yönelik. Bizim kriterlerimize uyuyor mu? Diğeri de kaptan çarkçıbaşı ikinci yer ve zabitler personelin değerlendirmesi yönünde yeni yazılar çıkarıyoruz. Bunun neticesinde daha sayısal değerlere ulaşabileceğiz. 10 üzerinden 8 diyecek mesela bir kriter var ki 9 olsa bile o kriter eksi olsa bile alamayacağını söyleyecek bana. Bu tip yazılımlara giriyor.”</i>	
K06	<i>“Yeni makineler, yeni teknolojiler. Bu da biraz daha eğitimi yeniye yakın personelin daha iyi olacağını düşünüyoruz.”</i>	
K06	<i>“Gelecekte personel açığı olmaz diye düşünüyorum. Çünkü sektöre zabıt çıkaran birçok okul var. Bunların yarısı karaya çıkmaya hevesli olsa diğer yarısı mutlaka gemilere çıkacak. Tonajlarda büyüdü. Koster sınıfları hala var ama tonajlar büyüdüğü için sıkıntı olacağını sanmıyorum.”</i>	
K08	<i>“... koster sınıfında istihdam kalifiye eleman sıkıntısı var.”</i>	
K08	<i>“Bir 4 bin tonluk gemi işletme ile 25 bin tonluk işletme; 4 bin daha zor. 25 bin tonluk gemide bir kere 4 yıllık lisans mezunu personel ile çalışıyorsunuz. 2’nci ve 3’üncü kaptana süvariye kadar. Gemiye, şirketten teknik müdür ya da çalışan gittiğinde siz değer görerek ağırlanıyorsunuz. Ortak dil konuşuyorsunuz. Anlattığının karşı tarafa ulaştığını düşünüyorsunuz ve insanların işleri profesyonel yaptığını düşünüyorsunuz.”</i>	
K09	<i>“Bu aslında personel kalitesi de armatörlerin tonaj sınıflandırması gibi gemi tonajı ne kadar büyürse 2000 tonluk küçük bir gemide personel kalitesi ile 10 bin tonluk gemiye koyduğumuz personel kalitesi aynı olmuyor. 2 bin tonluk gemiyi patikten gelmiş alaylılar kullanabilirken, 10 bin tonluk gemiye personel koyduğunuzda mecburen eğitimi almış, belli kalifiyesi olan insan bulmak zorundasınız. Tonajlara göre gemi personelinin kalitesini sınıflandırırsınız.”</i>	

K09	“... gönderilen parçaları gemiye monte edecek personelin kalitesine kadar geniş bir yelpaze. Sürekli uzak yerlerde çalışıyorsa gemi, armatör bunların planlamasını yapmak zorunda. Bunu monte edecek personeli de gemiye göndermesi gerekir. Sadece parçaların gemiye gitmesi yetmiyor. Onların ne zaman nasıl takılacağını bilen personelin de olması gerekiyor.”	
K15	“Geminin dizaynı ile geminin özelliklerini iyi anlaması, bakım tutumun insanın bedenine ruhuna işleyecek şekilde anlatılması, planlı bakım tutumun işlemesi, pratik birçok çözümü de içeren operasyonel işlerin eğitimini ve uygulanabilir bir hale getirilmesini de sağlamak. İnsanları biraz sizden biraz da piyasadan şartların gerektirdiği konuma taşımak. Bu da gelişme, inovasyonu oraya aktarma, denizcileri de haberdar etmemiz lazım, birçok kişi deniz sistemlerini gemilerle görüyor. Bizim eğitime donanımlara eklememiz lazım.”	
K04	“Mevcut durumdaki şartlar özellikle pandemi konusu her sektörü farklı etkileyen konu. Kendi dinamikleri ve özelliklerine göre. Bizde geçen yıl yaşanan sıkıntılardan dolayı gemi tarafındaki sisteme bayağı zorluk getirdi. Gemide uzun kalışların pandemiden dolayı bu kadrolu sisteme birçok ayrılışın olmasına sebep oldu. Bir şekilde istifalarla insanların zorlanması hem işyeri hem ailesel olarak evinden uzun kalmasından dolayı. Armatörler de bunu yaşadı. Bizde aynı şekilde yaşamak zorunda kaldık.”	
K05	“Avrupa’da olan bir gelişim bile pandemi sürecinden örnek vereyim. Bizim operasyonlarımıza pandemi süreci en çok personel değişimlerini olumsuz yönde etkiledi. Bizim devamlı Türkiye’nin kapanıp kapanmamasından ziyade diğer ülkeler kapandı mı açtı mı PCR testi mi isteniyor aşı isteniyor. Ne oluyor ne bitiyor. Devamlı çevre ile sadece Avrupa ile değil, Mısır’da aynı şekilde olsun. Uzakdoğu falan gitmiyoruz. Gemilerimiz bizim Akdeniz’de. Bu pandemi sürecinde bizim çevre olarak en çok gözlemlediğimiz konu bu oldu.”	Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi
K06	“Yük taşıma açısından sıkıntı olmadı. En büyük sıkıntı personel oldu. Hala bile çok sıkıntımız var. Bir gemimiz Singapur’a gidiyor. Singapur 21 gün geçmesi lazım diyor. Adam 15 gün demirle bekliyor. Bu daha önceden daha da sıkıntıydı. Hiç karasularına sokmayan vardı. Şimdi bile personel gemiden sahile inemiyor. Psikolojik de bir sorun. Büyük bir yükün	

	<i>var. Gemilerden itişmeler, kakışmalar, ses yükselmeleri vs. bu tür sıkıntılar pandemide çok oldu.”</i>	

Sektörde ortaklık ve iş birliği yaklaşımı: Yönetici K09 liderliğinde denizcilik sektöründe gerçekleştirilen ortak alım faaliyetleri örneğinde olduğu gibi operasyon, teknik, insan kaynakları ve yeni düzenlemeler alanlarında da iş birliğine gidilmesi, tüm katılımcıların temennisi olarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların yurtdışı gözlemleri, grupların ya da kuruluşların, ortak karar almalarının ne kadar etkili olduğudur. Aile şirketlerinin bölünmesi, yönetici ve işletme sahiplerinin egosu ve pazardan pay kaybedilebileceği düşüncesi, iş birliklerine engel oluşturduğu ifade edilmektedir. Aslında irili ufaklı bazı iş birliği deneyimlerinin olduğu, saha çalışmalarında gözlemlenmiştir.

Bilgi paylaşımı: Denizcilik sektörüne yönelik ilgili birlik, oda ve derneklerin yayınları, iletişim grupları ve sosyal medya ile birlikte denizcilikle ilgili haberlerin yer aldığı internet haber siteleri, denizcilik sektörü ile ilgili haberleri, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmeler ve yeni düzenlemeleri güncel olarak yayınlamaktadır. Denizcilik sektörü ile bilgi sahibi olmak için bu yayınların belli bir ölçüde yeterli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Bununla birlikte şirketler arası bilgi ve deneyim paylaşımının eksikliğini; aslında bu paylaşımın sektörde herkesin yararına olacağını vurgulamışlardır. Bilgi ve deneyim paylaşmamanın iki nedeni üzerinde durulmaktadır: Birincisi, eğer bu paylaşılan bilgi ya da deneyim o yöneticinin ya da işletmenin eksikliğini ortaya koyuyorsa sektörde olumsuz bir ün kazanılabileceği; ikincisi ise paylaşılan bilgi ve deneyimin rakibe avantaj sağlayarak güçlenmesini ve paylaşanın rekabet avantajını elinden alacağı düşüncesidir.

Geleneksel işletme yönetimi: Katılımcılar, kurumsal olmuş bazı işletmeler de dahil olmak üzere denizcilik şirketlerinin yönetimini “geleneksel armatör firması” olarak tanımlamışlardır. “Geleneksel”den kastedilen sorgulandığında aşağıdaki özellikler, görüşmelere katılan yöneticiler tarafından ifade edilmiştir:

- Nesilden nesile, babadan çocuğa geçen bir yapı

- Bedenen çalışarak kazanmış ve öğrenmiş olması
- Kapalı kutu bir işletme
- Yakın işletme çevresini analiz etmeme
- İşletme çevresindeki insanlara kulağı kapalı olması
- Strateji ve iş modeli kavramları hakkında bilgisi olmaması
- İşletme hedefinin her zaman gemi sayısını artırarak büyüme olması
- Gemiye babası kime yaptırmışsa yine orada inşa ettirmesi
- Değişime karşı direnci olması
- Sektörle ilgili düzenlemeler ya da uygulamaları başkalarından; kulaktan kulağa duyması
- Kendi bireysel deneyimlerine dayanarak aldıkları kararların doğru olduğu inancına sahip olması.

Yabancı dil sorunu: Yönetici K13'ün altını çizdiği Türk gemi adamlarının yabancı dil yetersizliği, görüşmeler tamamlandığı için görüşme dışı sohbetlerde muhataplara sorulmuştur. Kendi vatandaşının örf, adet, gelenek ve kültür anlayışı ile tavır ve davranışları hakkında güvene sahip deniz taşımacılık işletme sahibi ve yöneticilerinin bu konuyu bir problem olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

Türkiye Denizciler Sendikası Genel Başkanı İrfan Mete ile yapılan bir röportaj bu konuyla ilgili ayrıntılar sunmaktadır (Erdem, 2021). Mete, denizcilikte kuralları, sözleşmeleri anlama ve kontrollerin yapılabilmesi için İngilizce bilmenin gerekliliğini, gemilerin Türk bayraklı ya da yabancı bayraklı olması fark etmeden bu dilin konuşulduğunu, ancak Türk denizcilerinin yabancı dil düzeylerinin uluslararası şirketlerde çalışmak için yeterli olmadığını söylemektedir. Bundan dolayı 130 bin gemi adamı cüzdanına sahip denizciden sadece 3 bini, yabancı sahipli yabancı bayraklı gemilerde görev alabilmektedir. Mete, Türkiye yabancı dil sorununu çözebilirse denizcilikte istihdamın artabileceğini; örneğin Filipin'in yabancı gemilerde çalışan gemicileri sayesinde 2018 yılında 6,14 milyar ABD doları döviz girdisi sağladığını ifade etmektedir.

İstihdam edilen çalışanların hakları: Çevre analizi kapsamında işletme ile ilgili açılan konulardan biri de çalışan hakları ve çalışanların beklentileri ile ilgiliydi. Bununla ilgili yapılan literatür çalışmasında iş görenin, beklediği ücreti alabilmesi iş tatminini artırdığı ve ücretin beklenti ile uyuşmaması da tatminsizlik sebebini oluşturduğu görülmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Karakurt, 2010; Kantar, 2010; Tor, 2011). Aynı zamanda araştırmalar, emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunduğuna işaret etmektedir (Eren, 2009; Karakurt, 2010).

Yöneticilerden birkaçı, gemi çalışanlarının ülkeye döviz katkısı sağladığının altını çizerek, diğer mesleklere göre de yıpratıcı bir mesleği yapan gemi çalışanlarının, bazı şirketlerde sigorta gibi yan haklardan faydalanamamasına dikkat çekmiştir. İskenderun Denizcilik Genel Koordinatörü Ahmet Hamza ise bu konudaki soruna farklı bir açıdan yaklaşmaktadır: *“Birçok Türk armatörü yabancı personelle çalışıyor. Burada da en büyük etken maliyet. Yabancı personel kullanmanın maliyeti daha düşük. Tabii gerçek maliyet kısmı da düşünülmelidir. Gerçek maliyetten kasıt, personelin gemideyken yapabildikleri ve yapamadıklarından kaynaklanan ek işletme maliyetlerini de içeren maliyettir. Öte yandan Türk deniz adamının mevcut sigorta kanunlarından kaynaklanan ve dönüp dolaşıp armatöre fatura edilen problemler de var”* (Kocamış, 2019).

İki yönetici, küçük maaş farklılıklarının çalışanların tercihi konusunda genellikle etkili olduğunu; diğer taraftan eğer şirket çalışan için olumlu bir ortam sunuyorsa, bu küçük maaş farklılıklarının tercihi etkilemediğini belirtmişlerdir. Bir yönetici ise çalışanın maaşının çok ya da az olması ve çalışma şartlarının iyi ya da kötü olmasının iş verimi üzerinde etkili olmadığını deneyimlediğini belirtmiştir. Buna karşın başka bir yönetici ise gemide çalışanların karadaki çalışma ofisleri ya da şirket tesislerinde çalışmayı tercih ettiklerini vurgulamıştır.

İnsan kaynaklarının yeterlilik durumu: Görüşmelerde, denizcilik şirketlerinin personel alımlarında değerlendirme kriterleri konusunda sıkıntı yaşandığı ve genel olarak standart insan kaynakları prosedürlerinin yetersiz olduğu öğrenilmiştir. Yeni teknolojileri bilen ve kullanan eğitimli personel zafiyeti olduğunu belirtilmiş; bu bağlamda gemi personelinin kendini yetiştirmeye çalışmadığını eleştirirken

eğitimlerin teorik olduğu ve personelin gemi sistemlerini ancak gemiye çıkınca gördüğünün altını çizerek kurumları da kritik etmişlerdir. Yetişmiş personelin özellikle uluslararası sularda faaliyet gösteren gemilerde bir zorunluluk olduğunu ifade eden bir yönetici, bir gemide planlı bakım tutumun işlemesi, ihtiyaca binaen gemilere gönderilen ya da gemilerde bulundurulmuş yedek parça değişiminin makine personeli tarafından planlanması ve monte edilmesinin maliyet açısından önemini örnek göstermiştir.

Koster sınıfında ise kalifiye personel sorununun tonaj ile doğru orantılı olduğu, diğer bir deyişle tonaj arttıkça eğitim seviyesinin yüksek olduğu gemi personeli ile çalışma imkanının olduğu ifade edilmektedir. Bir yönetici, küçük tonajdaki gemiyi “alaylılar” ile işletirken, büyük tonajlı gemiye mecburen eğitimini almış ve donanımlı insan bulmalısınız diyerek bu konuyu desteklemiştir. Yöneticilerden birkaçı, denizcilik eğitim ve öğrenimi veren üniversitelerde öğrencilerin, zorunlu stajını yapabilecek gemi bulamamasının denizcilik sektörü için bir sorun olduğunu vurgulamıştır. Türkiye Denizcilik Federasyonu (TÜRDEF) Yönetim Kurulu Başkanı Erkan Dereli bir röportajda, staj yapacak öğrencilerin armatöre ya da denizcilik işletmesine yüklenen ek masraflar nedeniyle uluslararası sularda faaliyet gösteren gemilerde staj yapma şanslarının, Türk karasularında faaliyet gösteren gemilere oranla daha zayıf olduğunu belirtmiştir. Dereli, “bir öğrencinin staj süresi içerisinde gemiye gitmesi, daha sonra eğitim hayatına devam etmek için tekrar Türkiye’ye gelmesi gibi durumlar, armatörlere staj dönemlerinde ciddi maliyetler getiriyor. Bir armatör staj dönemlerinde her yıl 200 ila 250 bin dolar civarında maliyetle karşı karşıya kalıyor” demiştir (Marine Deal News, 2019). Diğer taraftan birçok şirket ile birlikte stajyer öğrenci alamama kararı aldıklarını ifade eden bir yönetici, bu durumun mezun olacak gemi zabıtlarının tecrübe kazanmadan mezun olmaları sonucunu doğuracağını söylemektedir.

Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi: Pandemi sürecinde yük bulma ve taşıma açısından sıkıntı olmamasına rağmen personel ile ilgili sorunların ortaya çıktığı, görüşmede dile getirilen hususlardan biriydi. Yurtdışı limanlarında personelin sahile çıkamaması ve personel değişimlerinin gecikmesi ile uzun süreler ailesinden uzak kalması sonucunda psikolojik sorunların ortaya çıktığı, bunun

istifalara yol açtığı ve gemide personel arasındaki ilişkilerin olumsuz etkilendiği ifade edilmiştir. Buna ek olarak limanlarda Covid-19 testi ve aşı olma zorunluluğu gibi hususlarda gemi faaliyetlerini etkilemiştir. Sonuç olarak pandeminin doğurduğu bu sorunlar, işletmeleri yeni rota ya da limanlara yönelmeye kadar farklı alternatifleri denemeye itmiştir.

Tablo-3.14 Teknolojik Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
K08	<i>“Mesela yakın zamanda balast suyu sistemi. Biz Türkiye olarak koca bir ülkeyiz TÜBİTAK, araştırma, sivil toplum kuruluşları, DTO hiç kimseden fikir çıkmadı.”</i>	Teknolojik iş birliğinin değer zinciri yapısına etkisi
K08	<i>“İTÜ’nün test tezgâhları olanakları belki de burada yok. Kullanan var mı? Üzücü bir şey. Hangi armatör bir gemi yaptırırken modellemesini İTÜ’de akademisyenlere bunu bir inceleyin diye götürmüştü.”</i>	
K09	<i>“İmece usulü. Bizim kültürümüzde var bunların temelleri. Ahilikten gelen imeceden gelen. Var aslına bakınca. Onlar öyle yaptılar. Bu iş çok hoşumuza gitti. Dedik ki “kardeşim bu grupta kaç tane gemi var 200 gemi. Bunların makineleri ne? Büyük çoğunluk Man ve Mc. Diğerleri de var da. Man ve Mc’la oturduk yedek parça pazarlığı yaptık, ana makineler için. Geçen senenin başı ve bu sene ve 2022’de geçerli olmak üzere, Man’dan ve Mc’tan bu gruba özel indirimler aldık. Adamların da işine geldi. Bu gruptaki bir sürü armatör arkadaş istifade ettiler.”</i>	
K09	<i>“Balast-water’daki bizim oluşumumuz yaklaşık yüzde 43 indirim aldık.” “Orada edinilen tecrübelerden bu birliktelik çok hoşumuza gitti. 5-6 proje gerçekleştirdik. Mesela hazardous materyal meselesi vardı. Orada da bu grup birlik olduk.” “Daha sonra bu grup Balast-water’ın montajı ile ilgili bir mühendislik hizmeti almak istedi. Kendi başımıza yapabilecek bir şey değildi. Orada da 8-10 mühendislik firması ile görüştük sayılarını 4’e düşürdük. 25- 30 bin Euro konuşuluyordu gemi başına. 2 bin dolara düşürdük rakamı.”</i>	
K12	<i>“Herkes çok büyük avantaj sağladı. Bugün 100 bin Euro’ya aldığımız Balast-water kademeleri var ya, dışarda bunlar 140 bin 150 bin Euro arasındaydı.”</i>	

	<i>İnanılmaz bir avantaj sağladı. Hepsi farkında. En basiti bu.”</i>	
K09	<i>“Ana temel bakımlar, ekonomik şartlarda gözetilerek, tersane ya da planlı bakımın bize maliyeti göz önünde bulundurularak şu an Türkiye’deki tersanelerde planlama yapıyoruz.”</i>	Türkiye’nin gemi inşa ve bakım-onarım imkanlarının değer zinciri yapısına etkisi
K09	<i>“Mesela yabancı armatörlerin birçoğu son dönemlerde Türkiye’ye gemi tamiri için geliyor. Gemi tamirinde Türkiye dünya ikincisi. Gemi tamirlerini Türkiye’de yapmaya çalışıyor.”</i>	
K10	<i>“Gemi inşa sanayi Türkiye için önemli mi çok önemli. Gemi inşa sanayi o kadar katma değer yaratıyor ki çok önemli.”</i>	

Teknolojik iş birliği örneklerinin değer zinciri yapısına etkisi: Gerek gemi işletme gereksinimleri gerekse çevreye yönelik düzenlemeler nedeniyle yapılacak yenilikler, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde, kamu kurumları, odalar, dernekler, üniversiteler ile denizcilik sektörünün yeteri kadar iş birliğine gitmediği, yöneticiler tarafından dile getirildi. Aslında söz konusu kuruluşların imkân ve kabiliyetlerin yeterli olduğuna; araştırma ve geliştirme için bilgi birikiminin varlığına ait birkaç yöneticinin gözlemi olduğu öğrenildi.

55 armatör ve gemi işletme firmasının balast-water sistemi ile ilgili olarak bir araya gelmesi sonucunda, gemilere alınacak sistem için tek ya da birkaç firmanın ödeyeceği değerden çok altındaki bir ücrete anlaşmaları ve ürüne ek hizmetler almaları, bu birlikteliğe katılan yöneticiler tarafından iş birliğinin çok iyi bir örneği olarak gösterilmiştir.

Türkiye’nin gemi inşa ve bakım-onarım imkanlarının değer zinciri yapısına etkisi: Deniz taşımacılığının değer zinciri içinde gemi inşası ile bakım ve onarımlar, önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’deki yeni gemi inşa, gemi onarım ve bakımları, imkân ve kabiliyetlerinin çok iyi olduğunu ve son dönemlerde yabancı armatör ve gemi işletmelerinin çoğunluğunun gemilerini Türkiye’de inşa ya da tamir yaptırdığını, katılımcı yöneticilerimiz ifade etmişlerdir. T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı verilerine göre Mayıs 2022 itibarıyla 82 adete ulaşmış; Türk tersanelerinin yıllık kapasitesi, 2003 yılında 0,55 milyon DWT iken, Mayıs 2022 itibarıyla 4,56 milyon DWT’ye artmıştır. İstanbul, Kocaeli, Konya, Kayseri, Adana ve Bursa illeri

başta olmak üzere, Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyetlerini sürdüren yan sanayinin ürettiği ürünler, halen gemi inşa sanayinin %25-30'luk ihtiyacını karşılamaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2022).

Tablo-3.15 Çevresel Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
IMEAK Deniz Ticaret Odası Denizcilik Sektörü Raporu 2022	<i>“Türkiye, MARPOL 73/78 Sözleşmesi ve tüm Ek’lerine taraf olduğu gibi deniz çevresi ile ilgili diğer önemli sözleşmelere de, ülkemiz çıkarları doğrultusunda taraf olma sürecini devam ettirmektedir.”</i>	Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) doğal çevreye yönelik düzenlemeleri
	<i>“IMO Başlangıç Stratejisi’nde belirtilen hedefler doğrultusunda tüm gemilerin karbon yoğunluğunu 2030 yılına kadar en az %40 oranında azaltmayı amaçlayan kısa vadeli temel önlemler Haziran 2021 ayında (MEPC 76) kabul edilmiştir.”</i>	
	<i>“Uluslararası Deniz Ticaret Odası (ICS) tarafından, gemilerden kaynaklanan karbon emisyonlarına yönelik küresel vergi ...” “...Birleşmiş Milletler (BM) İklim Değişikliği Konferansı’nın 26’ncı Oturumu öncesinde sunulmuş ...”</i>	
	<i>“Önerilen Piyasa Bazlı Tedbire göre, dünya denizlerinde faaliyet gösteren 5.000 GT üzerindeki ticari gemiler tarafından, salınan her bir ton CO2 emisyonu başına belirli bir miktarda ödeme yapılması teklif edilmiştir.”</i>	
K02	<i>“Bir anda bütün gemilerin değiştirilmesi çok zor bir olay. Ama çok ciddi adımlar atılıyor bütün dünyada çevreyle ilgili eskisi gibi değil. Bundan 3-5 sene öncede konuşuluyordu ama konuşulanlar havada kalıyordu. Bugünlerde yaptırım ya da daha ciddi adımlar atılıyor gibi görünüyor.”</i>	
K09	<i>“EEDI’ı (Enerji Verimliliği Direktifi) dizayn indeks yani yeni geminin dizaynı gibi denizde yüzen gemileri aynı kefeye soktu. Kabul edildi mi edildi.”</i>	
K02	<i>“Her şeyin başında eski tarz makinaların hepsi bunlara uyumlu şekle getirilemiyor. Getirilmesi için yapılmış olan tribün değişiklikleri ve parça değişiklikleri ciddi maliyetler getiriyor. Her ne kadar bunları yapsanız bile yeni dizayn gemilerle rekabette bir adım geride kalıyorsunuz”</i>	
K02	<i>“2026 yılında gelecek bu regülasyonlarla dünya filosunun çok büyük kısmı bu faz 3 regülasyonlarına</i>	

	<i>uyumlu değil. O zaman ne olacak bunlara uyumlu hale gelebilmesi için birçok geminin dünyada hız kesmesi gerekecek. 13,5 knot ile giden geminin salgıladığı karbon emisyonla 12 knot giden geminin korkunç fark ediyor. Geminin hızı 12 knot'a düştüğünde ton-mil olarak baktığınızda arz talep dengesinde ciddi bir denge değişikliği oluyor.”</i>	
K03	<i>“Ya low sulfure geçeceğiz çünkü istenilen oranda sulfuru düşüremezseniz herhangi bir Avrupa, ABD limanına yanaşamazsınız. Ya da bacalarımıza bir sistem geliştirilmiş dünyada bir teknoloji var. Biz şu anda bazı gemilerimize scrubber taktık.”</i>	
K07	<i>“Dünya filosunun yüzde 25'i bunu karşılıyor. Yüzde 75'i bunu karşılamıyor zaman ne olacak sizin geminiz diyecek ki sistem dışı ana makinenizi 80 devirde çalıştıracaksın. Bunun karşısı 8 knottır öyle bir şey gelecek. Eğer geminize göre 6 knot diyecek.”</i>	
K09	<i>“1 Ocak 2023'ten itibaren gemilerde ölçümler başlayacak. O ölçümlerden sonrada 1 Ocak 2024'ten itibaren gemilere vergi salmaya başlayacaklar. “Karbon tax” adı altında.”</i>	
K09	<i>“Ama nasıl olacak. Sahada nasıl uygulanacağına dair CII (karbon indeks indicator) denilen hikâyenin ne olacağı hala kesinleşmedi. O yüzden sanırım klaslar bize bir şey söyleyemiyor. Başı kesik tavuk gibi bir hal var. Bir yandan da zaman çalışıyor.”</i>	
K11	<i>“Karbon emisyonu konusu da bu da öyle, tabii bilinen teknolojiler var ama yeterli değil, bunun için “break through” bir şeye ihtiyaç var. Bir yakıt yok ortada o yakıtın bulunması lazım. Hidrojenden amonyak üretilmesi var ama tabii denizcilik sektörüne baktığınızda hiçbir yakıtın tüm denizcilik sektörüne yetecek kadar bir teknoloji yok. Bir sürü yakıt olacak görünen o. Herkes bir yöntem bulacak ve o bulduğu yöntemin arkasından gidecek. Kimi metoni yakacak kimi amonyum yakacak kimi yakın mesafelerde elektrik kullanacak kimi parasını ödeyecek devam edecek”</i>	Doğal çevreye yönelik düzenlemelerin işletmelere etkisi
K13	<i>“Her geçen gün kontroller regülasyonlar kurallar gittikçe ağırlaşıyor. Onları sağlamak çok daha zorlaşıyor.”</i>	
K15	<i>“2030-2050 kurallarının her ne kadar netleşme de bize getireceği külfeti sıkıntıları armatör piyasasına mevcut gemilerin hali hazırda çalışır olup olmayacağına dair henüz emin değiliz.”</i>	

Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) doğal çevreye yönelik düzenlemeleri: Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO), 2016 yılında aldığı kararla, gemi kaynaklı emisyonların doğal çevre üzerinde olumsuz etkilerini azaltmak için 2020 yılından itibaren düşük sülfürlü gemi yakıtlarının kullanımını zorunlu kılmıştır. IMO-2020 düzenlemesi, yakıttaki mevcut %3,5 sülfür oranını %0,5'e düşürmeyi hedeflemektedir.

Uluslararası Deniz Ticaret Odası (ICS), denizcilik endüstrisi için karbon emisyonlarına ilişkin ilk küresel verginin getirilmesini destekleyen bir planı, Uluslararası Denizcilik Örgütü'ne sunmuştur. Bu planda, uluslararası alanda faaliyet gösteren 5.000 grostonun üzerindeki gemilerin, salınan her bir ton CO₂ için açılacak IMO fonuna zorunlu bir vergi ödeyeceği yer almaktadır. ICS genel sekreteri Guy Platten, *“Deniz taşımacılığının ihtiyaç duyduğu şey, sıfır karbonlu yakıtlar ile konvansiyonel yakıtlar arasındaki fiyat farkını azaltacak, bunun gibi gerçekten küresel pazara dayalı bir önlemdir”* demiştir (Çevre Haber, 2021).

Doğal çevreye yönelik düzenlemelerin işletmelere etkisi: Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) doğal çevreye yönelik karar ve düzenlemeleri, mevcut filolarda ve inşası süren gemilerde teknolojik değişikliklere ve yeni sipariş verilecek gemilerde tasarım değişikliklerine neden olacaktır. Bu karar ve düzenlemelerle ilgili olarak görüşmelere katılan yöneticilerin değerlendirmeleri aşağıdaki maddelerde sunulmuştur:

- Tribün ve parça değişikliklerinin yüksek maliyetler getirmesi nedeniyle eski tip gemi makinalarının uyumunun zor olduğu.
- 2026 yılında başlayacak 3'üncü faz düzenlemelerine dünya filosunun çok büyük kısmının uyumlu olmaması nedeniyle gemilerin hız kesmesi gerekeceği.
- Düşük sülfür teknolojisine geçilmediği takdirde Avrupa ve ABD limanlarına yanaşamayacağı.
- Mevcut gemiler için firmaların alternatif yöntem olarak daha ekonomik olan Scrubber sistemini kullanması.
- 2024'ten itibaren gemilere karbon vergisinin ihtimal dahilinde olduğu.

- Düşük sülfürü sağlayacak yakıt üzerinde dünyada çalışmaların Türk denizcilik sektörü tarafından izlendiği.
- Son yıllarda kontroller, düzenlemeler ve kurallar gittikçe ağırlaştığı ve bunları sağlamanın çok zor olduğu.
- Doğal çevreye yönelik karar ve kuralların armatör ve gemi işletmeciliğine getireceği külfetin yüksek olacağı.

Tablo-3.16 Yasal Etmenler

Katılımcı	İfadeler	Konu Başlığı
K02	<i>“Hem FDD (Freight, Demurrage and Defence-Navlun, Demoraj ve Savunma Sigortası) kısmında navlun kısmında sıkıntılar olabiliyor. Hem de yük ile ilgili yükün taşınmasıyla ilgili konşimentosuyla ilgili bin bir çeşit farklı kontrat türünde farklı sıkıntılar yaşıyabılıyorsunuz.”</i>	Deniz taşımacılık hizmetleri ile ilgili düzenlemeler
K02	<i>“Türk Ticaret kanununa göre kıdem tazminatında şeylerde (sıkıntılar) oluyor.”</i>	
K08	<i>“İkinci kaptanla ikinci çarkçıyı bir ay bulamadım. Neden böyle bir kâğıt yok Türkiye’de. Olmayan bir kâğıdı sen devlet olarak zorluyorsun armatöre.” “Kullanacağım personel portföyünü şöyle bir hak vermişsin: ‘Uzak yolu sınavla geçebiliyorsun’. Yani vardiya zabiti, tekrar vardiya zabiti. Uzak yol vardiya zabiti. Yapma bunu ya okuldan adam alsın 4 yıl okusun yürüsün. 2 yıllık alanda kaptanlığa kadar yakın yol gitsin. Biz mağdur olmalıyım. Ben ne yaptım. Bayrak değiştirmek zorunda kaldım.”</i>	
K09	<i>“Türk bayrağında DPA olarak görev yapan kişilerin, uzak yol ikinci kaptanı, uzak yol kaptanı, uzak yol baş çarkçısı, uzak yol ikinci mühendisi vasfına sahip olup DPA’lik yaparsa Türk bayrağını düzenli olarak 6 ayda bir survey rate’i var. Yani Türk bayraklı gemiler her 6 ayda bir denetime tabii tutuyorlar. Eksik varsa giderelim, yurtdışında tutuklanma olmasın. Kendi iç oto kontrolümüz. Böyle bir sınıflandırma getirdiler. Ama altını doldurmadılar. Mesela ben okul bitti yüksek lisans yaptım, denizde çalışma sürem çok az olduğu için okul bitti, gerekli eğitimleri aldım DPA’liğe başladım. Okul bittiğinde kazandığım hedef uzak yol 3. mühendisliği, onu uzak yol 2. ya da baş mühendise çevirmem için 3-5 sene denizde</i>	

	<i>çalışmam gerekiyordu. Fakat şimdi DPA olarak uğraştım vs. Şimdi devlet diyor ki “sen uzak yol 2 ya da baş mühendisi olmadığın için ben senin gemilerini Türk bayraklı gemilerini Türk limanlarında her ay çıkarırım”. Sebep sen uzak yol mühendisi değilsin.</i>	
K13	<i>“Türk bayrağında kurallar regülasyonlar kurallar güncel değil.”</i>	
K02	<i>“Eskiden beri çalıştığımız hem Türkiye hem İngiltere’de çalıştığımız avukatlık firmaları var. Bunları out-resource ediyoruz ama bunlar şirket içinde de yapılabilir. Bunun gibi dışarıdan alınan servislerin şirket içinde yapı içinde oluşturulursa firmanın daha güçlü daha ayakları yere basar”</i>	Deniz Taşımacılık işletmesinin hukuksal destek gereksinimi
K02	<i>“İngiliz hukukundan da Türk hukukundan da anlayan, denizcilik firmasında avukatlık hukuk departmanı olması uzun vadede büyük bakıyorsanız resme her zaman gerekli olduğunu düşünüyorum.”</i>	

Deniz taşımacılık hizmetleri ile ilgili düzenlemeler: Türk denizcilik sektörüne yönelik olarak bu konuda yöneticiler, üç hususu öne çıkarmışlardır. Birincisi, Türk Bayrağı ile ilgili kurallar; ikincisi, Türk Bayrağı Çekme Hakkı ile ilgili kuralların ve düzenlemelerin güncel olmamasıdır. Türk Bayrağı taşıyan gemilere yönelik yöneticilerin ifade ettiği sorunlar:

- Meslek Yüksek Okulu mezunu olan vardiya ve makine zabitlerinin istihdamı ve uzak yola geçişleri ile ilgili hususların giderilmesi ile işletmelerin personel bulma mağduriyeti yaşaması.
- Meslek Yüksek Okulu mezunu olan vardiya zabitlerinin kaptan olma şartları ile ilgili hususların giderilmesi ile küçük tonajlı gemilere sahip işletmelerin kaptan bulma mağduriyeti yaşaması.
- Uzak yol kaptanı, ikinci kaptanı, baş çarkçısı ya da ikinci mühendisi olarak çalışmış olanlar, Atanmış Kişi (DPA) görevi yaptığında 6 ayda bir denetlenirken denizde çalışma süresi az olan ve en azından ikinci kaptan ya da ikinci mühendis olmamış Atanmış Kişi görevi yapanlara ise ayda bir denetleme oranı getirilmesi (Deniz ve İç Sular Düzenleme Genel Müdürlüğü’nün Sayı :80368960-105.02.02-E.75621 ve 03.10.2017 tarihli, Uluslararası Sefer Yapan

Gemilerde DPA Görevlendirilmesi hakkındaki yazısı) nedeniyle aslında denizcilik işletmelerinin mağdur olması.

- Türk Ticaret Kanunu uyarınca ve Deniz İş Kanunu hükümlerine göre hesaplanan gemi çalışanlarının kıdem ve diğer tazminatlarındaki sıkıntılar.
- Navlun, Demuraj ve Savunma Sigortasında, yük ve yükün taşınmasını içeren konşimento ile ilgili farklı kontrat türlerinde yaşanan sıkıntılar.

Deniz Taşımacılık işletmesinin hukuksal destek gereksinimi: Dünyanın en önemli enerji kaynakları rezervlerine ulaşımı sağlayan ve uluslararası ticaretin gerçekleştiği deniz ulaştırma yollarını içeren Karadeniz, Marmara, Ege ve Akdeniz ile çevrili ve 31,2 milyon DWT kapasiteli deniz ticaret filosu ile dünyada 15’nci sırada olan ve bugün 217 limana sahip Türkiye’nin “Deniz Ticareti Hukuku” genel olarak avukatların yoğunlaştığı bir hukuk dalı olmadığı ve Türkiye’de var olan deniz hukuku alanındaki uyumsuzluklar konusunda yabancı avukatlara başvurulduğu, saha çalışması sırasında yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Görüşmelerde yöneticiler, kendi organizasyonunda hukuk bürosu ya da danışmanı bulundurmeyen denizcilik firmalarının, özellikle uluslararası deniz taşımacılığı yapıyorsa yabancı hukuk büroları ile çalıştığını, ticaret yapılan ülkelerin ve Türk hukukuna hâkim bir hukuk departmanının varlığının gerekli olduğunun altını çizmektedir. Bu durum, büyük ölçekli denizcilik işletmeleri için imkân ve kabiliyetler dahilinde olsa da orta ve küçük ölçekli denizcilik işletmeler için dış kaynak kullanımı tercih edilebilir.

3.8.4.4. Yakın Çevre Analizi

Porter'ın beş gücü, endüstrinin analizi ve işletme stratejisinin geliştirilmesi için bir modeldir ve aynı zamanda bir pazarın rekabet yoğunluğunu ve çekiciliğini de göstermektedir. Bu analizden yapılacak çıkarımlar, işletmeler tarafından rakiplere üstünlük sağlamak için kullanılabilir. Görüşmelerden ve doküman çalışmalarından elde edilen veriler ile deniz taşımacılık sektörü, bu model kapsamında irdelenmektedir.

Tablo-3.17 Yeni Giriş Tehdidi

Katılımcı	Görüşme Alıntıları	Tehditler
K02	<i>“Bir de buraya kısa vadeli yatırım yapıp, ... daha çok, belli bir sermaye ile piyasaya girip gemiler değerlendirince bunları ellerinden çıkarıp, yalnızca geminin değer kazanımı üzerinden bu işi yapan firmalar vardır. Bunlar gelip geçici olurlar.”</i>	Gemilerin değeri Gelip geçici yatırımcılar
K09	<i>“Güçlü sermaye ile yatırımcı gibi giren tamamen profesyonelden oluşanlar var.”</i>	Yüksek sermaye gereksinimi
K12	<i>“Doktor muhasebeci doktor birleşmiş bir şeyler yapmaya çalışıyor. Bir kaptan ya da denizde çalışmış bir arkadaşı oluyor. Biz hallederiz falan diyorlar. Ama öyle olmuyor. Kâğıt üzerinde bakınca her şey kolay. Ama her iş zor. Bütün işler zor. Herkes kendi mesleğinin kıymetini kaybedince anlarmış. Önce kendi mesleğine küfreden zor iş falan. Ne zaman anlar. Başka bir işe geçince. Çünkü öteki iş kolay gelir, ama başlayınca öyle olmuyor. Bu nedenle başlayıp da batan çok oldu. Çoğu da sermayeden batanlar. Sektöre bir şekilde girmişler. Bir iki üç kişiyi tanımakla etmekle. Zaten kafadan kazık yiyerek başladılar. Konteyner gemisi diye. Konteyner taşıyabilen ama konteyner gemisi olmayan 2 gemi aldılar. Konteyner taşıyan ama fizibil olmayan gemi aldılar. Bilmeyen adamı buldular mı, yararlanıyorlar.”</i>	Geminin işletme riski Yükün mevcudiyeti riski
K15	<i>“Sektöre girme çünkü öyle bir şeyler var ki sermaye grupları holdingler zaman zaman kendilerinin hiç geçmişinde olmayan sektörlere sırf karlılık var diye giriyorlar. Bunlara ait çok örnek var elimizde. Bunlar sektörde hiç geçmişi olmayan fakat 2008’e kadar olan o büyük gelişme, navlun piyasalarının inanılmaz artışı, aşırı talep nedeniyle navlunların yükselmesi, karlılık nedeniyle sektöre girmeye başladılar.”</i>	Kâr marjı yüksek

Tüm ihracatçılar ve ithalatçılar malları için en iyi taşıma şeklinin deniz taşımacılığı olduğunu bildikleri ve ülkelerin ana ekonomisinin çoğu, denizcilik sektörün vasıtasıyla geliştiği literatür çalışmasından görülmektedir. Hammaddeler ve ürünler, dünya çapında ulaştırılmak zorunda olduğu için denizcilik sektörünün oldukça kârlıdır. Ancak gemi gibi büyük sermaye yatırımları, bir geminin işletme riski ve yükün mevcudiyeti hususları, bir denizcilik şirketi kurmanın temelidir. Buna ilaveten

denizcilik sektöründe sermaye gereksiniminin çok büyük olması yeni girenlerden gelen tehdidin daha az olduğu sonucunu vermektedir. Çünkü her yatırımcının sınırı geçip piyasaya kolayca girmesi kolay değildir.

Yeni Giriş Tehdidi kapsamında tespitler aşağıdadır:

- Yüksek sermaye gereksinimi vardır.
- Kâr marjı yüksektir.
- Gemilerin değeri yüksektir.
- Geminin işletme riski yüksektir.
- Gelip geçici yatırımcılar mevcuttur.
- Yükün mevcudiyeti riskli bir durumdur.

Değerlendirme: Yeni giriş tehdidi orta- yüksek

Tablo-3.18 İkame Tehdidi

Katılımcı	Görüşme Alıntıları	Tehditler
K03	<i>“Nedir şu andaki global güncel konu. Karbon ayak izinin azaltılması. Herkes bunu konuşuyor. Uçak var, TIR var ve deniz yolu var. Hava deniz kara yolu var. Karbon ayak izi en az olan deniz yolu ve tren yolu.”</i>	Havayolu, karayolu ve demiryolu taşımacılığı mevcut Deniz taşımacılığının çevreye etkisi az
K03	<i>“Maalesef ülkemizdeki tren yolu yatırımımız henüz istenilen düzeyde değil. Yavaş yavaş gelişmeler var TCDD biliyorsunuz özelleşti. Alt yapı üst yapı. TCDD’yi bir rayları işleten bir şirket oldu; bir de vagonlarının fiyatlandırmasını yapan.”</i>	Yurt içi demiryolu rakip değil
K03	<i>“Türkiye’nin ihracatının yarısı Avrupa’ya onun da yarısı TIR’la yapılıyor. ... Bir müşteri bir TIR’cı ile niye çalışır. Yaptığımız analizlerde bir stoklama alanının yetersizliğinden olabilir. Üretici firmanın ne stoklayacak yeri vardır ne de alıcı firmanın mali stoklayacak yeri vardır.”</i>	Karayolu tercihi: Tam zamanında (just-in-time)
K11	<i>Taşımaların yüzde 40’ı bizden gidiyor, yüzde 50’ye yakını karadan gidiyor, yüzde 8’i diğer rakip firmadan gidiyor. Geri kalan tren ve hava</i>	Havayolu, karayolu ve demiryolu

	<i>yolu. Biz aslında süre olarak kara yolu ile rekabetteyiz. Konteyner hatlar da bizim rakibimiz. Taşımacılık modu olarak bu iki sistem bizim rakibimiz. Biz hızlı olmak zorundayız kara çok hızlı. Biz neden daha ucuzuz.”</i>	taşımacılığı mevcut Kara taşımacılığı daha hızlı Deniz taşımacılığı daha ucuz

Dünya sıralamasında yukarılarda olan F03 şirketinin uluslararası konteyner taşımacılığı yapması ve diğer taşıma türlerinden ikame tehdidi bulunması nedeniyle diğer katılımcılardan daha çok söz konusu şirket yönetici bu konuda görüş belirtmiştir. Bununla birlikte Smith'in (2002:65) çalışması da göz önüne alınarak müteakip paragraflardaki değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo-3.19 Taşıma Türlerinin Karşılaştırılması

Taşıma Türleri	Deniz	Karayolu	Demiryolu	Havayolu	Boru hattı
Maliyet	Düşük	Orta	Görece düşük	Yüksek	Düşük
Hız	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Güvenilirlik	Yüksek	Şehir içinde zayıf	Görece yüksek	Yüksek	Çok yüksek
Kapasite	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Çok yüksek
Diğerleri tarafından taşınabilir	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Çevreye etkisi	Düşük	Yüksek	Görece düşük	Görece yüksek	Değişken
Göndericiden direkt alıcıya	Normalde hayır	Evet	Hayır	Normalde hayır	Evet
Devlet desteği	Normalde hayır	Evet	Bazı ülkelerde	Normalde hayır	Hayır

Smith (2002: 65)'in kitabından derlenmiştir.

Hizmet kalitesindeki düşüş, navlun oranlarındaki artış ve taşıma süresindeki artış nedeniyle diğer taşıma türlerine müşteri yönelebilir. Doğal olarak petrol fiyatı yükseldiğinde, şirket taşıma ücretlerini artırmak zorunda kalmaktadır. Taşımadaki

artan oranlar ve varış noktasına gecikmeler nedeniyle, müşteriler havayolu, karayolu ya da demiryolu ikamelerini tercih edebilirler. Bugün için deniz taşımacılığının pazar payını işgal edebilecek güçlü bir ikame olmadığı değerlendirilmektedir.

Ancak yakın gelecekte ikame tehdidi artabilir. Çin, Asya kıtasının ortasında yer alan birkaç ülke üzerinden konteyner demiryolu taşımacılığı ile Türkiye'ye bağlayan “Bir Kuşak Bir Yol” projesi üzerinde çalışmaktadır.

Tablo-3.18 ve Tablo 3-19 kapsamında yapılan tespitler aşağıdadır:

- Deniz taşımacılığı pazarı için ikameler mevcuttur.
- İkame maliyetleri yüksektir.
- İkamelerin hızı yüksektir.
- Buna karşın çevreye etki, güvenilirlik ve kapasite açısından ikamelere üstünlük sağlanmaktadır.
- Yakın gelecekte ikame tehdidi artabilir.

Değerlendirme: İkame tehdidi orta

Denizcilik sektöründe tedarikçiler, deniz taşımacılık şirketlerine akaryakıt, madeni yağ, tatlı su, boya, onarım hizmetleri, acentelik işleri, sigortacılık işleri vb. sağlayan işletmelerdir.

Tablo-3.20 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Katılımcı	Görüşme Alıntıları	Tehditler
K01	<i>“100 gemilik bir havuz oluştursak bu havuzla yedek parçacılarla, yağcılarla, yakıtçılarla, kumanyacılarla, personel havuzuyla yapsak diye bir iş modeli”</i>	Tedarikçi sayısı fazla
K02	<i>“Eskiden beri çalıştığımız hem Türkiye hem İngiltere’de çalıştığımız avukatlık firmaları var. Bunları out-resource ediyoruz.”</i>	İşletme maliyeti
K02	<i>“bunlar şirket içinde de yapılabilir. Bunun gibi dışarıdan alınan servislerin şirket içinde yapı içinde oluşturulursa firmanın daha güçlü daha ayakları yere basar daha tok bir görünüm olacağını düşünüyorum. Yalnız hukuk değil başka taraflar da var dışarıdan out-resource edilen.”</i>	İşletme kapsamına alınması

K02	<i>“Gittiğiniz limanları iyi araştırmanız iyi bilmeniz, oralandaki süreçleri iyi takip etmeniz, oradaki acentelerle de aranızın iyi olması gerekir ki doğru bilgi alabileseniz.”</i>	Tedarikçiler arası değiştirme maliyeti
K02	<i>“Tersane periyodu gemi balans water treatment sistemlerinin teslim tarihleri bir de piyasaların en iyi olduğu döneme değil de daha düşük olmasını beklediğimiz dönemlere tersaneleri denk getirerek bu 3’ünü aynı tarihe denk getirip olabilecek en verimli şekilde bu süreci geçirmeye çalıştık.”</i>	İşletme maliyeti
K05	<i>“Bu süreçlere bütün ekip dahil oluyor. Acente departmanımız da dahil oluyor. Biz onların hizmet servis verdiği gemilerle ilgili bir feedback almaya çalışıyoruz.”</i>	İşletme kapsamına alınması
K05	<i>“2002 sonrası gemilerde herhangi bir asbest konusu varsa ki, olan çok gemi var; bu bizi bayağı zorlar. Çok büyük bir maliyete getirir.”</i>	İşletme maliyeti
K06	<i>“Scrubber takarım üzerine, aynı makineyi kullanmaya devam ederim, biraz daha yatırımı arttırmam gerekir.”</i>	İşletme maliyeti
K07	<i>“Bundan gemi yapımcılığına geliyor. Bir şey inşa ederken, arkasından hukuk, personeli giriyor, kontrat giriyor, finansman giriyor bankacılık, sigortası limanı giriyor brokerı giriyor.”</i>	Tedarikçi sayısı fazla
K08	<i>“2020’nin başında gemim karaya oturdu. Belki 350 dolara acenteye sorsaydık barınma isteseydik limandan kaldırmasaydık.”</i>	İşletme maliyeti
K09	<i>“... herkes bilgi ve tecrübesini ortaya koyuyor, ona göre riskleri hesap ediyoruz, bu böyle olur diyoruz, işletmeciler broker arkadaşımız operasyonun başında 30 yıllık tecrübesi olan kardeşimiz.”</i>	İşletme kapsamına alınması
K09	<i>“Bizim firmamızda ana temel bakımlar, ekonomik şartlarda gözetilerek, tersane ya da planlı bakımın bize maliyeti göz önünde bulundurularak şu an Türkiye’deki tersanelerde planlama yapıyoruz.”</i>	İşletme maliyeti
K10	<i>“Uzun süreli ilişkiler hem mal aldığımız firmalar hem sigorta şirketlerimizle iyi idi. Çünkü bunlar güven gerektiren kafanızın rahat hareket ettirmesi gereken işler.”</i>	Tedarikçiler arası değiştirme maliyeti
K12	<i>“Yıllardır yaptığımız bir olay var yapmaya da devam ediyoruz. Tersanecilik olayı.”</i>	İşletme kapsamına alınması
K15	<i>Sabit masraflar bizim kontrolümüz dışında olsa bile sigortacının ne kadar isteyeceğini, personel maaşlarını aşağı yukarı biliyoruz. Öngörebiliyoruz.”</i>	İşletme maliyeti

Pazarlık gücü kapsamında aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Tedarikçi sayısı fazladır.
- Tedarikçiler arası değiştirme maliyeti yüksektir.
- İşletme maliyetini artırır.
- Tedarikçi faaliyetlerini bazı şirketler, işletme kapsamına almaktadır.

Değerlendirme: Tedarikçilerin pazarlık gücü düşüktür.

Dünyanın farklı bölgelerinden mal ihracatı ve ithalatı nedeniyle bu alanda müşteri sayısı yüksek olduğu görülmektedir. Müşteri kaybetme tehdidi altında olması nedeniyle müşterinin talep kabiliyeti yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-3.21 Müşterilerin Pazarlık Gücü

Katılımcı	Görüşme Alıntıları	Tehditler
K02	<i>“Onlarla uzun soluklu iyi ilişkiler kurmak istiyorsanız onların trade’inde onlara en iyi servisi ve desteği sağlıyor olmanız lazım ki bu da demin anlattığım konuya denk geliyor.”</i>	Müşteri talepleri
K02	<i>“Böylelikle yeni müşterileri de arada sırada portföyümüze katmış oluyoruz. Şu an spot piyasada olduğumuz için yeni müşteriler oluyor. Ama time charter’a vereceğimiz zaman reytingi yüksek olan kiracılarla kiralama kontratlarına gireriz.”</i>	Müşteri sayısı
K02	<i>“Birinci sınıf kiracılarla çalışabilin ve onların güvenini kazanın. Bu olmazsa olmazı bu işin. Bunu yaptıktan sonra o zaman uluslararası büyük firmalarla çalışabilirim diyorsunuz.”</i>	Müşteriler arasında iş birliği
K03	<i>“Şansımız şu bizim, Türkiye pazarında ... büyük bir marka. Bu bize inanılmaz bir müşteri portföyü sağlıyor. Bu müşteri portföyü, servisimizin gücünden geldiği için inanılmaz bir müşteri listemiz, ağıımız var.”</i>	Müşteri sayısı
K05	<i>“... dünyadaki en büyük demir çelik üreticileri. Onlara yük taşımak çok kolay değil. Hemen her gemiyi kabul etmiyorlar. Bizim onlarla çalışan sabit kiralı gemimiz var. Biz bir gemi ile onun nasıl önemli bir müşteri olduğunu gördükten sonra diğer bütün gemilerimizde aynı metotları kullanarak aynı maintenance bakış açısını geliştirerek bütün gemilerimizde ... ile yük taşıyabilecek seviyeye getirmeyi hedefledik.”</i>	Müşteri talepleri

K06	<i>“Firmaların değer verdiği bir kriter var. Rightship bunlar gemilere reyting yapıyor, puan yıldız veriyor. Kiracılarda yıldızı yüksek gemileri tercih ediyor ki sıkıntı yaşamasin.”</i>	Müşteri memnuniyeti
K06	<i>“Gemi iki yıldız kusura bakmayın deyip son dakikada değişti. Uzun yıllardır bizimle çalışmaları onlar için fark etmiyor. İşin içine büyük meblağlar girince, bir günlük bir kira kaybı adamın bir gün fazla vereceği kira 30 bin 40 bin dolar. Geminin bir yerde Portstate’de sıkıntı yaşayıp tutuklanması, o adamın bir gün fazla vermesi ya da ta onun bize yansması.”</i>	Müşteri memnuniyeti
K07	<i>“Onlarda kontratı verirken diyor ki gücün ne. Siz bir filo ile çıkıyorsunuz karşınıza. Ne oldu o gecikti bu gitsin. O da olmadı piyasadan kiraliyorum.”</i>	Müşteri memnuniyeti
K08	<i>“Kiracının baktığı şey o. siz ne kadar iyi armatörde olsanız elinizdeki varlık o an itibariyle limanlarda sorunlar yaşamış, internete bir girdim geminin problemi var.”</i>	Müşteri bilgisi ve farkındalığı
K08	<i>“Kiracı ile bir iş yaptığınızda o gemiden memnun kalacak. Memnuniyet, yüklemeyen, denetlemeyen başlıyor.”</i>	Müşteri memnuniyeti
K09	<i>“müşterilerimiz dediğimiz yükünü taşıdığımız büyük tüccar şirketlerin ve onların temsilcilerinin ve de nomine ettikleri brokerlardan oluşan elle tutulmayan gözle görülmeyen ama whatsapp Skype gibi gruplarından birbirleri ile haberleştikleri bir ortam var.”</i>	Müşteriler arasında iş birliği
K12	<i>“Bunun içinde bana kontrat vermeniz lazım. Yaptık da. Bizim de işimize geldi. Onlar için de iyi oldu. Böyle iyi ilişkiler oluşturduk”</i>	Müşteri talepleri
K12	<i>“Konteynerda en önemli şey: müşteriye sağlam konteyner vermek. Diğeri zamanında alıp zamanında yerinde teslim etmek. Mümkün olduğunca elimizden geldiğince malı en kısa zamanda en iyi şekilde teslim etmek.”</i>	Müşteri memnuniyeti
K13	<i>“Dış pazara açılma yeni müşteri kazanma konusunda gidip görüşeyim bir şeyler yaratayım eskisi kadar olmuyor. Ama daha yakın İtalya, Yunanistan’a bir tur yaptık. ... Zaten bu bölgede yeni oyuncular yeni traderlar çıkıyor. Onlarla da devamlı irtibata geçiyoruz. Kendimizi tanıtıyoruz. Biz buradayız bir şeye ihtiyacınız olursa diyoruz.”</i>	Müşteri bilgisi ve farkındalığı
K14	<i>“Çok sayıda yabancı armatör, çok sayıda yerli yabancı kiracı exclusive ilişkilerimiz var. Onların da gemilerini, yüklerini düşünürsek ciddi bir volümümüz var. Yurtdışında çok sayıda kiracı ve armatörle ilişkimiz oluyor.”</i>	Müşteri sayısı

K14	<i>“Her ülkede bizim prensibimiz şuydu birkaç tane güvenilir sağlam bize kefil olabilecek gerektiğinde devreye girebilecek bizim adımıza hareket edebilecek insanlar, o ağda rahatlık sağladı. Müşterilere erişimi de sağladım.”</i>	Müşteriler arasında iş birliği
K15	<i>“Rightship diye bir kurum var. Artık management firmaları da değerlendiriliyor.” “Skorun içinde management firmasının raytingi gemilerin yaşları, gemilerin kullandığımız klas firmaları var, bayrağını taşıdığınız bayrak kuruluşunun performansları var. Bir sürü şeyi var. Bu tür raytingler var. Onlar da kiracıların kulübü. Onlar size not veriyor. Sizin onlara not verdiğiniz bir sistem yok.”</i>	Müşteri bilgisi ve farkındalığı

Müşterinin pazarlık gücü kapsamında aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Müşteri sayısı fazladır.
- Müşteri bilgisi ve farkındalığı yüksektir.
- Müşterinin talep etme kabiliyeti yüksektir.
- Müşterinin memnuniyet derecesi (beklentileri) yüksektir.
- Müşteriler arasında iş birliği mevcuttur.

Kuru yük piyasasında, görece daha az ve belirli müşteri olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

K02: *“Piyasamız o kadar dar bir piyasa ki zaten yeni müşteri çok fazla gelmiyor.”*

K07: *“Bu küçük bir piyasa.”*

Denizcilik sektöründe, kâr marjının çok yüksek olduğu düşünüldüğünden rakip sayısı yüksektir. K09: *“Güçlü sermaye ile yatırımcı gibi giren tamamen profesyonelden oluşanlar var.”*

Değerlendirme: Müşterilerin pazarlık gücü yüksektir.

Tablo-3.22 Rekabet Yoğunluğu

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Tehditler
K03	<i>“... ’un bir şekilde rekabeti, çünkü benimle rekabet etmesine imkân yok. Benim sunduğum servis hem ihracatçının maliyetini düşürüyor. Hem de ben, daha ucuza satarak daha fazla para kazanabiliyorum.”</i>	Rakibin yeni müşteriye geçmesi
K07	<i>“Arkasından merkezi Hamburg’da bulunan bir organizasyon bize müracaat ettik. Siz ortalığı berbat ettiniz dediler. Biz burada tekel gibi hareket edip milleti söğüşlüyorduk bizi kırdınız.”</i>	Ulusal ve uluslararası rakip sayısı
K09	<i>“İşler kötü olduğunda bu konuştuğumuz konu daha kötü bir hal alıyor. İnsanlar rekabete gidip navlunları kırıyor.”</i>	Yoğun rekabet
K11	<i>“Ciddi bir rekabetin içindeyiz. Sadece ... firması olarak yok rekabetimiz. Ama taşıma firması olarak rekabetimiz var. Artık Akdeniz havzasına baktığımız için mesela Marsilya Tunus hattında rekabetimiz var. 3 firmayız orada. Rekabeti de yaşıyoruz ama başka bölgelerde.”</i>	Ulusal ve uluslararası rakip sayısı
K13	<i>“Global ticaret küçükleri yavaş yavaş oyundan çıkaracaklar. Ne kadar büyük olursan yaşam savaşı vermen o kadar kuvvetli oluyor. Herkes biraya gelip bir çatı altında beraber ilerlemesi gerekecek.”</i>	Ulusal ve uluslararası rakip sayısı
K14	<i>“coğrafyada rakiplerimiz Rus, Arap armatörleri. Bunlar bizden daha rekabetçi fiyat konusunda.”</i>	Yoğun rekabet

Rekabet yoğunluğu kapsamında aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Ulusal ve uluslararası rakip sayısı fazladır.
- Rakibin yeni müşteriye geçmesi ortadır.
- Yoğun rekabet yaşanmaktadır.

Değerlendirme: Rekabet yoğunluğu yüksektir.

3.8.4.5. Yöneticilerin Deniz Taşımacılık Sektörünü Tanımlaması

Şirket yöneticilerine deniz taşımacılık sektörü, bu sektördeki pazarlar, rakipler ve müşteriler kapsamında değerlendirmeleri Tablo-3.23’de yer almaktadır.

Tablo-3.23 Yöneticilerin Deniz Taşımacılık Sektörünü Tanımlaması

Katılımcı	Görüşme Alıntıları
K02	“Çünkü denizcilik piyasaları çok dalgalı, çok devinimli bir piyasa olduğundan dolayı aslında bunun en tepesinde satıp en altında alma gibi bir şey pek mümkün olmuyor.” “Öyle bir piyasadaki bizim ki gerçekten “top”ları da çok ekstrem düştüğü zamanda dibi bulan bir piyasa.” “Piyasa bizim çok küçük. Dünya çok büyük. Dünyada birçok armatörlük firması var. Ama bizim piyasamızdaki işlemler, olanlar kötü de olsun iyi de olsun belli kuruluşlar tarafından hepimizin üye olduğu ciddi şekilde hemen sirküle edilip ortaya çıkıyor.” “Piyasamız o kadar dar bir piyasa ki zaten yeni müşteri çok fazla gelmiyor.” “Çok dalgalı bir piyasada ani ve ciddi kararların hızlı alınması gereken bir piyasadayız biz.”
K05	“Çünkü piyasa çok dalgalı bir piyasa. İki ay öncesi ile şimdi tutmuyor. 6 ay önce kötü bir piyasa vardı. Şimdi armatörün lehine olan armatörün rahat olduğu bir piyasa var. 1 hafta 10 günde bir düşüş gördük ama bu devamlı in çık olan bir şey.” “Navlun piyasasını tek başına belirleyemediğimiz için, armatörün maliyeti ne olursa olsun, navlun piyasası aman tüh armatör maliyeti şu kadar navlun şunda tutalım olmuyor. Bu işin doğası böyle. Ayağını yorganına göre uzatacak. Saman saklayacak zamanı Gelecek. Bizim piyasamız bu şekilde.” “Bizim ticarete satarken değil alırken kar edilir.”
K06	“Devamlı kendini güncelleyen bir sektör aslında. Bir de lokali çok fazla. Bir kural var onu bütün dünya uyguluyor.” “Büyük rakamlar dönüyor. Running-Cost paketi var. Bir sürü gider var. O giderleri karşılamamız gerekiyor. Krizin başında 2008 civarındaydı bırakın Running-Cost’u karşılamayı yarısını bile alamadığımız dönemler oldu.”
K07	“Ama daha sonra büyüme oranlarının bizim navlun piyasasını çok etkilediğini gördüm.” “Sermaye yoğun bir iş kolu.”
K08	“Cironun çok yüksek olduğu, kaygının çok yüksek olduğu bir meslek.”
K09	“Denizde değişen dengeler diye bir söz vardır. Sürekli her şey bir şeye göre değişiyor. Arıza değişiyor iyi giden bir şey değişiyor. Hiçbir zaman her şey hedeflediğiniz gibi iyi yönde ya da kötü yönde de değişebiliyor. Sabit hiçbir şey yok. Deniz haricindeki sektörlerde insanlar bazı şeyleri öngörerek bunların yüzde 5-10 sapmasıyla olur.” “Bu sektör büyük paralarla dönüyor ve dar günlerde ülkenin döviz musluklarından biri.”
K10	“Şu an bütün ülkeler alım satımı arttırdılar. Dolayısıyla yük miktarı da dolayısıyla arttı. Navlunun artışı gemi sayısının azalmasından değil, ticaretin bir sene evveline göre pandemi dönemi sonrasında ticaretin artmasından. 2 sene durmuş olan ticaret bir anda patladı.”

K11	<i>“Denizcilik çok fazla regüle edilmiş bir sektör.”</i> <i>“Denizcilik dünyanın en eski işlerinden biri olmasına rağmen baktığınızda dünyanın en az gelişmiş mesleği. Çünkü hep para kazanılmış, çok para kazanılmış o yüzden hep ihtiyaç duyulmuş, hala yüzde 90’ı malların deniz yollarıyla taşınıyor. O yüzden verimlilik anlamında üzerine eğilinmemiş bir sektör. Regülasyonlar falan geliyor ama diğer sektörlerle ağır sanayiye baktığınızda denizcilik sektörü çok geride kalmış.”</i>
K15	<i>“Sektöre girmenin yüksek maliyetli, çünkü gemi yoğun sermaye gerektiren evet karlılık söz konusu olan dönemleri zaman zaman yaşasa da sermayesi yoğun emeği az sermayesi çok yoğun bir sektör.”</i> <i>“Geminin yüksek navlun getirisi var diye yüksek maliyetli, biraz da şişen piyasalarda yani navlunlar artıyorsa geminin fiyatları da artıyor.”</i> <i>“Para sermaye grubu: armatörler. Ama hep seçenler gücü elinde bulunduranlar, tüccarlar, tacirler. Ne kadar piyasa artarsa artsın. O piyasanın da doğru olup olmadığını bilemiyoruz. Sanal olarak da düşürüyorlar. Bugün olması gereken piyasanın da çok altında olduğumuzu düşünüyorum. Rol değiliz. O role etkimiz yok. Armatörlerin bu rolden sıyrılmaları biraz daha etkin olmaları lazım.”</i>

3.8.4.6. Türkiye’deki Deniz Taşımacılığının GZFT Analizi

Görüşmelerden ve işletmelerin dokümanlarından elde edilen verilerle yapılan PESTEL ve Porter’ın 5 Güç Analizi, deniz taşımacılık şirketlerinin dış ve yakın çevresi incelenmiştir. GZFT (SWOT) analizi, her şirkete ve pazara özel olarak değil, deniz taşımacılığının pazarlarını birlikte değerlendirerek genel bir bakış açısı ile yapılmıştır. Önceki analizlerde olduğu, yöneticilerle yapılan görüşmeler, saha notları ve dokümanlardan faydalanılmıştır.

Tablo- 3.24 Güçlü Yönler

Katılımcı	Görüşme Bulguları	Başlık
UTIKAD 2021	<i>“Coğrafi bakımdan bir yarımada olan Türkiye, Avrupa, Asya ve Afrika’nın kavşak noktasında konumlanmaktadır. Bu sebeple Türkiye’nin dış ticaretinde önemli paya sahip denizyolu taşımacılığının önünde özellikle transit taşımacılık faaliyetleri açısından gelişim alanları mevcuttur”</i>	Türkiye’nin coğrafi konumu
Ulaşan ve Erişen	<i>“... küresel bazda denizyolu ile yapılan yük hacmi son yarım yüzyılda 20 kat büyümüştür. Lojistik</i>	Deniz taşımacılığının

Türkiye (2021: 358)	<i>sektöründe deniz taşımacılığı parasal olarak ağırlıklı paya sahiptir. Bu durum denizyolu sektörünü küresel ticarete en stratejik sektör konumuna getirmiştir.</i>	ekonomik gücü
UTİKAD Lojistik Sektörü Raporu 2021	<i>“Ülkemizde 2020 yılında hacim olarak ithalat amaçlı taşınan yüklerin yaklaşık %94’ü, ihracat amaçlı taşınan yüklerin yaklaşık %82’si denizyolu ile gerçekleşmiştir.”</i>	
K09	<i>“Bu sektör büyük paralarla dönüyor ve dar günlerde ülkenin döviz musluklarından biri.”</i>	
K09	<i>“Mesela yabancı armatörlerin birçoğu son dönemlerde Türkiye’ye gemi tamiri için geliyor. Gemi tamirinde Türkiye dünya ikincisi. Gemi tamirlerini Türkiye’de yapmaya çalışıyor.”</i>	Türkiye’nin bakım ve onarım imkânları
K10	<i>“... ama ciddi bir yan sanayi üretimi var.”</i>	
K10	<i>“Gemi inşa sanayi Türkiye için önemli mi çok önemli. Gemi inşa sanayi o kadar katma değer yaratıyor ki çok önemli.”</i>	
K01	<i>“Biz Armatörler Birliği olarak çok fazla seminer yaptık. Hatta öncülük yapıyoruz. Dünya ile paralel hareket ediyoruz. Türk armatörlerine öncülük yapıyoruz. Yol haritası çizerek uzun vadeli neler ile karşılaşabiliriz diyoruz.”</i>	Birlik ve derneklerin iş birliğini sağlama rolü
K02	<i>“... karbon ayak iziyle ilgili ciddi çalışmalar, zaten Armatörler Birliğinde de yapılıyor.”</i>	
K07	<i>“Armatörler Birliğinin çok güzel çalışmaları var. En azından eğitim olarak bunu kaç kişi dikkate alarak buna önem veriyor. Web’de yaptığı toplantılara gidip katılıp onları uyguluyor. En azından uyarı diyelim ikaz, early ikaz, seminer, duyuru, çok güzel çalışmalar yapılıyor. Armatörler Birliği üyelerine böyle bir şey veriyor. En ilgisizin bile ilgisini çekecek bakacak bu nedir.”</i>	
K08	<i>“Armatörler Birliğinin olsun son zamanlarda daha aktif görüyoruz. Güzel bir gösterge. Oradan takip ediliyor.”</i>	
K09	<i>“Bizim Armatörler Birliğinin sene başından beri yaptığı girişimlerle, insanları aydınlatıcı zoom toplantıları 4-5 zoom toplantı yaptık. Benzer konuları taklit etmeye çalışanlar oldu kısıtlı sayıda katılımcı varken, bizim toplantılara 200-300 katılımcı oldu. İnsanları aydınlattık, uyandırdık.”</i>	
K10	<i>“İyi bir çatı olmaya gidiyor.” “Armatörler Birliği armatörleri yönetir onlara iş bulmaz. Teknik konularda alması gereken tedbirleri, dünya ticareti ile ilgili bilgilendirme, dünyanın çeşitli alanlarında regülasyonlarla ilgili bilgileri aktarsın sürekli</i>	

	<i>armatörlerine, gemi adamı maaşı dengesini sağlamada bir rol oynayabilsin. Tabii bilgi paylaşımı. Çok güzel yapıyorlar bunu.”</i>	
K10	<i>“Bir kere mecburen regülasyonlardaki değişiklikleri yakinen takip ediyorlar. Armatörler Birliği de onları zamanında uyarıyor. DTO’da uyarıyor.”</i>	
K13	<i>“Armatörler Birliğinin hatta bu konuda daha aktif olması gerektiğini düşünüyorum.”</i>	
K14	<i>“Bu kadar büyük filomuz var, böyle hizmet veriyoruz, onları ağırlayan bir araya getiren tanıştıran bir platform sunamadık. Öyle ya da böyle Gemi Brokerları derneğine üye bir arkadaşımız var. Onlar bu işi yürüttüler. Kurdular başlattılar. Geçmişte olması gerekenleri geç de olsa başardılar. Çok güzel yaptılar. Hem konum olarak çok büyük fark attık.”</i>	
K15	<i>“Ama birlikte hareket edip bir havuz oluşturalım, hukuki konularımızı tecrübelerimizi. Bir ofis kursun Armatörler Birliği. Bir claim ofis tutsun, Armatörler Birliği, orada bütün tecrübelerini paylaşsınlar. 20-50 kişilik bir ofis olsun; law ofis olsun. Ortak para verip oradan danışmanlık alalım.”</i>	
K08	<i>“Paylaşımı yapılır. Sadece gemi olarak değil, yedek parçaya gittiğimizde bile, tanıdığımız armatöre telefon açarız yeri gelir bak senin makinanın burada yedeği var işini görür bilgin olsun bunu bile yaparız.”</i>	
K08	<i>“... mantıklı çok güzel gruplaşma güçten fayda doğar. Herkes istifade eder. Hem sigorta sektörü hem know-how bilgi paylaşımı, gelişim, üretkenlik açısından baktığımızda mesela yakın zamanda balans suyu sistemi.”</i>	
K09	<i>Bizim de katkımız olsun dediler. İmece usulü. Bizim kültürümüzde var bunların temelleri. Ahilikten gelen imeceden gelen. Var aslına bakınca.</i>	
K09	<i>“2018’in sonu itibariyle 50-55 armatör arkadaşımızın katıldığı, irili ufaklı tankerler büyük küçük gemiler, dökmeçiler, konteynırlar...” “6-7 kişilik bir teknik komite kurduk. Hepsi armatör, yeni gemi inşa tamir tecrübesi olan hepsi cin fikirli. Satın almayı donatını bilen ...” “Balastwater’daki bizim oluşumumuz yaklaşık yüzde 43 indirim aldık.” “Bizim gruptaki 55 armatörün kara personeli önce eğitiliyor. Sonra deniz personeline başlayacaklar. Şu an yapılıyor.” “Orada edinilen tecrübelerden bu birliktelik çok hoşumuza gitti. 5-6 proje gerçekleştirdik. Mesela</i>	Olumlu iş birlikleri deneyimi

	<i>hazardous materyal meselesi vardı. Orada da bu grup birlik olduk.”</i>	
K10	<i>“Birbirlerine kosterciler, handysize ve daha yukarı armatörlerden birbirlerine daha yakın temas halindeler.”</i>	
K12	<i>“O işi bizi 10 bin dolara yapıyorlar biz 2500 dolara falan yaptık. Toplu hareket etmenin avantajları.”</i>	
K13	<i>“Biz de onlara dahil olduk aslında. Beraber hareket etme şeyine biz de dahil olduk.” “... bütün üreticilerle toplantılar yapıp herkes dinlendikten sonra hem ticari hem teknik açıdan verimli bir çalışmaydı.” “Bu tür birliktelikleri olumlu değerlendiriyorum.” “Hem armatöre maliyet anlamında olumlu etkisi var. Hem doğru sistem seçimi hem doğru üretici ile yol alma. Doğru sistem seçimi. Doğru üretici ile yol alma. Günün sonunda armatör belli bir karlılık elde ediyor.”</i>	
K02	<i>“20 senedir ... cooperation ile çalışıyoruz. Çok ciddi bir ilişkimiz var. Bu tarz güçlü firmalarla yapılacak Joint venture’lar karşılıklı güven ortamı kurulduysa fayda sağlayabileceği konusunda düşüncelerimiz var.”</i>	
K05	<i>“Kendi şirketim için konuşursak bizde bilgi tecrübe aktarımı var. Devam eden bir süreçte var.” “Daha çok bilgi ve tecrübeye dayalı. Tabii şirketin belli kriterleri var. Her konuda olduğu gibi.”</i>	
K05	<i>“Bizim yaptığımız ticaretin oluşumu bu. Tamamen tecrübe ile. Kira sözleşmelerinde ne kadar madde varsa yükün sound olması olmaması bunların tamamı tecrübe ile gelmiş. Gemi işletmelerinin tamamı da tecrübe ile oluşmuş işler.”</i>	
K07	<i>“Dökmeciliğe baktığımda ki capesize uzmanlık alanımdır.”</i>	
K07	<i>“Şirketi dolaşsanız her bir arkadaşına deseniz ki kaç seneliksınız desen hepsi 20-30 senedir.”</i>	
K08	<i>“Çok değerlidir. Tecrübeden gelen bilgi.”</i>	
K09	<i>“Çünkü bizim yılların tecrübesi denizciler farklı insanlar kara sektörüne benzemeyiz.”</i>	
K11	<i>“Zannetmiyorum ki Türkiye’de herhangi bir şirkette herhangi bir yönetim gemilere (enerji verimli kullanımı denetimi) yaptırmış olsun.”</i>	
K13	<i>“3 ’üncü şahıs firmalara verince iş yükümüzü çok rahatlatı. Karşılığında bir maliyeti oldu ama kendi işimize odaklanmamıza neden oldu. Şirkete denetimlerde de çok şey kattı. Bu arkadaşlar o</i>	

Deneyimli ve birikimli yönetici ve çalışanlar

	<i>konuda uzmanlaştığı ve herkes de o işi yaptığı için bilgi birikimine çok daha iyi hizmet verebiliyor.”</i>	
K14	<i>“Çünkü bu ekip konuya hâkim teknik olarak hâkim kendileri kendisi hem armatör hem teknik müdür konusunda hakim insanlardan müteşekkir, gemi inşa etmişler çok sayıda konuya çok vakıflar. Birçok şapkaları da var.”</i>	
K14	<i>“Onları da ben eski ile yeninin hamur yapılmasını her zaman doğru bulanlardanım. Gelenekselin kendine özgü bir tarzı vardır. Koruyucu tarafı vardır muhafazakâr. Yeninin geleceğe giden bir tarafı vardır. Bunun meç edilmesi lazım. Geleneksel eski muhafazakâr diye bir tarafa atılmaması lazım. Yeni de gelecek diye düşünülmemesi lazım.”</i>	
K15	<i>“Tecrübenin adını şöyle koymuştum ve bugün aynı şeyde ısrar ediyorum. Tecrübe doğru yapma sanatıdır. Doğruyu bir seferde yapma sanatıdır. Bir seferde doğru yaparsanız tecrübelisinizdir. Tecrübe öyle çok eksik yaptım, oturdum, kalktım, vurdum, kazık yedim değildir. Tecrübe doğruyu yaptığımız sürecedir. Tecrübede öngörü, muhakeme vardır, bilgi vardır. Birçok şey vardır.”</i>	
K07	<i>“Son gelen çok genç güzel arkadaşlar geliyor.” “Beni İngiltere’de denizcilikle ilgili bir eğitime gönderselerdi. Acaba denizcilik eğitimi nasıl öğretiyorlar. Orada nereden başlıyorlar bunu hep arzu ediyordum.” “İngiltere’de öğretirken bu işi, resim çerçevesi gibi bir çerçeve çiziliyor önce. Gemi mühendisliğinden başlıyor. Bundan gemi yapımcılığına geliyor. Bir şey inşa ederken, arkasından hukuk, personeli giriyor, kontrat giriyor, finansman giriyor bankacılık, sigortası limanı giriyor brokeri giriyor. Industry ağacın dalları gibi gelişiyor. Denizcilik böyle bir şey.”</i>	Yeni nesil armatör ve yöneticiler
K08	<i>“Yeni jenerasyon daha düzgün bir işletme modeline geçmeye çalışıyor.” “... daha çok yeniliğe açık genç jenerasyona yetki veren güvenen kesim ...” “New Castle’ı neden düşünmüyorsun hiç aklımda değildi. Bana şu tavsiyede bulundu ‘bu meslekte ilerleyeceksen eğitim gerekli’. İyi de oldu. Ufkumuzu açtı. Eğitim zaten sizi muazzam derece donatıp meslek hayatınızda yapacağınız her şeyi vermez. Yol göstericidir. Bir nevi kalıba sokar sizi. Vizyon misyon verir.”</i>	

K10	<i>“3. jenerasyon çok iyi eğitilmiş, çocuklar patronları geçti hem de çok güzel kadro oluşturdular.”</i>	
K10	<i>“Bu şirketlerin başında çok iyi eğitim almış 3. jenerasyonlar var.”</i>	
K12	<i>“İşletme üzerine doktora da yapıyor. Bende destekliyorum. İşini de ihmal etme yapabilirsin yapamayacağın şey değil. Burada endüstri mühendisi bitirince İngiltere’de okudu. Oradan mezun olunca Singapur’a gönderdim. Bir arkadaşımızın firmasında 1 sene çalıştı. Bizim gibi bir firmaydı o da. Belki oradan bize katacağı farklı bir görüş, düşünce olabilir. Geldi sonrada buraya masa koyduk.”</i>	
Ulaşan ve Erişen Türkiye (2021: 412)	<i>“Beyaz Listede bir önceki yıla göre 9 basamak birden yükselerek 16. sıraya yükselmiştir.”</i>	Türk Bayraklı gemilerin Beyaz listedeki yerini koruması
K06	<i>“O limanlarda daha önce yaşadığımız sıkıntılar varsa yediğimiz Portstate maddeler varsa onlarla bilgilendiriyoruz. Orada güzel bir şey geçirelim. Hem sicilimiz lekelenmesin, Rightship puanımız düşmesin, kiracıların gözünde kötüye gitmeyelim.” “Portstate mevzuları çok sıkıcı oluyor bizde. Büyük bir engel değil aşıyor bir şekilde.”</i>	
K14	<i>“Portstate kontrol açısından gemileri tik tak yapmak lazım. Gemiler gitmekten imtina endişe etmeyecek.” “O dönem özel olarak portstate kontrolü klasörüm vardı. Raporları incelerdim. Özel bir zamanımı mesaimi portstate kontrollerine hazırlık için yapardım, denetçilerle yazışırdım, ofisleri ile yazışırdım, genelde teşekkür ederdim. Gemimizi denetlediniz şu eksik için. Böyle raporlar hazırladım. Paylaştırdım da.”</i>	

Tablo-3.25 Zayıf Yönler

Katılımcı	Görüşme Bulguları	Başlık
K01	<i>“Türkiye’deki denizcilik şirketleri, bilimden, planlamadan değil birbirlerinden etkileniyor. O bunu almış bende alayım. O buradan çok para kazanıyor bende kazanayım.”</i>	Kurumsallık
K03	<i>“Dışarıdan da kurumsal olarak ilk kez bir CEO geldi.”</i>	
K06	<i>“Bütün firmalar kurumsaliz diye başlarsa da adı kurumsaldır. Bir aile yapısı vardır. İçeride kapalıdır.”</i>	

	<i>Kurumsallığa gitmeden kendi içimizde hallediyoruz gibi düşünelim. Ama adımız kurumsaldır.”</i>	
K07	<i>“Hep kurumsal bir kimlik içinde hareket ettim.”</i>	
K09	<i>“Bu sektörün içindeki karar verici noktasında bulunan kişilerin maalesef çok kurumsallaşamadığımız için. Ama en kurumsal şirketle bile bir gün başındaki o yöneticinin karar vericinin karakteri ve kararından da kaderi tayin ediliyor.”</i>	
K10	<i>“Ama işletme açısından hepsi de başarılı. Bir kurumsallaşmaya gidiyorlar.”</i>	
K12	<i>“Kurumsallaşmaya biraz döndük. Burası da kurumsallaşma örneği. Genel müdürümüz var. Operasyonun başında genel müdür onun altında bir ekip.”</i>	
K10	<i>“Ne zaman öz sermayeyi daha yüksek tutuyorsan o zaman para kazanırsın ve para getirirsin bir tarafa. Öbür türlü kazandığının tamamı kredinin faizine gidiyor.”</i>	
K12	<i>“Krediyi kullanıyorum ama kredi kullanacak zaman var kullanmayacak zaman var.” “Paranız varsa riski göze alabiliyorsunuz. Kredi ile yaptığınız iş daha sıkıntılı.”</i>	
K10	<i>“Bizde armatörlerin hiçbirinin kasasında 2 milyon doları yoktur. Bizim sermaye eksikliğimiz bizim ülkenin sorunu bu. İş adamımızda da sermaye birikim yoktur. Türk armatörleri ne zaman sermaye birikimi yapabilirler o zaman çok daha iyi yatırım yapabilir hale gelebilirler.”</i>	
K15	<i>“3 sene sonra gemisini teslim aldığı zaman elinde nakit kalmadığı gibi 45 milyonluk değerinin 30 milyona düştüğünü görüyor. 30 milyon nakit vermiş 15 milyon kredi borçlanması yapan bir şirket, 30 milyonu nakit vermiş olmasına rağmen geminin değerinden hiçbir şey kazanamamış. Elinden 30 milyon gitmiş 15 milyon da borcu var.”</i>	Finansal kaynakların kullanımı
K15	<i>“2 tane gemisini satmış büyüğe girmiş 2 gemisinin geliri de düşmüş. Oradan onu finanse edemeyen şirketler battı gitti.”</i>	
K15	<i>“Yüksek piyasa sürdürülebilir bir piyasa değil. Yüksek piyasa cezbeder insanları tam bu dönemde piyasaya giren çok firma oldu. Onlar bu dönemleri zararlar kaybettiler. Ama arkasında finansman gücü olan şirketler devam etti. Başka bir kaynaktan oraya aktarmaya devam eden şirketler devam edebildi. Kaynak aktaramayan zararlarını o süre içinde devam ettiremeyenler battı gitti. Siz bir borcun altına</i>	

	<i>kredinin altına girdiğinizde, sizin yedek akçenin ya da başka alandan finansman edecek kaynaklarınız olması lazım.”</i>	
K15	<i>“Bankacılık bu işin önemli bir sektörü bugün cebimizde kasamızda para da olsa bankacılık üzerinden kredilendirerek bir miktarını almayı tercih ederim. Kasamda dursun ama kredi üzerinden bu işe girerim. Benim akçem orada dursun, yedeğim orada dursun.”</i>	
K09	<i>“Finans imkanları kısıtlı bir ülke...” “Türk armatörü olarak finans ayağımız çok zayıf. Fonlama çok zayıf. Kendi yağımızda kavrularak kendi kaderimizle baş başayız.”</i>	
K13	<i>“Finansal ulaşımda, yeni proje konuşuyoruz mesela, az önce telefon çaldı. Gemi bakıyoruz yeni gemi alacağız. Finans piyasaları berbat durumda. Faiz oranları çıldırmış durumda. Bankalar kredi vermek istemiyor.”</i>	Finansal destek
K14	<i>“Bizdeki temel problem finansmana ilişkin, uygun finansmana ilişkin. Vade ve maliyet olarak finansmana erişim sıkıntı. Türkiye özel bankaları Denizbank hariç zaten bir ihtisas bankası yok bu konuda. Kamu bankları da geçmişten gelen deneyimleri nedeniyle buradan uzak oluyorlar. Yaklaşmıyorlar.”</i>	
K13	<i>“Zaten bizim gibi Türk amatörlerin en büyük problemlerinden biri de küçük küçük bir sürü şirket olmamız. Bu iş de böyle devam edecek. Biz Türkler olarak bir araya gelip bir şeyler yapmayı başaramıyoruz ne yazık ki. Ama bir noktada olması gerekiyor. Çünkü dünya oraya gidiyor. Global ticaret küçükleri yavaş yavaş oyundan çıkaracaklar. Ne kadar büyük olursan yaşam savaşı vermen o kadar kuvvetli oluyor. Herkes biraya gelip bir çatı altında beraber ilerlemesi gerekecek.”</i>	Sektörde iş birliği
K01	<i>“... paylaşım iş bölümü root-cause analiz yapıp hataları bulma, kendini yenileme insanlarla paylaşma geliri de paylaşmanız gerekiyor.”</i>	
K08	<i>“... hiç piyasa analizi yapılmadan çünkü vizyonu dardır.”</i>	
K12	<i>“Hesap bilmeyen armatörlerimiz var. Gemisi bir yere geliyor ama kaçta geldiğini tam bilmiyor. Kaça getirdin diyorum bir rakam söylüyor. Mümkün değil olamaz. Öyle bir şey değil. Neye göre hesap ettin diyorum. Ya dönüşü hesap etmemiş. Bir yerde bir eksiklik var. Çünkü mümkün değil o rakama gelmesi. Hesap kitap bilmezlik var. Hesap tutmama var.”</i>	Pazar ve işletme analizi

K13	<i>“Şirketin finansala erişimde en büyük sıkıntı finansal yapılarının güçlü olmaması. Kısa dönem borçlanıp faiz yükünü kendilerinde sırtında yük gören uzun borçlanmayayım kısa borçlanayım bir şekilde hallederiz diyen armatörlük şirketleri bu krizle en büyük yumruğu yedi.”</i>	
K14	<i>“Geleneksel yapıdan Türk armatörü çıkmak istemiyor. O bariz. Gidip babası nerede gemi yaptırmışsa o yaklaşık nereden mal aldıysa aynısı.”</i>	
K14	<i>“Biraz büyük gemilerle Türk armatörlerle ortak menfaatler çerçevesinde biraya gelip bir proje geliştirememelerinden, ortak bir masada bir fikir tartışmasında bulunamadığı için Türk armatörü ortaya karışık gemiler yapıyor. Bunu yaparken yanlış yapmıyor. Sürekli bir kadar kısıyor kendini. Bir hububatçı ile kontratı yok ki sadece hububat taşımaya yönelik bulk gemi yapsın. Hem grain taşıyacak hem mal taşıyacak hem paketli yük taşıyacak hem biraz konteyner taşıyacak. Ağır yük taşıyacak. Her pazara hizmet etmeye çalışıyor.”</i>	
K15	<i>“... sermayesi yoğun emeği az sermayesi çok yoğun bir sektör. Burada yatırım yapanların önündeki 10 senenin trendini de görmüş olmaları gerekiyor.”</i>	
K15	<i>“Adamın iki küçük kosteri var bir büyük gemiye girip yatırım yapıyor bütün gelirini yeni gemiye yatırıyor. 3 sene sonra gemisini teslim aldığı zaman elinde nakit kalmadığı gibi 45 milyonluk değerinin 30 milyona düştüğünü görüyor. 30 milyon nakit vermiş 15 milyon kredi borçlanması yapan bir şirket, 30 milyonu nakit vermiş olmasına rağmen geminin değerinden hiçbir şey kazanamamış. Elinden 30 milyon gitmiş 15 milyon da borcu var. Sürekli bir geliri de yok. 2 tane gemisini satmış büyüğe girmiş 2 gemisinin geliri de düşmüş. Oradan onu finanse edemeyen şirketler battı gitti.”</i>	
K01	<i>“Yönetim bazında hayır sıfır. Gemi bazında alacakları ekipman bazında deniyorlar, ama yönetim bazında hiç hoşlarına gitmiyor.”</i>	
K05	<i>“bize uzak şeylere biraz daha sağırız ama yakın çevrede olup bitenlere antenler devamlı açık.”</i>	
K07	<i>“Dünya filosunun yüzde 25’i bunu karşılıyor. Yüzde 75’i bunu karşılamıyor zaman ne olacak sizin geminiz diyecek ki sistem dışı ana makinenizi 80 devirde çalıştıracaksın. Bunun karşısı 8 knottır öyle bir şey gelecek. Eğer geminize göre 6 knot diyecek. Kimse bunu takip etmiyor.”</i>	Deniz taşımacılığına yönelik gelişmelerin takibi

K08	“... bir rapor okuduğunu ya da güncel değişimi takip ettiğini düşünmüyorum.”	
K12	“Uluslararası haberleri okumak bir yana Türkiye’de gelişen yeni kanunları bile bilmemiş, duymamış olabiliyorlar ya da umursamıyorlar. Bir şekilde yaparız diye.”	
K01	“Armatörler gemiyi kontrol etmek istiyordu eskiden. O onun kamyonu gibiydi. Şimdi gittiler uzağa “ne oluyor “diyorlar. Her gün kontrol etmek istiyorlar. Edemiyorlar. Onlara sorsan, kontrol mü para mı desen? İnan bana bir yerden sonra kontrolü tercih ederler. Para onlar için 2.planda gelir.” “Bu gemi modellemesi de gemi kaptanı üzerinden kurulmuş bir denizcilik sisteminden geliyor, şu an armatörlerin çoğu. Gemi kaptanı iyiye geminde iyidir, mantığıyla, felsefesinden yürümüş insanlardır.”	
K08	“Bizde herkes kendi başına gemimi götürürüm diyor.” “Aileden gelen alışmışlıkla kişi doğru bildiğini zannediyor yaptığı yönetimin. Çünkü bir başkasını analiz etmediği için ya da kendine rekabet birini görmediği için kendi edindiği tecrübeleri tek doğru ...”	
K08	“Kişi şahıs bedenen çalışıp servet yaptığı için bir şekilde belli noktaya geldiği için hep ben diyor. “Ben çok biliyorum bildiğimi neden karşı tarafla paylaşayım. O da “ben” gibi olacak. Pastadan bölüşecek.” Diye düşünüyor.”	
K09	“Bizim çevredeki arkadaşlar jenerasyon olarak egolara kurban gitmiş bir sektör, gerçekten zamanında daha ulvi düşüncelerle hareket den insanlar her zaman vardı da egosu yüksek, kişisel düşünenlere adet yönünden mağlup oldular.”	
K09	“...başındaki o yöneticinin karar vericinin karakteri ve kararından da kaderi tayin ediliyor.”	
K12	“Hepsini ben kazanabilirim diye bir mantık var.” “Bizim armatörler ağa paşa kesimi.”	
K12	“Bizde şu vardır genelde Türk armatörlerde kendi kararlarının yüzde yüz doğru olduğunu ve kendi dediklerinin olması yönünde bir yapı vardır.”	
K13	“Orada teknik personel ile yönetim arasında bariyer vardı.”	

İşletmenin
karar alma
tarzı

Tablo- 3.26 Fırsatlar

Katılımcı	Görüşme Bulguları	Başlık
Ticaret Bakanlığı	Dış Ticaret Verileri: 2022 yılı Ekim ayında geçen yılın aynı ayına göre, ihracat, %2,8, ithalat, %31,9, dış ticaret hacmi ise %17,9 oranında artmıştır.	Deniz taşımacılığına talebin artması
Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti	Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Endonezya Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Deniz Taşımacılığı Anlaşması'nın onaylanmasına, 9 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin ilgili maddeleri gereğince karar verildi. (5 Ağustos 2022)	Ülkeler arası yeni ticari ilişkiler
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	28 Nisan 2021 tarihli ve 31468 sayılı Resmi Gazete'de "Hurdaya Ayrılan Türk Bayraklı Gemilerin Yerlerine Yeni Gemi İnşa Edilmesinin Teşvikine Dair Yönetmelik" yayınlanmıştır.	Deniz taşımacılığı şirketlerine verilecek yeni destekler
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	9 Ağustos 2022 tarihli ve 31918 sayılı Resmi Gazete'de "Karayoluyla Taşınan Yüklerin Denizyoluna Aktarılmasının Desteklenmesi Hakkında Yönetmelik" yayınlanmıştır.	
UTIKAD 2021	<i>"Türkiye Lojistik Master Planı, ... kurulacak lojistik merkezler ile kombine taşımacılığın artırılması planlandı."</i>	Kombine taşımacılık
K11	<i>"İhtiyaçları çizdik ona göre bir şey kurduk. Şimdi inanılmaz haftada 60 trenimiz var. Yine öyle oluyor sizi biraz sıkıştırdıkça kısıtlar, o anlamda inovasyon yaratmaya yönlendiriyor."</i>	
F14	<i>"Ama bizde maalesef eski şeyler devam ediyor. Bir kısmı devam edebilir ama çeşitlendirilmesi lazım ama çok cesaret edilmiyor. Klasik büyüme anlayışı ile devam ediliyor. Halbuki hatlar kurulabilir. Bazı projeler yapılabilir. Gemileri de mutlaka çeşitlendirmek lazım."</i> <i>"Doğu Akdeniz'de bu kadar doğalgazdan bahsediliyor bunlar çıkarılacak bunlara tedarik yapılması lazım."</i> <i>"Biz biraz Türk armatörünün klasik sefer sahasının dışındayız. Karadeniz, Marmara, Ege, Doğu Akdeniz değil de daha çok batı da çalışıyoruz."</i>	Hizmetlerin çeşitlendirilme imkânı (Yük, gemi, coğrafya, yeni rotalar)

Tablo-3.27 Tehditler

Katılımcı	Görüşme Bulguları	Başlık
K01	“2008 krizinin geleceğini öngörmüştüm. Birçok kişi öngördü ama zamanını bilmiyordu.” “2006-2008 arasında inanılmaz yedek parça aldım. Gemilere yığdım. Laf olsun diye değil. Bunları 2016’ya kadar kullandık. Uzun vadeli stratejik planlama yaptık.” “Biz 3’ncü kişilerin etkisinden korunmak için bütün gemileri Inhouse brokirlarla çalıştık. Time Charter’dan çıkardık yakıt paramızı. İyiye de bizim kötüye de bizim. Bu 3 stratejik kararımız bizi bu günlere getirdi. O uzun kriz dönemini en az zararla atlattık.” “Elde ettiğimiz sonucu da, 2020’de bu dönemde gemi fiyatları ucuzken bundan altı yedi sekiz ay önce, 2.el gemi aldırılmayarak o stratejinin bir parçası olarak devam ettik. Biz faz-2, faz-3’ü karşılayan emisyonu düşük size artı emisyon verecek ya da negatif emisyon sağlayacak gemiler alarak yaşlanan ve yüksek emisyonlu gemilerinizi onunla dengeleyebilirsiniz borsa da dengeleyebilirsiniz diye öyle bir strateji çizdik.”	Dünya çapında krizin etkileri
K02	“Siz 2010 yılında bu krize, 2008 yılında 10 yaşında ya da 10 yaşından büyük gemilerle girmiş olsanız hem verimlilik hem de gemilerin yaratacağı ekstra maliyet açısından baktığınızda rekabetçi piyasada var olma firmanızın sürdürülebilmesini devam ettirme şansınız kalmıyor. Daha genç ve güçlü bir filonuz varsa bu krizde ayakta kalma şansınız daha yüksek oluyor.” “2008 de kriz geldiğinde bizim elimizdeki gemilerin hepsi 1,5 -2 senedir Time Charter’daydı. Piyasa düşmesine rağmen yüksek rakamlarda kazançlar sağladık 2 sene.” “Yaptığımız analizlerde son 10 senedir özellikle son kriz döneminde bu şekilde spot piyasada gemilerimizi işleterek normal bir Baltık supramaks indeksin ortalama kazancının her sene en az yüzde 10 bazen yüzde 20 üstünde bir kazanç elde ettik.”	
K06	“Krizin başında 2008 civarındaydı bırakın Running-Cost’u karşılamayı yarısını bile alamadığımız dönemler oldu. Bazı gemileri laid-up’a çektik bağladık boş beklettik. Gerçekten karşılayamadık.”	
K07	“Denizcilikte kriz yok aslında. Saykıl var. Bir dönem geliyor. İtibarınızı kaybettiğiniz piyasa borçlarının yükseldiği bir dönem bir çeyrek yaşıyorsunuz. O çeyrekte sonuç olarak gemiler hurdaya giriyor itibar kaybediyorsunuz. Borçlar artıyor. İkinci dönemde ne oluyor o hurdaya gidişlerin eksilmelerin şeyiyle arz talep dengelenmesi sağlanıyor.	

	Yeniden başlangıç oluyor. Yeni dönemlerin bozulduğu saykılar var.” “Arz talep dengesi öylesine bozulmuş ki kriz dediğimiz navlunun çökmesi running coastunuzu bile karşılayamadığınız bir ortama ittiğinde, siz günü nasıl kurtarırsınız diye baktığınızda ne projeksiyondur ne bilmem ne hiçbiri çalışmıyor. Siz “nasıl günü kurtarırım”a geliyorsunuz.”	
K12	“2008 krizi ile konteyner fiyatları yerle bir oldu.” “O dönemde pek gemi alamadık daha çok tanker aldık. 2002-2008 arasında bekledik kazandık. Ama kriz başladığında elimizde bir para vardı ondan sonra biz gemi almaya başladık. 2008 krizini fırsata çevirdik. 2008’de 6 -7 gemi vardı. Şimdi 19.”	
K13	“Biz 2008 krizinden sonra orada küçülme yerine bir finansal düzenleme yapmak stratejisinde ilerledik. Mevcut finansal yapımızı kuvvetlendirdik güçlendirdik. Yatırım yapılabilir hale gelecek zamana kadar da bu stratejiyi devam ettirdik. Burada ne yaptık: Cost-cutter yaptık; çalışma sahamızı değiştirdik.” “Hep stratejimizi uzun soluklu uzun dönemli ticari ilişkiler dostluklar üzerine kurduk. Bu sektörde 2008 krizinden sonra onun meyvelerini yedik. O uzun soluklu uzun dönemli kurulmuş ilişkiler bu dönemde bize destek oldu. Ticaretimizin aksamamasına sebep oldu.” “2008’den sonra finansal yapımızı yapılandırdık. Bu bizi kredilendirilebilir firma haline getirdi. Bugün hangi bank ile konuşsak yol alabiliyoruz. Çünkü finansal yapımızı bilançolarımızı her şeyimizi çok güçlü hale getirdik ve ona göre yapılandırdık. Şirketin finansala erişimde en büyük sıkıntı finansal yapılarının güçlü olmaması. Kısa dönem borçlanıp faiz yükünü kendilerinde sırtında yük gören uzun borçlanmayayım kısa borçlanayım bir şekilde hallederiz diyen armatörlük şirketleri bu krizle en büyük yumruğu yedi. Halbuki proje bazlı yapılandırmada, uzun vadeli yapılandırmada gemileri finansal edip belli bir nakit akışı tuttuğunuzda bu problemi yaşamıyorsunuz.”	
K14	“Türk armatörünün sermayesini birikimini de eritti, yordu, cesaretini kırdı, filonun da bu kadar yaşlanmasına sebep oldu.” “Bizi uluslararası piyasa ile Avrupa ile çok etki ederek oradaki bize rekabet avantajı sağlayan ortamlarda bulunduk. Bir konteyner hattı kurduk. Bu kriz döneminde bizi ayakta tuttu.”	
K15	“Finansal krizin etkileri o başka bir şeydi. 80-90 bin dolar kazanan gemilerin bir anda piyasaların 2-3 bin dolara düştüğü günleri yaşadık. Alım satım durdu. Herkes kendini 6	

	<i>ay 1 sene kontrol etti. Aşırı stoklu çalışıyordu firmalar. Aşırı bir talep vardı gemilere. Sonra stokları eritmeye başladılar.”</i>	
K11	<i>“Avrupa Birliği IMO’dan daha tehlikeli. AB kararları daha kesin ve hızlı alıyor.”</i>	Çevreye yönelik düzenlemeler ve kararların uygulanması
K11	<i>“Karbon Exchange pazarı oluşacak. Yapanla yapmayan arasında bir şey oluşacak. Öyle olmazsa bu teknolojileri yapmak mümkün değil. Nereden bakarsanız bakın şu an kullanılabilir görünen herhangi bir yakıt mevcut yakıtların 8-10 katı pahalı ve daha ucuz olmayacak. Fosil yakıt kadar ucuz olması mümkün değil.”</i>	
K11	<i>“Denizcilik çok fazla regule edilmiş bir sektör önünüzde uyulması gelmesi beklenen regulasyonlara hazırlanmanız gerektiğinde önünüzdeki 3 seneyi görmek zorundasınız.”</i>	
K01	<i>“Uluslararası “reyting” kuruluşları ile çalışıyoruz. Bulk piyasasının yüzde 80’ine hükmeden “Rightship” var. Onlara üyeyiz. Standartlarımızı RightShip standartlarına göre, onların standartlarına göre dizayn ederek”</i>	Reyting kuruluşlarının derecelendirmesi
K02	<i>“Reyting kuruluşları da kuruluşmuş durumda. Rightship var. Bunun arkasında denizcilik sektöründe en önde gelen 4-5 firma bulunuyor. Bu Rightship’in verdiği gemilere yıldızlara göre gemileri alıyorlar. Böyle bir ortam içinde her şeyden önemlisi gemilerinizin çok iyi kondisyonda olması gerekiyor.”</i>	
K06	<i>“Yıldızı yüksek dediğimiz bir kazaya karışmamış, classları iyi geçmiş sıkıntı yaşamamış gemiler yüksek puanlarda. Biz o sistemin içindeyiz. Rightship’e de üyeyiz.”</i>	
K15	<i>“Bir kalite belgesi var Rightship diye bir kurum var. Artık management firmalarını da değerlendiriyoruz. Management firmalarının ISM sisteminin çalışıp çalışmadığına da bakılıyor. ISM management firmasında bir geminizi tutuluyor olması başka geminizi de etkiliyor bunlarla ilgili reyting veriliyor size. Eskiden 5 yıldızdan aşağı gidiliyordu şimdi skor. Skorun içinde management firmasının reytingi gemilerin yaşları, gemilerin kullandığımız klas firmaları var, bayrağını taşıdığınız bayrak kuruluşunun performansları var. Bir sürü şeyi var. Bu tür reytingler var. Onlar da kiracıların kulübü. Onlar size not veriyor. Sizin onlara not verdiğiniz bir sistem yok.”</i>	
K06	<i>“Ben gemilere genelde şunu söylüyorum” siz Portstate’e hazır olmayacaksınız. Siz Portstate geldiğinde baktığı şeyler sizin kötü bir mevzu olduğunda kendinizi geminizi kurtarabilecek yetiye sahip misiniz? Portstate ona bakıyor. Filika çalışıyor mu buna bakıyor. Sen bunları çalıştırabiliyor musun bunlara bakıyor. Zaten sizin yapmanız lazım. Bunu Portstate’e göstermek için yapmıyorum. Bir şey olursa canımı kurtarabilir miyim</i>	Liman Devleti (Portstate) Uygulamaları

	<i>bunun için bakmanız lazım. Ufak hatırlatmalarla yönlendiriyoruz. O limanlarda daha önce yaşadığımız sıkıntılar varsa yediğimiz Portstate maddeler varsa onlarla bilgilendiriyoruz. Orada güzel bir şey geçirelim. Hem sicilimiz lekelenmesin, Rightship puanımız düşmesin, kiracıların gözünde kötüye gitmeyelim.”</i>	
K06	<i>“Portstate mevzuları çok sıkıcı oluyor bizde. Büyük bir engel değil aşıyor bir şekilde.” “Bir yıl olacak neredeyse kurtaramadılar. Tutuklu hala gemi. Bitirdi Portstate deniyor, ama bu sefer bunu yapıp deyip tutukluluk devam ediyor. Bayağı bir personeli çektiler, bıraktılar gibi bir şey oldu gemiyi. Portstate’lerde bizim aradığımız nedir gelip bakıyorlar adam aslında bizim için çalışıyor. Bizim eksikliklerimizi gösteriyor.”</i>	
K09	<i>“Şu an yapmaya çalıştığımız şey tam anlamıyla o. Mesela gemi Köstence limanına gitti. Portstate kontrol geldi. Adam, benim bacadan çıkan gazımı ölçtü. Ben onun ölçümünün doğru olduğunu nasıl bileceğim. Ben de gemimi bilmem lazım. Köstence 11 ölçtü, Livorna’daki 7 birim, Pire 5, Barselona 8 birim ölçtü. Hangisi doğru. Ortada bir kalibrasyon olmalı. Denizciyiz her şeyi önceden düşünüyoruz. Adamların amacı vergi tahsil etmek.”</i>	
K09	<i>“Şu an kalktı gemi oradan. 4-5 ay önce kalktı. O gemide an be an gün be gün onu takip ettik. 2020 sonunda oldu. 2021’in birkaç ayında devam etti. 2 gemi vardı. Ötekinin sahibi de gemiyi bırakmış. Neler yaptılar, hadlerini aşan. Tamamen bir korsanlığa döndü iş. Entelektüel bir kabuk altında bir entelektüel medeniyet altında bir korsanlığa dönüştü iş. Ne geminin klasını tanıyor. Ben yaptım oldu noktasına geldi. Eski zamanda olsa sen benim gemimi nasıl şey yaparsın diye savaş çıkardı. Biz şimdi Belçika limanlarına gitmiyoruz. Başımıza ne geleceğini bilmiyoruz. O olaydan sonra giden Türk armatörler oldu Belçika limanına başlarına bir şey gelmedi. Ama ben hatırlıyorum, 80’li 90’lı yılların biraz da 2000’lerin başında İtalya ve İspanya bu şekilde çok hasmane şekilde davrandı bize, sadece Türk olduğumuz için”</i>	
K14	<i>“Yüksek bir kabiliyet olacak, personel yönetiminde teknik yönetiminde. Portstate kontrol açısından gemileri tik tak yapmak lazım. Gemiler gitmekten imtina endişe etmeyecek.”</i>	
K14	<i>“Türk bayrağı geçmişte daha sıkıntılıydı. Çünkü itibar olarak da sıkıntıda vardı portstate’lerde biz batıya gittiğimizde gemimizde hep batıda 50 puanlık gemiyi hep denetime alıyorlardı. Biz bayrak ve klas nedeniyle 35 puandaydık. Bir küçük kusur olursa 50 puan oluyordu.”</i>	

F02	<i>“Bizden talep edilenlerden en önemlisi, o geminin o tarihte hazır bir şekilde iyi bir kondisyonda orada olmasıdır. Biz uzun yıllardır bahsettiğim firmalarla çalışabilmemizin en büyük nedenlerinden biri onlarla bu güveni oluşturmuş olmamız.”</i>	Müşterilerin tercihlerini kalite ve güven üzerinden belirlemesi
F05	<i>“Güven oluştuktan bir süre sonra bazı detaylara verilen özen azalıyor. Biran geliyor o detaylar bizim için dezavantaj olan önemli bir noktaya varmış, denizcilik sektöründe herkes de büyük şans olduğu için iş geliyor o noktada tıkanıyor. Başka armatör arkadaşlar da yaşıyor. Görüyoruz. En büyük zorluk, deniz taşımacılığı konusunda en büyük zorluk güven.”</i>	
F07	<i>“Bu piyasada isminiz önemli. Şirketin başına o gelmiştir bu gitmiştir, bilmem ne yapmıştır. Herkes bunun neden olduğunu biliyor. Biz, taahhütlerimize hep sadık kalmışumdur.”</i>	
F08	<i>“Öncelik bakım, tutum mevcudun iyi olması. Dünyada Türk armatör dediğinde gemisi bakımlı armatör düzgündürler demeli. Bir referans bir reklam. Onu sağlamak lazım.”</i>	
K09	<i>“Bu da iyi kalite yakalarsanız iyi kaliteli yükler, navlunu yüksek, ticari zenginliği olan yerlerde opere edebiliyorsunuz.”</i> <i>“Piyasanın kötü olduğu günlerde ekonomik olmak için bazı kalemlerde kemerleri sıkarsınız ama sen o kriterden iki kuruş kurtarır diyerek taviz vermezsin.”</i>	
F11	<i>“Servis seviyemizi yapımızı iyileştirmek organizasyonumunuz, ekip kalitesini iyileştirmek gibi o zaman biraz daha geride duran önceliğimiz olmayan stratejiler gündemimize geldi.”</i>	

Çalışmadan elde edilen başlıklar, Türkiye’de deniz taşımacılığının GZFT’si olarak Tablo-3.28’de sunulmaktadır.

Tablo- 3.28 Türkiye’deki Deniz Taşımacılığı GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Türkiye’nin coğrafi konumu Deniz taşımacılığının ekonomik gücü Türkiye’nin bakım ve onarım imkânları Birlik ve derneklerin iş birliğini sağlama rolü Olumlu iş birlikleri deneyimi Deneyimli ve birikimli yönetici ve çalışanlar Yeni nesil armatör ve yöneticiler Türk Bayraklı gemilerin Beyaz listedeki yerini koruması	Kurumsallık Finansal kaynakların kullanımı Finansal destek Sektörde iş birliği Pazar ve işletme analizi Deniz taşımacılığına yönelik gelişmelerin takibi İşletmenin karar alma tarzı
Fırsatlar	Tehditler
Deniz taşımacılığına talebin artması Ülkeler arası yeni ticari ilişkiler Deniz taşımacılığı şirketlerine verilecek yeni destekler Kombine taşımacılık Hizmetlerin çeşitlendirilme imkânı (Yük, gemi, coğrafya, yeni rotalar)	Dünya çapında krizin etkileri Çevreye yönelik düzenlemeler ve kararların uygulanması Reyting kuruluşlarının derecelendirmesi Liman Devleti Uygulamaları Müşterilerin tercihlerini kalite ve güven üzerinden belirlemesi

GZFT analizine göre, iç etmenler "Güçlü Yönler" ve "Zayıf Yönler" ile dış etmenler "Fırsatlar" ve "Tehditler" eşleştirilerek stratejik ve taktik çıkarımlar elde edildi. Çıkarımlar yapılırken PESTEL ve 5 Güç analizlerinden de faydalanıldı. Bu çıkarımlarda ortak olgu, “sektörde ittifak ve işbirliği sağlama” olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle söz konusu stratejik ve taktik çıkarımları okurken her birinin olmazsa olmazı, sektör içinde ve dışında kurulan ittifakların ve yapılan işbirliklerinin gücü göz önünde tutulmalıdır.

Güçlü Yönleri, Fırsatlara (GF) dönüştürmek amacıyla belirlenecek muhtemel stratejik ve taktik çıkarımlar aşağıdadır:

- Gelecekteki değişiklikler, gelişmelere ve sektördeki sorunlara ilişkin çözümler sağlamak üzere çalışma grupları oluşturma.
- Denizcilik sektörüne devlet desteğinin artırılması.
- Uluslararası çevresel düzenlemelere uyumdan kaynaklanan maliyeti birlikte düşürme.
- Gemi işletmeciliği bilgi ve deneyim paylaşımı.
- Şirketleri ve çalışanlarını gelişmeler konusunda güncel tutmak için ulusal ve uluslararası eğitim ve çalıştaylar düzenleme.
- Uluslararası gemi denetiminde yerli markalar oluşturma.
- Uluslararası konferanslara temsilci göndererek ve uluslararası reklam faaliyetleri icra ederek küresel denizcilik pazarı ile bağlantı kurma.
- Gemi zabıtları ve gemi adamlarının eğitimi için eğitim kuruluşları ile birlikte çalışma.
- Çevresel düzenlemelere mümkün olduğu kadar erken uyum ile rekabet avantajı sağlama.
- Hizmet kalitesini yükseltme ve müşteride güven yaratma.
- Müşteriler için değer yaratma.
- Yerel sanayiden yedek parça ve donanım temini.
- Farklı yük pazarlarına girerek kurumsal gelir portföyünü genişletme.
- Yeni pazarlara girmek için yurtdışı şirketlerle iş birliği.
- Uluslararası pazara girmek için şirket standartlarını uluslararası standartlara uygun olarak yükseltme.
- Şirket içi yenilik ve öneri prosedürleri oluşturma.
- Yerel insan kaynağını kadrolu ve sigortalı olarak işe alma.

Zayıf Yönleri ortadan kaldırmak için Fırsatları kullanmak amacıyla belirlenecek muhtemel stratejik ve taktik çıkarımlar aşağıdadır:

- Denizcilik sektörüne yatırım ve destekler için devlet mekanizmaları ile çalışma zemini yaratma.
- Devlet bürokrasisinin azaltılması için teklif sunma.
- Finansman için yerli ve yabancı bankalarla ilişkileri geliştirme.

- Borsa ve yatırım ortaklıkları, bankalar, tahviller, menkul kıymetler vb. iç kaynaklar aracılığıyla finansman çözümlerinin geliştirilmesi.
- Denizcilikle ilgili kuruluş ve organizasyonlarla doğrudan ve sürekli ilişki.
- Uluslararası pazarlara giriş için şirket standartlarını uluslararası standartlara uygun hale getirme.
- Kurumsallaşma.
- Pazar ve işletme analizine göre karar verme süreci oluşturma.
- Genç ve deneyimsiz personele öğretmek için şirketin deneyimli ve kalifiye uzmanlarını kullanma.

Tehditlerin üstesinden gelmek için Güçlü Yönleri kullanmak amacıyla muhtemel stratejik ve taktik çıkarımlar aşağıdadır:

- Gelecekteki değişiklikler, gelişmelere ve sektördeki sorunlara ilişkin çözümler sağlamak üzere çalışma grupları oluşturma.
- Uluslararası çevresel düzenlemelere uyumdan kaynaklanan maliyeti birlikte düşürme.
- Gemi işletmeciliği bilgi ve deneyim paylaşımı.
- Liman Devleti uygulamalarına yönelik hazırlığı sağlamak üzere çalıştay ve eğitim planlama.
- Çevresel düzenlemelere mümkün olduğu kadar erken uyum ile rekabet avantajı sağlama.
- Hizmet kalitesini yükseltme ve müşteride güven yaratma.
- Müşteriler için değer yaratma.
- Yerel sanayiden yedek parça ve donanım temini.
- Farklı yük pazarlarına girerek kurumsal gelir portföyünü genişletme.
- Yeni pazarlara girmek için yurtdışı şirketlerle iş birliği.
- Uluslararası pazara girmek için şirket standartlarını uluslararası standartlara uygun olarak yükseltme.
- Şirket içi yenilik ve öneri prosedürleri oluşturma.

Zayıf Yönlerden kaynaklanan tehditlerden kaçınmak amacıyla belirlenecek muhtemel stratejik ve taktik çıkarımlar aşağıdadır:

- Denizcilik sektörüne yatırım ve destekler için mücadele etme
- Finansman için yerli ve yabancı bankalarla ilişkileri geliştirme
- Finansman çözümlerinin geliştirilmesi.
- Denizcilikle ilgili kuruluş ve organizasyonlarla doğrudan ve sürekli ilişki
- Uluslararası pazarlara giriş için şirket standartlarını uluslararası standartlara uygun hale getirme
- Kurumsallaşma.

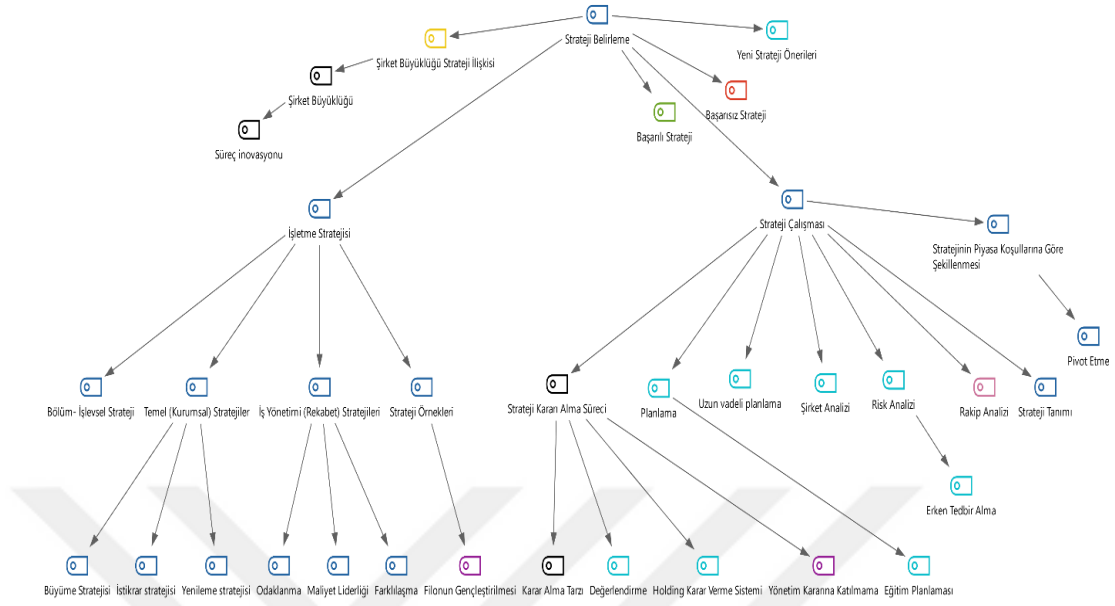
Şirketler, genel olarak denizcilik sektöründeki gelişmeleri takip ediyor; ancak çevre ile ilgili düzenlemelerle karşılaştıktan sonra bunlara tepki (reaktif yönetim) (Koçel, 2015:191) olarak karar vermektedir. Çevre ile ilgili düzenlemelere uyum sağlama ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltmaya yönelik çalışmaların eksikliği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte özellikle birinci ve ikinci nesil armatör ya da yöneticilerin kişisel bilgi, deneyim ve sezgiye güvenmeyi tercih ettikleri ve dışardan (kişi, sektör raporu, oda ya da birlik bülteni gibi) gelen bilgilerin kullanımına fazla önem vermemektedir.

K08 *“Bir rapor okuduğumu ya da güncel değişimi takip ettiğimi düşünmüyorum”* ifadesi ile eleştirirken sektördeki kuruluşlar ve organizasyonlar tarafından bilgi ve haber paylaşımı gözlemlenmektedir.

K09: *“... dirsek temasındaki haberleşmemiz, katılım gösterdiğimiz resmi toplantılar DTO, Armatörler Birliğindeki gibi oradaki muhtelif toplantılar, meslektaşların kendi arasındaki haberleşmeler, işi yaşarken gündelik resmi makamlarda karşılaştığımız durumlar bunların hepsinin karışımından ortada bir bilgi havuzu oluşuyor.”*

3.8.5. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Stratejileri

Görüşme verileri üzerinden yapılan kodlama ile oluşan “Strateji Belirleme” Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli, Şekil-3.9’da sunulmaktadır.



Şekil- 3.9. Strateji Belirleme Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli

“Strateji Belirleme” Hiyerarşik Kod-Alt kod ile ayıklanan ve analize hazır edilen bu veriler üzerinden ve yöneticilerin strateji kavramı, kurumsal, rekabet ya da işlevsel stratejiler kavramları bilmeleri sorgulanmadan yanıtlardan ve şirket dokümanlarından yapılan değerlendirme sonucunda belirledikleri stratejiler müteakip maddelerde ortaya konulmaktadır.

3.8.5.1. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Kurumsal Stratejileri

Görüşme verileri üzerinden yapılan kodlamanın kategorilerine istinaden deniz taşımacılık şirketlerin kurumsal stratejileri Tablo-3.29’da sunulmaktadır.

Tablo- 3.29 Şirketlerin Kurumsal Stratejileri

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Kurumsal strateji	Pazar/ Piyasa
F01	“Bizim de bu konuda bu stratejimiz var. Bu şekilde devam edeceğiz. Para olursa da 16-17 gemiyi geçmeyeceğiz. 20 gemi olmayacağız. Aşağıdan satıp yukarda yenisini alacağız. Daha fazlasını yönetemezsiniz.”	İstikrar	Dökme kuru Yük
	“2.el gemi almamaları gerektiğini fiyatları ne olursa olsun kazançlar ne olursa olsun birinci el, sıfır gemi almaları gerektiğini; özellikle Faz-3’ü karşılayacak gemi almaları gerektiğini; çünkü 2026’dan sonra başlayacak olan karbon emisyon borsasında iyi emisyonlu gemilerin artık emisyonu ile kötü gemilerini çalıştırabileceklerini ikna ettik. Buna göre strateji yaptık. Hatta 2023 2’nci çeyrek için yeni gemi sipariş ettik. Bu stratejiyi dinledikleri için 2’nci el gemi almaktan vazgeçtiler.”		
	“2020’de bu dönemde gemi fiyatları ucuzken bundan altı yedi sekiz ay önce, 2’nci el gemi aldırarak o stratejinin bir parçası olarak devam ettik. Biz Faz-2, Faz-3’ü karşılayan emisyonu düşük size artı emisyon verecek ya da negatif emisyon sağlayacak gemiler alın ki yaşanan ve yüksek emisyonlu gemilerinizi onunla dengeleyebilirsiniz borsa da dengeleyebilirsiniz diye öyle bir strateji çizdik.”		
F02	“Bizim gibi geleneksel olan armatör firmalar ise uzun süredir bu piyasa içinde kalmış daha uzun soluklu bu işe bakan firmalardır. Bizim tarzdaki firmalar açısından bakarsak Yunanistan örneği verdiğimizde geleneksel armatör firmalardır. Senelerdir nesilden nesile bu işi yapan firmalardır. Bu tarz firmalarda genelde yatırım planları daha modern daha yeni kural ve kaidelere uygun gemiler satın alıp bunları uzun süre ticari ömürleri bitene kadar işletmek üzerine kuruludur.”	İstikrar	Dökme kuru Yük
	“Strateji yaparken kendi şirket olarak bakarsanız stratejimiz biz çok fazla risk almayı tercih etmeyiz.”		

F03	“Avrupa Türkiye için çok önemli bir bölge olacak demişiz ve yola çıkmışız. Avrupa’ya Türkiye’den direkt servisimiz var. Türkiye’nin tüm dünyaya yaptığı ihracatının yarısı Avrupa’ya.”	Büyüme	Konteyner RoRo
	“Türkiye ihracatının yaklaşık yüzde 60-70’inin ithalatla yapıldığı bir ülke. Yani biz Avrupa’ya bir konteyner göndereceksek bunun yüzde 60-70’ini ithal etmemiz lazım.”		
	“Bizim bir de cruise tarafımız var. Yeni nesil Magnelia class gemilerimiz. Suyu inecekler. Bir de suya inecek 4-5 siparişimiz var bunların hepsi LNG.”		
	“Nakliye işini çözmek için. ... bir lojistik şirketimiz var. Bu şirket, tamamen altyapı operasyonunu yürüten bir şirkettir. TIR alır, yük taşır, depo açar, vagon alır, vs...”		
	“Bu kadar ekstra iş yaparız. Bu kadar yükü dışarı kaçırmayız.”		
F04	“Denizcilik işletmeciliğini hatta tanker işletmeciliğini, bunu (holding) bünyesinde, ... (A.Ş.)’in altında bir firma olarak yapıyoruz. Direkt (A.Ş.)’in ihtiyaçlarına göre.”	İstikrar	Tanker
F05	“İşletme süreçlerimiz zaman içinde farklı yapılanmaları var. 10 sene önce şirketin gelişim bakış açısıyla, 5 sene önceki ve şu anki çok farklı. 10 sene öncesine bakarsak biz gemi işletme firmasıyız. Armatör firmasıyız, gemilerimiz var. Gemi sayısını arttırma ön plandaydı. Bir iki gemiden 4-5 gemiye 7-8 gemiye gitme ön plandaydı.”	Büyüme	Dökme kuru Yük
	“Bu bizim 10 yıl önceki filo sayımızı arttırma stratejimizin ilerleyen zamanda verdiği işletme karıdır.”		
F06	“Bütün dünyalarda gemilerimizin logosunu dolaştırmak onun en büyük arzu. Ama filo bayağı yaşlıymış ama 2010’dan sonra ara strateji dediğimiz, dünyada trendler, yük taşıma şekli değişiyor, yakıt her şey değişiyor. Modernleşmek bunlara ayak uydurmak gerekiyor. Filomuzu yenileyelim dedik. 31 geminin 2’si şu an elimizde. Onlar da 31’in en genciydi. 14 yeni inşa gemi alarak sektöre hizmete devam ettik.”	Büyüme	Dökme kuru Yük

	“Önce 5 gemi alındı bir iki sene sonra 9 gemi daha aldık. Eskiler elden çıktı. Başkalarına satıldı. Başka armatörler aldı. Hurdaya gidenler oldu.” “Firma olarak sadece denizcilik sektöründe değiliz. Tersane olayımız var, inşaat sektöründeki paylarımız var. Bize özel bir durum ama. Bir yerden destek oluyor. Zaman geliyor inşaat, tersane bize. Bu şekilde destekler oluyor.”		
F07	“Biz ne yapıyoruz çalışmalarımıza baktığınızda, Norfolk’tan kömür yükledikten sonra Ereğli’ye geliyoruz. Burada kömürü boşalttıktan sonra ambar temizlikleri, layn freshment işlemlerinden sonra Romanya’ya gidiyoruz. Benzin yüklüyoruz. Oradan New York’a 75 bin ton benzin boşaltıyoruz. New York’tan kalkıyorum gas free, fire free işlemlerini yapıyorum her yeri temizliyorum, bütün artıkları slop ambarda biriktiriyorum. Norfolk’a geliyorum. Bunları bir tankere basıyorum. Oradan da para kazanıyorum. Atıyorum. Tertemiz denizi de kirletmiyorum. Tekrar kömür yüklüyorum buraya geliyorum.’ye gidiyorum demir cevheri yüklüyorum.”	Yenileme	Genel Kargo
F08	“Benim stratejim en başından beri bir kere koster sınıfı armatörlüğünden büyük tonaja geçme hedefim var en başından beri. Benim işlettiğim 3000’lik, 4000’lik, 5000’lik gemiler hem personel profili açısından hem çalıştığı bölge açısından hem de sefer sıklığı açısından kendime güveniyorum, inanıyorum artık büyük tonaja geçebilirim diyorum.” “Benim büyük tonaja geçme niyetim var. Zamanın bu olduğunu düşünüyorum.” “Bundan sonraki süreç yatırımla mı geçilecek. Mevcut mu korunacak. Ben mevcudun korunmasından yanayım. Çünkü Kazanç var.”	Yenileme	Genel Kargo (Koster)
F09	“Ben şöyle oluşturunca bunu tamamen kendi içimde bulunduğum ekonomik gücün bana verdiği imkanlar doğrultusunda müteakip bir gemi yatırımı yapmak şeklinde kurguluyorum. Zaten tanker ve konteyner branşlarına girmeyeceğimize, genel kargo branşlarında olduğumuza göre, o doğrultuda bir sonraki gemi yatırımı ne olmalıdır, yaş	İstikrar	Genel Kargo (Koster)

	yönünden özellik yönünden şeklinde düşünerek adım atmaya çalışıyoruz.” “Şu dönemde tam tersine daha fazla navlun nasıl kazanabiliriz diye ister istemez dirençli davranıyoruz. Dönemsel. Ama işlerin kötü olduğu zaman ekonomik daha bir sıkı tutmak, masrafları nasıl azaltırız diye bir şey insanın aklına geliyor.”		
F10	“Ama hep 17-18 gemim oldu.” “Biz çünkü gemi alım satım işi de yapıyoruz.”	İstikrar	Dökme kuru Yük Gemi işletmeciliği
F11	“Amaç, value create edip şirketi satmakken burada bir life time verimlilik oldu. Burada amaç business excellency’i yaratmak servis seviyemizi geliştirmek ve büyümek co-business bu.” “Eskiden stratejik olarak ne değiştiğine bakarsak, Türkiye çıkışlı Avrupa’ya giden bir ticarete bakıyorduk. Büyümeyi de öyle planlıyorduk. Hep Türkiye çıkışlıydı. Ama şimdi global bakıyoruz.” “Avrupa Afrika arasında olacak diğer tradelere de biz bakacağız ama eskiden bu bizim stratejik bakış açımızda değildi. Biz oralara bakmıyorduk. Şimdi dünyaya bakıyoruz. Herhangi bir trade bizim şimdi focusumuzda incelememizde.” “Büyümek için buna ihtiyacımız vardı.”	Büyüme	Ro-Ro Filosu
F12	“Uluslararası taşımacılığa kuruculuk (Kuru Yük Taşımacılık) bitmeye yakınken geçtik.” “Konteynera geçişimiz şöyle oldu tanker ufak ufak büyüdü. Yapıyı değiştirdik.” “Büyüme stratejimiz.” “Hedefimiz o yönde. Strateji ise orayı büyütme. Şimdi kontinent tarafına çıkmamız lazım. Akdeniz bitiyor. Gidebildiğimiz yerlere gidiyoruz. Uzak değil. Yakında Akdeniz’de gitmediğimiz yer kalmayacak. Ne yapacağız kontinente çıkacağız. Çin’i bile düşünüyoruz 2-3 yıl sonrasında. Gelişeceğini düşünüyorum.	Büyüme	Tanker Koster Konteyner

	Özellikle konteyner işinin daha da gelişeceğini düşünüyorum.” “Bugün tamamı bizim gemi değil ama 12 gemi işletiyoruz.” “Yıllardır yaptığımız bir olay var yapmaya da devam ediyoruz. Tersanecilik olayı. Yerimizi aldık. Yatırım da yapıyoruz.”		
F13	“Ondan sonraki süreçte yavaş yavaş yatırım yapabilir hale geldik. Hem borçlanmamız azaldı hem finansal yapımız güçlendi. Ondan sonrada stratejimizi yatırım yapma yönüne şey yaptık ve filomuza gemiler katmaya başladık.” “Şirket olarak gitmek istediğimiz yol, nerede büyümek istiyoruz konuştuğumuz konular hep bu oluyor. Hangi tonajda büyümek hangi yöne yönelmek istiyoruz.” “Bu strateji belirlemesi ile beraber gemi alımları ile filonun büyümesi, dış pazarlara yeniden açılma, daha önce kendi bölgemizde çalışma sahası olarak belirlenen saha yeniden Avrupa’ya açılma, Baltık’ta, Batı Akdeniz’de seferler yapmaya ve oralarda gemileri bağlamaya başladık.”	Büyüme	Tanker
F14	“Biz stratejik olarak orada büyümeye karar verdik.” “Büyüme stratejilerimizde onlara uygun zemin hazırlama iyi zemin hazırlama.” “Bizim büyümemiz klasik yöntem dışına çıkacaksa, gemi sayısını arttıralım ama aynı coğrafyada aynı işi yapacaksa mutlaka çeşitlenmeli.” “Klasik büyüme anlayışı ile devam ediliyor.” “Halbuki hatlar kurulabilir. Bazı projeler yapılabilir. Gemileri de mutlaka çeşitlendirmek lazım.”	Büyüme	Genel Kargo
F15	“Bu sektör içinde kalacağız. Ama hangi gemilerle kalacağız. Bugün yatırım kararı alırsak hangi gemi yatırımı yapacağız. Bugün mevcut çalışır konvansiyon gemiyi mi yatırım yapacağız yoksa yeni versiyon tiplere mi. Bugün 16 gemimiz var. Acaba bunlardan kaçısı ile 2023, 2025’i geçeceğiz. Kaçısı bizden	İstikrar	Tanker

	<i>gidecek. Bunun planlamasını yapamıyoruz. Oysa planlarımızı erteliyoruz şu anda.”</i>		
	<i>“Şu an da bir yatırım yapmayı düşünmüyoruz. Şu an varsa bunu bekletmeyi yatırımı geciktirme taraftarıyız. Önümüzü görüp neye yatırım yapacağımızı bilmemiz lazım. Bugün konvansiyonel gemi fiyatlarını biliyoruz. Ama yeni teknoloji emisyonu sıfır gemiler üretilmeye başlandı. Onlardan bir tane mi alırız, ona mı döneriz. Ama biz bu sektörde kalmaya devam edeceğiz. Öyle görünüyor. Bu sektör karlı diye burada değiliz.”</i>		

Yöneticileri ile görüşme yapılan deniz taşımacılık şirketlerinden 7’sinin büyüme, 5’inin istikrar ve birinin ise yenileme stratejisini benimsedikleri tespit edilmiştir. Kurumsal stratejiler tablosundan elde edilen tespitler aşağıdadır:

- Kuru yük piyasasında olan F01, F02 ve F10 şirketleri istikrar stratejini seçerken aynı piyasadaki F05 ve F06 şirketleri büyüme stratejisini benimsemiştir.
- Tanker filosuna sahip F04 ve F15 şirketleri istikrar stratejini seçerken yine tanker filosuna sahip F12 ve F13 şirketleri büyüme stratejisini benimsemişlerdir.
- Genel kargo piyasasındaki F07 ve F08 şirketleri yenileme stratejisi, F09 şirketi istikrar stratejisi ve F14 şirketi ise büyüme stratejisini seçmiştir.
- Konteyner ve Ro-Ro piyasasında dünyanın sayılı deniz taşımacılık şirketlerinden biri olan F03 şirketi ve yine dünya çapında Ro-Ro filosuna sahip F11 şirketi de büyüme stratejisini benimsemiştir.
- Büyüme stratejisini seçen şirketler, genişleme ve çeşitlendirmeye dayalı bir büyümeyi ifade etmişlerdir. Şirketler, dört biçimde büyüme stratejisi belirlemiştir:
 - Farklı ticaret rotalarına ve bölgelere yönelme
 - Başka pazarlarda da konumlanma

- Filolarını genişletme
- Gemi işletmeciliğine yönelme
- İstikrar stratejisini seçen şirketlerin dış ve yakın çevresindeki gelişmelere temkinli yaklaşanlar olduğunu katılımcı ifadelerinde görmekteyiz. Maliyetleri artırmadan mevcut pazarda ve ticaret rotalarında faaliyetlerini sürdürerek sermaye ve kaynak birikimi amaçlandığı öğrenilmiştir.
- Yenileme stratejisini benimseyen iki şirketten F07 yönetimi deniz taşımacılık sektöründe uluslararası ve ulusal alanda farklı yük tiplerinde bilgi birikimini ve deneyimini, kuru ve sıvı yükleri ayrı bölmelerde bir arada taşıyabilen gemilere (OBO: Oil/Bulk/Ore - Petrol/ Dökme yük/ Cevher) aktararak daha az sayıda ama esnek imkan ve kabiliyetlere sahip yeni bir filo yapılanmasına geçmiştir. F08 yönetimi ise mevcut koster gemilerinden oluşan filosunu azaltmayı ve daha fazla tonaja sahip Handysize gemi tipini yönelmeyi hedeflemektedir. Her iki şirketin hedefinin, kaynaklarını daha düşük işletme maliyetleri ile işletebileceği gemiler için kullanarak rekabet avantajı sağlamak olduğu değerlendirilmektedir.

Navlun piyasasının oynaklığı, piyasanın geleceği ile ilgili öngörülerin yapılamamasına, bazen bir gecede kazancın önemli ölçüde artmasına ya da azalmasına neden olabilmektedir (Stopford, 2009: 738). Ticari rotaların ya da faaliyet bölgelerinin çeşitlendirmesinde, işletmeleri piyasaların oynaklığına karşı korumak ve ortalamanın üzerinde bir kazanç elde etmek amaçlanmaktadır (Oswald vd., 2013). Çeşitlendirme, işletme maliyetlerini azaltmak ve işletme içinde ortak ve verimli bir şekilde yapılabilecek bazı faaliyetleri entegre ederek daha yüksek marj sağlamak için kullanılmaktadır. Aynı zamanda daha fazla katma değerli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti artırmak için kullanılabilir.

3.8.5.2. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin Rekabet Stratejileri

Panayides (2003), deniz taşımacılığı işletmenin yönetilmesinde rekabetçi stratejileri benimseme ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Rekabetçi stratejiler uygulayan şirketlerin rakiplerine oranla yüksek performans gösterme olasılığı daha yüksektir. Performans üzerinde, ölçek ekonomileri

(maliyet liderliği), farklılaşma ve pazar odaklı olmanın etkili olmaktadır (Panayides, 2003: 123). Görüşme verileri üzerinden yapılan kodlamanın kategorilerine istinaden deniz taşımacılık şirketlerin rekabet stratejileri Tablo-3.30’da sunulmaktadır.

Tablo- 3.30 Şirketlerin Rekabet Stratejileri

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	İş yönetimi stratejisi	Pazar/ Piyasa
F01	<i>“Bulk piyasası için biraz zor. Buğday taşıyorsunuz ne yapacaksınız. Buğday yerine paket ekmek mi taşıyacaksınız. Ya da kömür taşıyorsunuz. Ya da maden cevheri taşıyorsunuz.” “Stratejik yöntemimiz, kendi personeli kendimiz yönettiğimiz için büyük şirketlerden 500 gemilik flitlerden (filolardan) daha çok 15 gemilik butik işletmeleri daha çok tercih ediyorlar. Çünkü biz hemen müdahale edebiliyoruz.” “Bulk piyasasının yüzde 80’ine hükmeden “Righthship” var. Onlara üyeyiz.” “Uzun vadeli stratejik planlama yaptık. Biz 3.kişilerin etkisinden korunmak için bütün gemileri Inhouse brokerlarla çalıştık. Time Charter’den çıkardık yakıt paramızı. İyiyse de bizim kötüyse de bizim. 2020’de bu dönemde gemi fiyatları ucuzken bundan altı yedi sekiz ay önce, 2. el gemi aldırılmayarak o stratejinin bir parçası olarak devam ettik. Biz faz 2, faz 3’ü karşılayan emisyonu düşük size artı emisyon verecek ya da negatif emisyon sağlayacak gemiler alın ki yaşanan ve yüksek emisyonlu gemilerinizi onunla dengeleyebilirsiniz, borsa da dengeleyebilesiniz diye öyle bir strateji çizdik.”</i>	Odaklanma-Maliyet Liderliği	Dökme kuru Yük
F02	<i>“Biz çok büyük bir armatörlük firması değiliz. 15 gemimiz var. 1 milyon dwt’a yakın. Türkiye şartlarına göre iyi bir firmayız.”</i> <i>“Çalıştığımız iyi kiracılar, özellikle bizim taşıdığımız yüklerin yüzde 70’i tahıldır.”</i>	Odaklanma-Farklılaşma	Dökme kuru Yük

	<i>“Drain ticaretini yapan bizim tonajlı yapan çok büyük firma yok. çok niş bir trade oluyor.”</i> <i>“Şimdi senelerdir herkesin gitmeye çekindiği yere biz ... garantisi ile senelerdir trade yapıyoruz.”</i>		
F03	<i>“Bizde dedik ki Türkiye'nin ihracatının yarısı Avrupa'ya onun da yarısı TIR 'la yapılıyor. Biz bunu nasıl deniz yoluna çeviririz.”</i> <i>“Biz de dedik ki ürünü müşteriye yakınlaştırmamız lazım. Müşteri stoksuz çalışabilir ama biz ürünü yakınlaştırmamız lazım.”</i> <i>“Hem de bir İnovasyon yapalım. Con-Ro gemisi getirelim. Üstü konteyner altı RORO. Böyle bir gemi yok; dünyada sayılıdır.”</i>	Farklılaşma	Konteyner Roro
F04	<i>“Ülkeler arasında çıkabilecek savaş, ekonomik kriz gibi olağanüstü durumlarda ülke ihtiyacı olan ham petrol ve petrol ürünlerini taşıyacak Türk Bayraklı Tanker filosuna sahip olarak toplum menfaatlerini korumaktır.”</i> <i>“(Vizyon) rekabetçi ve lider denizcilik şirketi olarak ilerlemektir.”</i>	Odaklanma-Maliyet Liderliği	Tanker
F05	<i>“Kiralama departmanına bunlar söylenmiş oluyor. Onlarda araştırdıkları yükü o değerler üzerinden bağlamaya çalışıyor. A gemisi ile B gemisi arasında running coast da 1000 dolar 1200 dolar fark varsa b gemisine daha iyi navlun bir yük arayışına giriyorlar. Gemiye kiraya vermek yükün az olduğu dönemlerde spot navlun düşük olduğu dönemlerde bizim için avantaj. Bunun handikapı da var. Kiraya 6 aylık verdin. Şuan düşük. 3 ay sonra navlunlar yükseldi. Ama sen düşük kiradaki değerinle gidiyorsun. Bu devamlı oluşan dinamik bir döngü. Bunu net şekilde öngörmek mümkün değil. Nabza göre şerbeti veriyoruz. Başka türlü “survival”dan öteye geçemez şirket”</i> <i>“5 sene öncesine baktığımızda burada alınan gemilerin birbirine benzerlik özellikleri olması, işletme maliyetlerimizi</i>	Odaklanma-Maliyet Liderliği	Dökme kuru Yük

	ve işletme operasyonlarımızdaki etkinliğimizi arttıracığını gördük.” “Sonuç itibariyle yaptığımız ticaret uzun vadeye dayalı. Biz bir geminin amortisman değerini bir yıl iki yıl olarak bakamayız. Çok daha uzun vadeye dayalı. Şimdi alacağın bir gemi ile 5 yıl sonra yapacağımız kar zarar maliyet hesaplarının sadece öngörüsünü yapabiliyoruz. Çünkü piyasa çok dalgalı bir piyasa. İki ay öncesi ile şimdi tutmuyor. 6 ay önce kötü bir piyasa vardı. Şimdi armatörün lehine olan armatörün rahat olduğu bir piyasa var.” “Alıştaki maliyetimizi düşürmek için ya da en uygun aynı para ile daha getirisi olacak emtiaya sahip olmak için çalışmalarımız odak noktamızı değerlendirmemizi o konuda yapıyoruz. 2 tane aynı gemi var. Bunlardan birini seçeceğiz. Bakış açımız o zaman bize giriş maliyetini en uygun halde yani gemiyi aldıktan sonra geminin ilk yapacağı sefere kadar geminin karşılaşacağı maliyet var.” “Gemiyi kiraya vermek yükün az olduğu dönemlerde spot navlun düşük olduğu dönemlerde bizim için avantaj.”		
F06	“Aynı charterda bizim gemilerimiz. O yüzden biz birim fiyatları değil günlük fiyatlarla kiralıyoruz. Onlar bizi etkilemiyor. Maliyetleri karşılayacak seviyelerde kira bedelleri almamız gerekiyor. O da bizim dışımızda gelişen şeyler. Baltık endeksleri gibi rakamların çerçevesinde gidiyor. Dönem oluyor yükseliyor, dönem oluyor düşüyor. Dönem oluyor kendini çıkartamıyor. İdare ediyoruz.” “Biz genelde kiralılarla çalışıyoruz. Gemiler time charter’da gidiyor.”	Odaklanma-Maliyet Liderliği	Dökme kuru Yük
F07	“Biz o işletmeciliği yaparken OBO’da, OBO kime hizmet eder. Bir, o tonaj petrol taşımacılığına hizmet eder, kömür demir cevheri, küçük olanlar büyüklerde yapamazsınız grail taşımacılığına.” “Dökme yük gemileri ve tankerlere odaklanılmaya devam ediyor.”	Odaklanmış Farklılaşma	Genel Kargo

F08	“Benim işlettiğim 3000’lik, 4000’lik, 5000’lik gemiler hem personel profili açısından hem çalıştığı bölge açısından hem de sefer sıklığı açısından” “Spot piyasada çalışıyoruz. Bağımsızlarda çalışıyoruz. Kontrat yaptığımız dönemlerde oluyor.”	Odaklanmış- Maliyet Liderliği	Genel Kargo (Koster)
F09	“Hep beraber pişiriyoruz kazanı, hep beraber değerlendiriyoruz, herkes bilgi ve tecrübesini ortaya koyuyor, ona göre riskleri hesap ediyoruz, bu böyle olur diyoruz, işletmeci broker arkadaşımız operasyonun başında 30 yıllık tecrübesi olan kardeşimiz. Bir yerden bir yere navlun yük var mesela çok güzel. Airdraft müsait mi, liman masrafları nasıl, bu mevsim uygun mu” “Şu dönemde tam tersine daha fazla navlun nasıl kazanabiliriz diye ister istemez dirençli davranıyoruz. Dönemsel. Ama işlerin kötü olduğu zaman ekonomik daha bir sıkı tutmak, masrafları nasıl azaltırız diye bir şey insanın aklına geliyor.”	Maliyet Liderliği	Genel Kargo (Koster)
F10	“... kuru yük deniz taşımacılığı konusunda broker, armatör ve operatör olarak hizmet veren, sonrasında ise değişen dünya ve ihtiyaçlarına cevap vermek adına ihtisas konusunun çapını genişleterek denizciliğin yanı sıra, gemi alım – satım, dış ticaret, projelendirme ve danışmanlık hizmetlerini de faaliyetlerine dahil etmiş bir deniz taşımacılığı ve danışmanlık firmasıdır.”	Çeşitlendirme	Dökme kuru Yük Gemi işletmeciliği
F11	“Gemilerimiz hızlı gemiler. Liman beklemlerimiz olmadığı için konteyner bize rakip değil. Çünkü Türkiye’den konteyner gönderirseniz 15 günden önce alamazsınız. Biz 60 saatte İtalya’ya götürüyoruz.” “Ortak bir iş yapısını müşterimize sunuyoruz. Gemilerde joint anlaşmamız var mesela Marsilya Tunus’ta yer veriyoruz firmalara. THY ile bir iş birliğimiz var.” “... ekonomik ve tarifeli kombine taşımacılık hizmeti sunan ...”	Maliyet Liderliği	Ro-Ro Filosu

F12	“Biz her an gemi alabiliriz. Yapı itibariyle ona müsaitiz. Ama hedefimiz uygun gemi almak. Şu anki yapımızla hepsini işletebiliriz. Konteynerde tankerde işletebiliriz. Ama hangisi uygunsa ona yöneliyoruz. Alırken kazanıyoruz. Temel hedefimiz bu.” “Petrol Ofisinde bir dönem 30 bin tonluk 3 gemi ile çalışıyorduk. Bir dönem Yunanlılar, bir dönem başka bir Türk firması ile bir gemide yaptıkları fire 3 gemimizde toplansanız yok. Fireleri alıyorlar. Bu bize göre değil. Petrol ofisi de bizi bundan dolayı tercih etti diye düşünüyorum. Yanlışımız olmaz.... Petrol ofisinin gözünde esnaf bir firmayız. Biz partner gibi çalışıyoruz onlarla. Bunu görüyorlar da bir iş olunca bize getiriyorlar.”	Çeşitlendirme	Tanker Koster Konteyner
F13	“Cost-cutter yaptık; çalışma sahamızı değiştirdik. Biz Türkiye Karadeniz Akdeniz’e odaklanalım bu pazarda büyüyelim. Bu pazarda işte bizim maliyetlerimizi kontrol etmemiz daha kolay gibi stratejiler geliştirdik.”	Odaklanmış- Maliyet Liderliği	Tanker
F14	“Bizim şu farkımız var. Biz biraz Türk armatörünün klasik sefer sahasının dışındayız. Karadeniz, Marmara, Ege, Doğu Akdeniz değil de daha çok batı da çalışıyoruz.” “Batıda tarifesi belli olanla zaten kontrata bağlı, onun dışında birçok değişik tonajlı yükler çıkabiliyor. Biz orada çok daha rekabetçiyiz. Onların running coastu bizim hedefimiz burada. Biz stratejik olarak orada büyümeye karar verdik. Oradaki kiracılarla çalışarak.” “Konteyner aks kurduk. Çünkü dedik ki bu aks Karadeniz’den Marmara batıya gidiyoruz. Batıdan döke döke gidiyoruz. Bu halbuki çift taraflı olsa daha derinliği olur. O yüzden batı doğu eksenli bir aks kurduk. Kötü piyasada da ortalama gelir tutturma hedefimiz var.”	Çeşitlendirme	Genel Kargo
F15	“İşin ucunda bir maliyet varsa maliyet her zaman. Küçük maliyetlerden bahsetmiyorum. Bugün öngördüğümüz	Odaklanmış- Maliyet Liderliği	Tanker

	<i>şeyleri denizcilik sektöründe nadir görülür ama biz bütçe ile çalışırız. Bu bütçenin içinde neyi öngördüysek onları koymaya çalışırız.”</i> <i>“Her şey armatörün üzerine maliyet olarak geliyor. Bunlar küçük maliyetler değil. Bu yeni sistemler gemiye kondukça armatör üzerine ekstra maliyet. Evet scrubber almadık ama filtrelerimizi yeniledik. Yeni bir filtreizasyon aldık gemilere, yağımızı purf sistemimizi değiştirdik. Nakilde kullanılan sekmanlarımızı değiştirdik. Biz scrubber almadık ama birçok şeyi de yaptık. Low sülfürü yakabilmek için bize verebileceği zararları, teknik olarak verebileceği hasarları azaltabilmek için havada düşük sülfürü gönderdik.”</i>		

Deniz taşımacılık şirketlerinden ikisi, maliyet liderliğini seçerken 7 şirket, odaklanmış maliyet liderliği stratejisini benimsemiştir. Diğer şirketlerden biri, farklılaşma stratejisini hedeflerken iki şirketin ise odaklanmış farklılaşma stratejisini belirlediği; üç şirketin ise çeşitlendirme stratejisi ile büyümeyi amaçladığı görülmektedir. Diğer adı ile rekabet stratejileri tablosundan elde edilen tespitler aşağıdadır:

- Genel kargo pazarında olan F09 şirketi, maliyet liderliği stratejisini benimsemiştir. Kendi filosundaki gemiler ve işlettikleri başka armatörlere ait gemiler ile en uygun taşıma ücretlerini hedeflemektedir. Ro-Ro taşımacılığını ekonomik ve tarifeli kombine taşımacılık hizmeti ile sunan F11 şirketi de maliyet liderliği stratejisi ile rekabet avantajı yaratmaktadır.
- Çeşitlendirme stratejisini benimseyen şirketler: Deniz taşımacılığında broker, armatör ve operatör faaliyetlerine, gemi alım-satımı, dış ticaret, projelendirme ve danışmanlık hizmetlerini ekleyen F10 şirketi; tanker, koster ve konteyner gemilerinin imkân ve kabiliyetleri ile çeşitli hizmetleri müşterilerine sunan F12 şirketi, farklı rota ve bölgelerle müşteriye hizmet sunan ve genel kargo - konteyner taşımacılığı yapan F14 şirketi.

- 2018’de filosuna Ro-Ro gemilerini ekleyen ve şirketin dikey entegrasyonunu sağlayan F03 şirketi, çok yüksek miktarda konteyner taşıyıcı gemileri ile lojistik hizmetlerini sunmakta ve farklılaşma stratejisi benimsemiştir.
- Odaklanma stratejisi benimseyen şirketlerin bir kısmı belli bir pazarı seçerek ve faaliyetlerini belli bir coğrafyaya daraltarak rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Uygun maliyetler üzerinden taşıma ücretlerini mevcut müşterilerine sunan bu şirketler, kuru yük pazarındaki F01, F05 ve F06 şirketler ile genel kargo taşımacılığı yapan F08 şirketi ve düzenli hat taşımacılığı yapan ve tanker filosuna sahip olan F04 şirketidir. Kuru dökme yük F02 şirketi, filosundaki gemilerle atık taşıyarak ve müşterinin istediği coğrafi bölgelere gemilerini göndererek farklı bir hizmetle rekabet avantajı sağlamaktadır. F07 şirketi, OBO sınıfı gemilere sahip olarak kendi ölçeğindeki rakiplerinden farklılaşarak müşterilerine hizmet sunmaktadır. Tanker filosuna sahip F13 şirketi ise faaliyet sahasını Karadeniz, Akdeniz ve Baltık denizine genişleterek bu coğrafyadaki müşterilerinin beklentilerine yönelik hizmetlerini uygun maliyetlerle vermektedir.
- Maliyet liderliği, tüm değer zinciri faaliyetlerinde maliyetleri azaltarak sektörde ve pazarda düşük maliyetli olmayı hedefleyen bir stratejidir (Gadhia vd., 2011). Cullinane ve Khanna'ya (2000) göre, maliyet liderliği ölçek ekonomisi ile elde edilebilmektedir. Ancak kolayca taklit edilebilirliği nedeniyle kısa vadeli bir rekabet avantajı olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte saha çalışmasında, işletme maliyetinin herhangi bir şirket için temel bir unsur olduğu ve deniz taşımacılığı sektöründeki tüm şirketlerin maliyetlerini en aza indirmek için belirli önlemler aldığı görülmüştür.
- Düzenli hat taşımacılığının yapısı, sabit maliyetler (sermaye maliyetleri, işletme maliyetleri ve periyodik bakım maliyetleri) ve değişken maliyetleri (seyir maliyetleri, komisyonlar ve yük taşıma maliyetleri) içeren bir taşımacılık planlamasını içermektedir. Bu nedenle, şirketlerin en azından başabaş noktasına gelmek için maliyetleri en uygun hale getirmesi gerçekçidir. Saha çalışmasında ve literatür incelemesinde, maliyet düşürücü önlemler arasında gemilerin süratini düşürme, ticaret rotalarının gözden geçirilmesi, eski ve

verimsiz gemilerin elden çıkarılması ve fiyatlar ucuzken yeni gemi inşasına yatırım yapılması yer aldığı tespit edilmiştir.

- Maliyet liderliği ve odaklanmış maliyet liderliği stratejileri açısından en büyük tehdidin, hizmet kalitesinden ödün verme olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda maliyet liderliğine ulaşmanın önemli bir adımı, günlük operasyonları işletmenin stratejisi ile uyumlu hale getirmek amacıyla maliyeti en aza indirgeyen önlemleri belirlemek ve bunları şirketlerin işletme kültürüne yerleştirmek olacaktır (Schiff, 2014).
- Farklılaşma için, deniz taşımacılık firması daha fazla katma değerli hizmet geliştirmeli ve yenilik yapmak için yük taşımanın ötesine geçmelidir (Lorange, 2001). Bu kapsamda, hizmet sıklığı, rota ve limanların çeşitliliği, kapıdan kapıya hizmet, intermodal hizmet, lojistik hizmet ve bilgi teknolojilerinde müşteriye imkanlar sunulabilir (Gadhia vd., 2011). Doloreux ve Melançon'a (2008) göre, denizcilik şirketleri, müşterileri, tedarikçileri ya da diğer paydaşları ile etkileşimi sürdürüklerinde hizmetlerine yenilik getirebilmektedir. Saha çalışmasında, küçük ve orta ölçekteki denizcilik şirketlerinin, büyük ölçekteki şirketlere nazaran müşterilerine daha yakın ve onlarla daha çok etkileşim içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu kullanarak küçük ve orta ölçekteki denizcilik şirketlerinin müşteri beklentilerini bilerek daha yenilikçi olabilecekleri ve farklılaşabilecekleri düşünülmektedir.
- Deniz taşımacılık sektöründe, odaklanma stratejisi, daha küçük ve orta ölçekteki denizcilik şirketleri için rekabet etmenin bir yolu olarak görülmektedir (Markides ve Holweg, 2006). Odaklanma, bir taşımacılık şirketi için sahip olduğu tüm kaynaklarla tek bir hizmete ya da pazara odaklandığı bir stratejidir. Şirketler, sınırlı kaynakları nedeniyle, niş pazara odaklanmaktadır (Panayides ve Wiedmer, 2011). Odaklanma stratejisi, müşterilerin ve ortaya çıkan ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına sağlamaktadır (Lorange ve Datson, 2014). İşletmenin kaynakları, belirli bir hizmet ya da pazar için kullanıldığından piyasadaki talep düşüşü ya da yoğunluğu yüksek rekabet durumunda işletmeler için risk oluşabileceği düşünülmektedir (Panayides, 2003).

3.8.5.3. Deniz Taşımacılığı Şirketlerinin İşlevsel Stratejileri

İşlevsel ya da bölümler düzeyindeki stratejiler, işletme süreçleri ve değer zincirleri ile ilgilidir (Paixão ve Marlow, 2009:3). İşletme süreçleri ve değer zinciri, çalışmanın önerdiği strateji ile iş modeli entegrasyonu için bağlantı noktalarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, görüşmelerde elde edilen verilerden, şirketlerin işlevsel stratejilerinin bazıları, incelenmiş ve müteakip sayfalardaki tablolarda örnek olarak verilmektedir.

Tablo- 3.31 Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F01	<i>“Standartlarımızı RightShip standartlarına göre, onların standartlarına göre dizayn ederek, özellikle etik ve itibar konusunda yapabildiğimiz kadar üstüne gidiyoruz.”</i>	Kuru Yük
F02	<i>“Gelecek seferlerin de planlaması ve programlamasının da yapılarak, hiçbir zaman boş kalmaması mümkün olan en yüksek verimlilikte çalışması için elimizden geleni yapıyoruz.”</i>	Kuru Yük
F12	<i>“Yeni müşteri kazanımı.”</i>	Tanker Koster Konteyner
F13	<i>“Orası bizim yaptığımız iş zaten halihazırda yapıyoruz. Bunun sadece pazarlamasını yapacağız. Onu güzel anlatmak, formların, kendi yaptığımız iç sunumların, hesapların 3. kişiye sunulması. Yaptığımız işi sadece pazarlama yapacağız. Olay tamamen marketing olacak.”</i>	Tanker

Tablo- 3.32 Üretim/operasyon Stratejileri

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F01	<i>“Bizim gibi 15 gemilik şirketlerde bilgi direk bozulmadan size geliyor. Gemide yanlışa eksiğe direk müdahil olabiliyorsunuz. 3. kişiler üzerinden değil de armatör gemi sahibi olarak müdahil olabiliyorsunuz.”</i> <i>“Normal bir Bulk şirketine göre yüzde 50 daha safety denizcilik gemicilik kısmını sıkıştırıyoruz.”</i>	Kuru Yük

F02	<i>“Kiralama stratejileri zaman zaman piyasa koşullarına göre tartışılıp, farklı şekillendirilebiliyor. Bu yalnızca size anlattım çok temel kısmıydı. Spot piyasa ya da kiralama ya da Time charter. Bunun bir de spot piyasa içinde atılan adımlar ve yapılan planlamalar var.”</i> <i>“En önemli attığımız adımlardan biri gemilerimizin verimliliklerini nasıl arttırabileceğimiz.”</i>	Kuru Yük
F03	<i>“Türkiye'nin ihracatının yarısı Avrupa'ya onun da yarısı TIR'la yapılıyor. Biz bunu nasıl deniz yoluna çeviririz. Otururduk önce bir müşteri bir TIR servisinden ne bekliyor önce onun analizini yaptık. Bir müşteri bir TIR'cı ile niye çalışır. Yaptığımız analizlerde bir stoklama alanının yetersizliğinden olabilir. Üretici firmanın ne stoklayacak yeri vardır ne de alıcı firmanın malı stoklayacak yeri vardır. Lojistikteki just-in-time kelimesi bundan dolayı türemiştir. Stoklama maliyetine katlanmak istemiyorum. Benim istediğim saatli dakikalık bu mal burada olacak. Ben alacağım sıcak sıcak üretim bandına koyacağım.”</i> <i>“Türkiye'ye ne kadar çok direk servis getirebilirsek iş stratejisini o anlamda güçlendirebiliriz.”</i>	Konteyner Roro
F05	<i>“Herkes bir arada olamayabiliyor. Üst yönetimi devamlı burada olmuyor. Ofisten çalışıyoruz ama personel teknik departman ayrı ofisleri var. Tuzladayız yakınız birbirimize ama personeli vs ayırdık. Çünkü bizim konumumuz gemi personelinin gelip gitmesi için zordu. Onlara kolay lokasyonda ayrı bir yer yaptık onlara. Bu da işletme stratejilerinden biri oldu bizim için.”</i>	Kuru Yük
F06	<i>“ISM prosedürleri, manüeller, bunların gemide ofiste uygulanmasını sağlamak.”</i> <i>“Taşıdığımız yükü bir yere sağlam götürmek.”</i> <i>“Ama mukavele emisyonlarının yürürlüğe gireceği belli onun çalışmalarını yapıyoruz. 2015, 2016'da bu emisyonlarla ilgili şeyler başladı. Planları prosedürleri yaptık. Bizde hedefler koyduk her sene 1000 de bir 100 de bir düşüreceğiz diye.”</i>	Kuru Yük
F08	<i>“Bir kere o ana unsur bu şeyde mevcudun buradaki varlık bayrağıyla klasiyle, bakımıyla tutumuyla, ileri seviyede olması lazım.”</i> <i>“Kiracı ile bir iş yaptığınızda o gemiden memnun kalacak. Memnuniyet, yüklemeden, denetlemeden başlıyor.”</i> <i>“Yaptığınızda o seferi, A noktasından B noktasına yaptınız. Bu da bir referanstır. Artık olumlu referansın birikmesi gerekir.”</i> <i>“... klasi ile bayrağı ile geçmiş sicili ile sunduğunuz gemi hem kurallar çerçevesinde denetimler çerçevesinde düzgün olması lazım.”</i>	Genel Kargo (Koster)

	<i>“Müşteriye karşı bir diyalogda çünkü sizi temsil ediyor. İşletmenin bir dili olmalı. Herkes kendine bağımsız sen kendi karakterini yansıtamazsın senin yaptığın bu hareket herkesi etkileyecek. Bir zincirin tamamlayıcı parçası.”</i>	
F11	<i>“Servis seviyemizi yapımızı iyileştirmek organizasyonumuz, ... gibi o zaman biraz daha geride duran önceliğimiz olmayan stratejiler gündemimize geldi üst yönetim için. “Servis seviyemizin iyileştirilmesi, yeni servislerle ilgili, alt yapılarındaki iyileştirmelerle ilgili ...”</i>	Ro-Ro Filosu
F12	<i>“Konteynerda en önemli şey: müşteriye sağlam konteyner vermek. Diğeri zamanında alıp zamanında yerinde teslim etmek.”</i>	Tanker Koster Konteyner
F14	<i>“Farklı bir organizasyona gitmek lazım, kendi ofislerimizin olması lazım...” “Uzun süreli ilişkiler hem mal aldığımız firmalar hem sigorta şirketlerimizle...”</i>	Genel Kargo
F15	<i>“Arızalar, krizler, sorunlar bunları önceden öngörüyor olmamız lazım. Bizim gemiyi yönetmemiz lazım.” “Gemi ile ilgili kriz yönetimi yaparken ofis gemi bilgilendirmesinin çok sağlam olması lazım.”</i>	Tanker

Tablo- 3.33 Tedarik ve Lojistik Stratejileri

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F02	<i>“2026’da gelecek olan regülasyonlara var olan gemilerimizin uygun bir şekilde olabilmesi için bazı yedek parçasından tutun ve gemilerin işletimi ile ilgili makinesi ile ilgili gerekli yapılması gereken yatırımlardan tutun bunlarla ilgili kararlar alıyoruz.” “Yatırım kararı alınırken en doğru tonajdaki gemiyi, en doğru spec’lerdeki gemiyi bulmak gerekiyor.” “Acentalarla diyalogunuz olması gerekiyor. Yakıtçılarla diyalogunuz olması gerekiyor.”</i>	Kuru Yük
F09	<i>“..., tedarik donanım yönünden ve ..., o insanların kullanacağı kumanya yönünden, üzerindeki kullandığınız yedek parçanın kalitesi yönünden”</i>	Genel Kargo

Tablo- 3.34 İnsan Kaynakları

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F01	“Kendi personelimizi kendimiz yetiştirmeye çalışıyoruz. Yüzde 40-60 arasında stajyerimiz var. Her tersanede en az 3-4 mühendisi güverte makine olsun ilaveten tersanede tutarak onların mesleki tecrübe eğitimlerini kazanmaya çalışıyoruz.” “Gemilerin bakım ve tutumları ve insan yetiştirme konusunda bir kademe daha dikkatli olacaksınız. 1 kişi için 3 kişi yetiştireceksiniz. 1 kişi kalıyor denizde. 3 kişi yetiştireceğiz. Biri bize kalacak. Diye bir yapılanma içine girdik.”	Kuru Yük
F02	“Tecrübeli iyi bir kadro kurulması gerekiyor. Biz kendi içimizde bunu yaptığımızı düşünüyoruz. Şimdiye kadarki krizi iyi geçirmemiz bu kurduğumuz düzen sağladı.”	Kuru Yük
F04	“Denizcilik sektöründe yapılmak istenen ama birçok farklı sebeplerden dolayı zorlukları olduğu bilinen bir şekilde yapılmayan bir durumu Türk bayrak adı altında, kadrolu, sendikalı, sigortalı olacak şekilde ...” “İleriye dönük olarak şirket, yeni mezunla çalışmayı iyi staj geçirmiş olanları istiyor.” “Eğitim konusunda bir kısıtlamaya gidilmediği Yetiştirilen kişinin sistemde kalması bizim de istediğimiz bir konu. Olmasa bile sektöre katkımız olduğunu düşünüyoruz ayrılan bir personel olursa.”	Tanker
F05	“Aidiyet duygusu olan şirkete daha bağlı insanları aramaya başladık.” “Özellikle üst kadrolarda kaptan, çarkçı başında biraz daha gençleşmeye gittik.”	Kuru Yük
F09	“... ve o gemilerin üzerinde çalışan personel yönünden, o personelin kalitesi yönünden, o kaliteyi sağlayacak maaş politikası yönünden, ...”	Genel Kargo (Koster)
F11	“..., ekip kalitesini iyileştirmek gibi o zaman biraz daha geride duran önceliğimiz olmayan stratejiler gündemimize geldi üst yönetim için.”	Ro-Ro Filosu
F13	“Orada koyduğumuz belli şeyler var. Bir sektör 3 gemi, 4 gemi. Orada gemi sayısı artınca ilave iş arkadaşlarına bakma, ekibi kuvvetlendirme ve takviyeler gerekiyor. O kurallar, başta belirlediğimiz stratejilerimiz var.”	Tanker
F14	“İyi bir kadro ile iyi yönetilebilir olması lazım.” “Onlara yatırım yapıyoruz, eğitim yapıyoruz. Stajları vs.”	Genel Kargo
F15	“Yeterlilikten yetkinliğe geçişi sağladığımız sürece yani yetkinlik ne, yetkinlik asgarinin üzerine başka donanımların	Tanker

	<i>da eklenmesi ile bu donanım firmalarınızın politikalarını anlatmanız ile başlar.”</i>	

Not: F04 şirketi, gemi personelinin maaşlı ve kadrolu bir sistemde çalıştırıyor. Personelin izninde olması durumunda dahi maaşı ve sigortası devam etmektedir.

Tablo- 3.35 Teknoloji ve Ar-Ge

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F02	<i>“Böyle bir ortam içinde her şeyden önemlisi gemilerinizin çok iyi kondisyonda olması gerekiyor.”</i>	Kuru Yük
F03	<i>“İş stratejisi şudur. Nedir şu andaki global güncel konu. Karbon ayak izinin azaltılması.”</i>	Konteyner Roro
F05	<i>“yeni çıkan bir regülasyon için alınacak bir gemiyi hazırlamak...”</i>	Kuru Yük
F08	<i>“Gemi bakım tutum açısından maksimum düzeyde olacak.” “Sektördeki kişiler teknik müdür istihdam etmeleri gerekir. Şirket mantığında yaptığında yapamayabilirler. Olmuyor yaptığını zannediyor. Ondan dolayı, teknik müdür istihdam etmesi gerekir. Doğru kişi olması gerekir. Önemli bir departmandır.” “Şirket denetimleri çok önemli. Gemideki personelin şirketin arkasında olduğunu bilmesi şirketin takip ettiğini bilmesi çok önemli. O yüzden teknik departman şart.”</i>	Genel Kargo (Koster)
F09	<i>“Gemilerimizi teknik yönden tamir tutum yönünden, ..., üzerindeki kullandığınız yedek parçanın kalitesi yönünden”</i>	Genel Kargo (Koster)
F12	<i>“Ciddi bir para ama birçok şeyi otomasyona çevireceğiz.”</i>	Tanker Koster Konteyner
F13	<i>“Geçtiğimiz dönemde düşük sülfürlü filoyla geçim sırasında hem maliyet analizi hem emisyon analizi hem tedarik analizi yaptık ona göre bir strateji belirledik. Dedik ki bizim gemilerimiz küçük, sarfiyatımız yüksek. Bu bilinmeyen daha dünyanın test edeceği yakıta geçmeyelim dedik. Motorin yakalım dedik o bir strateji idi.”</i>	Tanker
F14	<i>“Portstate kontrol açısından gemileri tik tak yapmak lazım. Gemiler gitmekten imtina endişe etmeyecek.”</i>	Genel Kargo

Tablo- 3.36 Finansman ve Muhasebe

Şirket Kodu	Görüşme Alıntıları	Pazar/ Piyasa
F03	<i>“Stratejik olarak dedik ki “bu ilerde bizim ayağımıza bağ olacak gemi chartering fiyatları ve şöyle bir strateji yürüttü ben 3’e 5’e bakmayacağım gemi alacağım.” Piyasadaki 2. El Gemilerin çoğunu toplamaya başladık.”</i>	Konteyner Roro
F06	<i>“Büyük rakamlar dönüyor. Running-Cost paketi var. Bir sürü gider var. O giderleri karşılamamız gerekiyor.”</i>	Kuru Yük
F12	<i>“Muhasebemiz ekibimiz daha kurumsallaşmaya çalışıyoruz.”</i>	Tanker Koster Konteyner
F15	<i>“Bütçeyi mecburiyet halinde özel durumlar hariç tutularak söylüyorum öngörmeye çalışıyoruz. Öngörmek bir senelik planlarınızı yapmayı da gerektiriyor. Bu bütün bölümler için geçerli.”</i>	Tanker

Literatürde kısıtlı da olsa işlevsel stratejilerden örnekler, araştırılmıştır. En çok görülen ve operasyona yönelik işlevsel strateji, düşük navlun oranlarıyla başa çıkmak için gemilerin yakıt tüketimini azaltmaktır. Bu amaçla gemi yönetimine seyir hızını düşürmesi bildirilmektedir. Kirschbaum E. (2008), hızda %10'luk bir azalmanın yakıt tüketiminde %25'lik bir azalmaya yol açabileceğini tahmin etmiştir. Bu strateji uygulandığında, gemilerin seyir süresini artmaktadır; bu da yükün varış noktasına daha yavaş ulaşmasına neden olmaktadır. Düzenli bir hat taşımacılığında seyir sıklığını korumak için aynı rotada daha fazla geminin hatta konması gerekebilir. Düşük süratle seyir, daha yüksek işletme ve kiralama maliyetleri ile daha uzun seferler gibi ek maliyetleri ortaya çıkarsa da yakıt tasarrufunda hala işe yaramaktadır (Liang, 2014).

Diğer bir işlevsel strateji, yükleme kapasitesini azaltmaktır. Bunun için gemiler limanlarda boşta tutulmakta ve hizmet dışı bırakılmaktadır (Hoffmann, 2010). Bununla birlikte eski gemileri hurdaya çıkarmanın da bir yöntem olduğu; ancak, düşük hurda metal fiyatları nedeniyle bir gemiyi hurdaya çıkarmak çok fazla para getirmediğinden gemileri, demirde tutma ve daha iyi piyasa koşullarını beklemenin tercih edildiği saha çalışmasında öğrenilmiştir.

Bir başka işlevsel strateji, yeni gemilerin siparişlerini durdurmak ya da ertelemektir. Devam eden yeni gemi inşasının ertelenmesini ve iptal edilmesini tersaneler kabul etmeyeceği nedeniyle bu durumun sipariş aşamasındakiler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Pazarda talep düştüğünde ve arzı artıracak yeni gemilere, diğer bir deyişle pazara giren yeni taşıma kapasitesine ihtiyaç olmamaktadır (Fairplay International Shipping Weekly, 2009).

3.8.6. Deniz Taşımacılık Şirketlerinin İş Modelleri

Deniz taşımacılığı alanında, denizcilik şirketlerinin iş modeline ilişkin çok az araştırma bulunmaktadır. Denizcilik şirketlerinin ticari faaliyetlerinde uyguladıkları stratejilere dayalı olarak iş modeli türleri ile ilgili olarak Lorange ve Fjeldstad (2012) çalışması esas alınmaktadır. Lorange (2009), denizcilik şirketleri için dört iş modelini ortaya koymaktadır: Çeliğe sahip olmak, çeliği kullanmak, çeliği işletmek ve çeliğe yenilik getirmek. Bu tanımlamaları, aynı sıra ile şu şekilde açıklama getirmek yerinde olmaktadır: Gemi mülkiyeti, brokerlik, gemi işletmeciliği ve iş modeli inovasyonu. Lorange ve Fjeldstad (2012), iş modeli inovasyonu ile değer yaratma mantığını değiştiren, kaynakların yoğunluğunu ve kombinasyonunu kullanarak farklı bir iş modeli meydana getirmeyi söylemektedir. Çalışma kapsamında şirketlerde böyle bir iş modeli arayışı gözlemlenmemiştir. Bu iş modelleri, işletmelerin kaynakları ve yatırımlarının yanı sıra gerçekleştirdikleri faaliyetler açısından da birbirinden farklılık göstermektedir.

Örnekleme yer alan şirketler değerlendirildiğinde, belli bir yük pazarına yönelik gemilerden oluşan filolarını işleten, başka armatörlerin gemilerini işleten hem kendi gemilerini hem de başka armatörlerin gemilerini işleten ve son olarak aynı zamanda danışmanlık, acentelik ve brokerlik hizmeti veren işletmeler olmak üzere 3 iş modeli görülmektedir. Örneklem dışında gemi satın alarak bunları gemi işletmecisi şirketlere veren armatörler de bulunmaktadır. Saha çalışmasında ve görüşmelerde tespit edilen iş modelleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- Sadece bir yük piyasasında gemi işletmeciliği yapan şirketler
 - Dökme kuru yük
 - Dökme sıvı yük

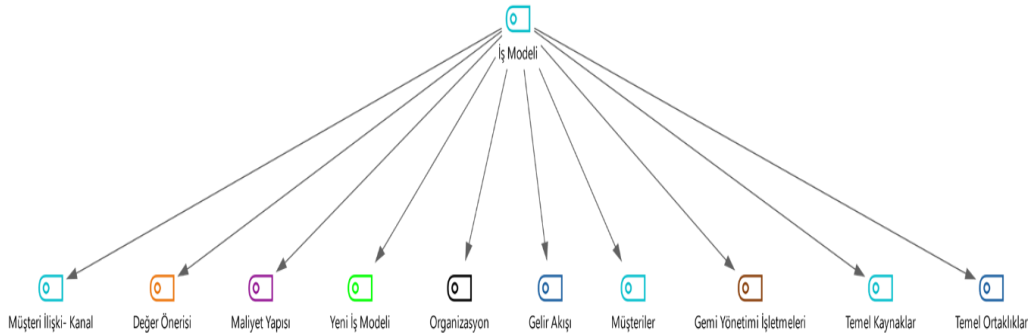
- Genel Kargo
- Konteyner
- Ro-Ro
- Birden fazla yük piyasasında gemi işletmeciliği yapan şirketler
 - Konteyner ve Ro-Ro
 - Konteyner ve dökme sıvı yük
 - Konteyner ve genel kargo
 - Genel kargo ve dökme kuru yük
- Gemi işletmeciliği, brokerlik ve acentelik yapan şirketler

Görüşmelerde ve saha çalışmasında iş modellerine yönelik tespitler, aşağıdaki maddelerde özetlenmektedir:

- Gemi mülkiyeti, sermaye yoğun bir iş modelidir; finansal kaynak ve likidite gerektirir. Bazı yöneticiler, kredi kullanımı ile öz sermayenin kullanımı arasında denge sağlanmasını önermektedir.
- Gemi kiralama ve finans piyasalarının riskleri ve oynaklığı, gemi mülkiyeti iş modelinin risk profili artırır.
- Gemi mülkiyeti iş modelinde gemi alım ve satım zamanlaması, bir stratejik karardır.
- Gemi mülkiyeti iş modelinde, gemi ya da gemilerin uzun vadeli kiralınması ile finansmanı karşılanabilecek ve rekabetçi olunabilecektir.
- Gemileri kiralama ve bunları spot piyasada alıp satma, gemi sahibi olmaktan daha az sermaye yoğun olmasına karşın daha fazla müşteri ilişkisi ve insan kaynağı yoğun bir iş modelidir.
- Bu iş modeli, daha az likidite gerektirdiğinden risk profili daha düşüktür. Bu da iş modelini rekabetçi yapar.
- Yukarıdaki iş modellerinde yer alan gemi mülkiyeti ve kiralamayı birleştiren filo sahibi şirketler, her iki iş modelinin sayılan özelliklerini daha az oranlarda taşımaktadır. Gemi kiralama, yeni inşa, gemi satın alma ve satış faaliyetlerini organize ettiğinde rekabetçi olacaktır.

- Başka armatörlerin gemilerini yöneten gemi işletmeciliği iş modeli, müşteri ilişkileri ve fiziksel varlıklarla daha az, gemi operasyonu ve insan kaynaklarıyla daha çok ilgilidir. Gemi işletmeciliği şirketleri mürettebat sağlamak ve gemilerin günlük bakımını üstlenmektedir.
- Gemi işletmeciliğini şirketlerinin varoluş nedeni, gemiler için uygun maliyetli operasyonlar sunabilmektir (Lorange ve Fjeldstad, 2012).
- Bu iş modellerine ek olarak denizcilik dışı farklı iş kollarına yatırım yaparak dip ve durağan dönemlerde finansman kaynaklarını çeşitlendiren şirketler de bulunmaktadır.

Söz konusu tespitlerin örneklerinin yer aldığı bu bölümde iş modelinin 9 bileşeni bağlamında deniz taşımacılık şirketlerinin yaklaşımları incelenmektedir. Bu inceleme, şirket yöneticilerinin uyguladıkları işletme modellerinin bileşenlerini irdeleyerek strateji- iş modeli entegrasyonu modeline zemin oluşturmaktadır. Görüşme verileri üzerinden yapılan kodlama ile oluşan “İş Modeli” Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli, Şekil-3.10’da sunulmaktadır.



Şekil- 3.10. İş Modeli Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli

3.8.6.1. Değer Önerileri

Görüşmelerde yöneticilerin üzerinde durdukları ve müşterilerine sundukları değer önerileri, Tablo-3.37’de şirket yöneticilerinin beyanlarına ve elde edilen dokümantasyona göre sıralanmaktadır.

Tablo- 3.37 Şirketlerin Değer Önerileri

Değer Önerisi	Şirket Sayısı
Kaliteli hizmet	15
Zamanında teslim	15
Gemilerin seyir güvenirliliği	15
Gemi operasyonlarında esneklik (zaman, coğrafya ve yük)	11
Uygun taşıma ücretli hizmet	10
Çevreye yönelik düzenlemelere uyumlu gemilerle hizmet	8

Kannan vd. (2011) yaptıkları çalışmada, müşteri beklentilerine dayalı tespit ettikleri 7 etmen, deniz taşımacılık şirketleri tarafından değer önerisine çevrilebilecek özellikler taşımaktadır: Taşıma ücreti, müşteri hizmetleri, operasyonlar, itibar, altyapı, planlama, bilgi teknolojileri oryantasyonu. Van der Berg ve De Langen (2015) ise bu yedi etmen arasındaki “operasyonlar” yerine “karbon ayak izi gibi sürdürülebilir operasyonlar” ifadesini kullanmış ve farklı etmenler eklemiştir: Sefer sıklığı, esneklik, seyir süresi, gemilerin intikal güvenilirliği, yükün konumu ve durumu hakkında güncel bilgiler.

Literatür ile yöneticilerin değer önerileri karşılaştırıldığında, gemi ve yük ile ilgili güncel bilgiler ve kullanılan bilgi teknolojisinin farklı olduğu görülmektedir. Günümüzde şirketlerin müşteriye sunduğu ilk değer önerilerinden biri olan bilgi teknolojileri alt yapısı ile şirket ve müşteri arasındaki bilgi akışından şirket operasyonlarının sürdürülmesine kadar geniş bir yelpazede kolaylık ve hız sağlanmaktadır. Bu konu ilk görüşmeler sırasında gündeme gelmiş ve K06 ile görüşme dahil sonraki görüşmelerde bilgi teknolojisi ve şirketlerin dijitalleşme kapsamındaki uygulamaları, yöneticilere sorulmuştur.

K06: “Ofiste oturduğu yerden destek verebilmek için teknolojik gelişmeler şart. Bizde de başladı yavaş yavaş geçiyoruz. ...Eksiklik neyse malzemeye kadar çıkacak. O aşamaya kadar her şey çok güzel gitti. Bütün gemilerden dönüş aldık.”

K11: “Tüm gruba program yazıyorlar. O fonksiyonun bir tanesi enerji efficiency, indekslerin takip edilmesi, karbon ayak izinin takip edilmesi, statör raporlarının yapılması ile ilgili performans yönetim departmanını Türkiye’ye getiriyoruz. ... Mesela hiçbir şeyi imza ile onaylamıyoruz. Harcamaları hepsini sistem üzerinden bilgisayar, telefonda üzerinden onaylıyoruz. Benim burada olmam gerekmiyor işlerin yürümesi, onaylamam açısından. Açıyorum onaylıyorum arkadaşlar devam ediyor. O anlamda kâğıdı birçok yerde kaldırdık, kaldırdığımız yerler de var devam ettiğimiz de var. Limanlarda ciddi anlamda bir eğitim veriyoruz limandaki takip sistemleri, araçlar, içerde hangi araçlar, kaç araba geliyor. Bunu bir yanda optimizasyon ve planlamaya gidiyor. Akıllı öğrenme dediğimiz “artificial intelligence” dediğimiz sistemler kullanmaya başladık. Datayı alırsanız, data setiniz olmaya başlarsa çalıştırmaya başlıyorsunuz, bu makineleri. O size prediction da veriyor.”

K13: “ERP dediğimiz işletim sistemi kullanıyoruz. İçinde satın almada var. Gemilerin takibi de var, bütün dokümanlar oraya yükleniyor. Bütün manüeller orada. Ciddi bir database’imiz var. 10 yıl öncesine dönebiliyoruz. Dijitalleştik. Olabildiğince geldik. Ama hala hararetleri göremiyoruz o ayrı da. Doküman tarafında ve istekler, gemi ile iletişim tarafında bayağı yol kat ettik. Gemilerde uydu internet bağlantıları, hızlandırılmış şey. Bütün yazışmalar e-mail ile oluyor. Eskisi gibi telefax falan kalmadı. Limanlarla bile direk kaptanlar yazışıyor. Daha yolumuz var. Ama pandeminin de etkisi oldu. Uzaktan çalışma tarafında. Bak şunlar eksikti şunları yapamıyoruz dediğimiz noktalar oldu. Oralarda şey yaptık. Satın alma tarafında evraklar, bunun önüne geçemedik. Hala dijitalleştirmeye çalışıyoruz. Gemiden evrak isteği dijital olarak geliyor ama sonraki onay sürecinde biz hala ıslak imza kullanıyoruz. Bu da sistemi yavaşlatıyor. Bu da uzaktan çalışma ihtiyacı gerektiğinde baktık ki muhasebede faturalar dağ olmuş. Çünkü onay süreçleri tamamlanamamış. Bunları da yavaş yavaş yapacağız. Plan projelerimiz var. O eski

muhafazakarlıkla, geleceğe doğru yol almak mümkün değil. Bütün firmaların yavaş yavaş kabuk değiştirmesi gerekecek.”

Gavalas vd., (2022) yaptıkları çalışmada, bilgi teknolojilerini kullanmayı benimsemenin operasyona yönelik uygulamaların yeniden yapılandırabileceğini ve rutin işgücü girdisi için bir alternatif rolü oynayabileceği; denizcilik şirketleri için dijital teknolojilerin benimsenmesi ile verimlilik arasındaki ilişki daha net görüldüğü sonuçlarına varmıştır. Bununla birlikte küçük ölçekli denizcilik şirketlerinin gemi işletmeciliği ve müşteri ilişkileri ile ilgili dosyalama ve kağıt bürokrasisini sürdürdüğü ya da tercih ettiği görülmektedir.

K10: *“O kâğıt görmemiz takip açısından önemli. ... Benim çalışma sistemim bu. ... Klasöre koyarım. Döner bakarım. Kim ne demiş. Ne demem gerekiyor benden ne cevap bekliyor. ... hanım var onlar print etmiyor burada bir yerde saklıyorlar. ...”*

3.8.6.2. Müşteri Segmenti ve Müşteri İlişkileri

Müşteri segmenti ve müşteri ilişkileri bileşenleri birlikte ele alınmıştır. Değer önerisinde öne çıkan kaliteli hizmet ve müşteri güveni, görüşmelerde müşteri ilişkileri konu edildiğinde bile esas unsurlar olmuştur.

K05: *“En büyük zorluk, deniz taşımacılığı konusunda en büyük zorluk güven. Biz işi şansa ve güvene bırakmadan yapma yoluna gitmeye çalışıyoruz.”*

Kuru yük ve tanker pazarında, şirketlerin çoğunlukla eski ve mevcut müşterilerle uzun soluklu ilişkiler kurmayı ve müşterinin sadakati sağlayacak şekilde ilişkilerini sürdürmeyi hedeflediği belirtilmektedir. Diğer taraftan spot piyasada yeni müşteri bulabildiklerini belirten K02, düzenli hatta gemilerini verecekleri zaman reytingi yüksek olan kiracılarla kiralama kontratı yaptıklarını ifade etmiştir.

Müşterilerin Rightship gibi uluslararası derecelendirme kuruluşlarının gemilere verdiği yıldızlara göre gemileri tercih ettikleri ve bunun için gemilerinin çok iyi durumda olmasının altı çizilmektedir. Bu durumun farkında olarak K02, *“Bir armatör olarak başlıca göreviniz, bu gemilerinin kreyninden tutun, ana makinasına, jeneratöründen tutun portstate kontrolüne girdiğinde ambarlara kadar her şeyinin tık*

tok hiç sıkıntısız bir durumda olması gerekiyor ki siz bahsettiğim birinci sınıf kiracılarla çalışabilin ve onların güvenini kazanın” demektedir.

Konteyner taşımacılığında uluslararası bir şirketin yöneticisi olan K03, müşteri ihtiyaçlarını temel aldıklarını; buna örnek vermektedir: *“Uzakdoğu’ya, Orta Asya’ya bir trafik var. Bu trafikte müşteriler zorlandıklarını söylüyor. Ne yapabiliriz diye baktık. Orada yapılanma kurduk.”* Ayrıca marka bir isim olmaları nedeniyle çok geniş bir müşteri ağına sahip iken bile, F03 şirketinin pazarlama ve satış bölümünü çok aktif kullandıkları görülmektedir.

Uluslararası kuru yük taşımacılığı yapan F05 şirketinin yönetici, çalıştıkları tanınmış büyük ölçekli şirketlere *“... yük taşımak çok kolay değil. Hemen her gemiyi kabul etmiyorlar. Bizim onlarla çalışan sabit kiralı gemimiz var. Biz bir gemi ile onun nasıl önemli bir müşteri olduğunu gördükten sonra diğer bütün gemilerimizde aynı metotları kullanarak aynı maintenance bakış açısını geliştirerek”* ifadesi ile standart ve planlı bakımın müşteriye tutundurma için gerekli olduğunu söylemektedir.

Kuru yük pazarında olan aile şirketi F06 şirketinin yöneticisi, uluslararası kuruluşların derecelendirmesinin müşteri ilişkilerindeki önemini şöyle ifade etmektedir: *“Onu yaşadık. Gemi iki yıldız kusura bakmayın deyip son dakikada değişti.”* Konteyner gemilerine sahip şirket yöneticisi K12 de uluslararası derecelendirmenin şirket için önemini kendi pazarları açısından desteklemektedir: *“Konteynarcıları değerlendirme firması var. Biz orada ilk 75’e girdik. En son 75’inciydik. Bizim gibi 3 senelik bir firma için, tabii 4 -5 farklı bir dünya onlarda. Ama 75 bizim için iyi bir rakam.”*

Güven kazanmanın sürekli vurgulandığı müşteri ilişkilerine yönelik olarak K07, bu güvenin zarar etme pahasına taahhütleri yerine getirerek sağlandığını belirtmektedir. K12, müşterinin güveninin kazanılmasında dürüstlüğü öne çıkarmıştır: *“Bir de düzgün yaptık bu işi. Biz dürüst çalıştık çalmadık.”*

Güven konusu ile ilintili olarak yöneticilerin bazıları şirketin isim ve itibarının güveni artırdığına işaret etmektedir. K01: *“Bu büyük taşıtıcıların tercihi. Çünkü o da biliyor ki gemisi gelip gidecek. Yoksa adı sanı belli olmayan içerde kimin çalışmadığını çalıştığını bilmediği, nasıl kontrol edileceğini bilmediği, sadece kâğıt*

üzerinde kontratın bağlılığı ile artık yükünü vermek istemiyor hele değerli bir yükse vermek istemiyor.”

Günümüzde müşteriye tutundurma zorlaştığını ve bunun koster taşımacılığında da karşılıklarına çıktığını ifade eden K08, bu durumu şöyle özetlemektedir: *“... klası ile bayrağı ile geçmiş sicili ile sunduğunuz gemi hem kurallar çerçevesinde denetimler çerçevesinde düzgün olması lazım. Kiracının baktığı şey o. Siz ne kadar iyi armatörde olsanız elinizdeki varlık o an itibariyle limanlarda sorunlar yaşamış. İnternete bir girdim geminin problemi var. Kiracı için birinci gemi iyiye yüzde 50 yüzde 60lık kısmı geçtin demektir.”*

Müşteri tutundurma ile ilgili olarak planlamaya özen gösterdiklerini vurgulayan K02: *“Seferlerimizi bağlarken tbn (to be nominated) olarak bağlayıp gemi ismi vermeden yükü bağlayıp geminin ismini ilerleyen süreçte lay zamanı yaklaşırken filomuzdaki en uygun gemilerden birini nomine ederek yapıyoruz ki eğer gemi ismiyle bağlarsanız geminin tarihi yetişmese bile filomuzdaki benzer gemiyi nomine ederek o yükteki hem trader’ı hem kiracıyı zor durumda bırakmıyoruz”* demektedir.

Filolarında tanker, koster ve konteyner gemileri olan F12 şirketinin yöneticisi, değer önerileri arasında yer alan “Müşterinin talebine uygun gemiler” ile ilgili olarak *“Geldiler bize şöyle bir gemi lazım bu işi yapabilir misin?”* örneğini vererek bunun rekabet avantajı sağladığı göstermektedir.

Diğer bir değer önerisi olan “Hizmeti müşteriye yakınlaştırma” konusuna yönelik olarak K12, *“Yeni müşteri kazanımı. Tamamen bize ait. Orada ofis açıyoruz. Çin’de bile küçük bir ofisimiz var. Belçika’da var. Çeşitli yerlerde ofislerimiz var”* ifadesini kullanmaktadır. Buna karşın tanker filosunun yöneticisi K13, *“Ama daha yakın İtalya, Yunanistan’a bir tur yaptık. Ne yapıyoruz ne ediyoruz biz buradayız. ... Kendimizi tanıtıyoruz. Biz buradayız bir şeye ihtiyacınız olursa diyoruz”* ifadesi ile pazarlamada tanıtımın gerekliliğini belirtmektedir.

3.8.6.3. Kanallar

Şirketler, hedefledikleri müşteri segmentini birkaç gruba ayırmaktadır. Büyük ve orta ölçekli şirketlerin pazarlama bölümü ya da ekibi ile hedeflenen öncelikli müşteri segmenti ile etkileşim sürdürülmektedir. Küçük ölçekli şirketlerinde bu

armatör ya da yönetici tarafından bizzat yapılmaktadır. Müşteri ilişkilerinde belirtildiği gibi bu müşteri segmenti ile uzun soluklu ilişkiler hedeflenmektedir. İkincil öncelikli müşteri segmentinin farkındalığına yönelik olarak hedef müşteri kitlesi ile doğrudan iletişim ilk tercih olmakta, bununla birlikte hedef müşterilerin profesyonel medya kanalları, sosyal medya ağları gibi kanallar kullanılmaktadır. Bununla birlikte fuar, çeşitli platform ve toplantılarında pazarlama amacıyla kullandıklarını ifade eden yöneticiler oldu.

K02: *“Avrupa’daki ve Uzakdoğu’daki kiracılarla direkt görüşerek onlardaki ileri tarihli olan yüklerin de tarihlerini sürekli toplayarak bizim gemimizin lokasyonlarına göre fiyat teklifi vererek”*

K03: *“İlk 300 müşteriyi çekiyoruz sistemimizden arayıp diyoruz ki böyle bir projemiz var. Sizin böyle bir servise ihtiyacınız var... Bir iki müşteri ile görüşmemizden bir anda bir laf ile başlıyor.” “... Arkadaşlar gidiyor müşterilerle konuşuyoruz.”*

K08: *“(Pazarlama ekibi) Müşteriye karşı bir diyalogda çünkü sizi temsil ediyor. İşletmenin bir dili olmalı. Herkes kendine bağımsız sen kendi karakterini yansıtamazsın senin yaptığın bu hareket herkesi etkileyecek. Bir zincirin tamamlayıcı parçası.”*

K09: *“...müşterilerimiz dediğimiz yükünü taşıdığımız büyük tüccar şirketlerin ve onların temsilcilerinin ve de nomine ettikleri brokerlardan oluşan elle tutulmayan gözle görülmeyen ama whatsapp Skype gibi gruplarından birbirleri ile haberleştikleri bir ortam var.”*

K14: *“...fuarlarla iletişim çağı ile biraz daha çeşitlendirmeye değişmeye başlıyor.” “Camianın bir araya geldiği belirli platformlar yerler var toplantılar oluyor. En belirgin yer ship brokerlar. Birçok tanıdığın iş yaptığın insanla bir araya gelip, onlar vesilesi ile başka insanlarla tanışıyorsun. İhtiyaç olanları konuşuyorsun.” “En son Norveç’tekinde Türk olarak sadece biz vardık. O platformlar bu işler için ideal. Bizim satacağımız bir ürün yok. Bir hizmet vereceğiz. Hizmet vereceğimiz firmalar şirketlerde genelde bu yük kontrolü sağlayan firmalar ve onların temsilcileri. Onlarla bir araya geliyoruz. Hem armatör portföyüne*

ihtiyacımız var hem gemi kiraladığımız oluyor. Kendi yüklerimizde oluyor. Hem de yüklere talip oluyoruz. Bu platformlar en verimli platformlar. Birbirini tanımak bilmek bir avantaj.”

Saha çalışmasında yurtdışındaki deniz taşımacılık şirketlerinin internet siteleri ile Türk şirketlerinin karşılaştırması yapılmıştır.

K12: *“İnternet sitesinde, şirket hakkında bile tam bilgi yoktur. Farklılıklar vardır.”*

Türk şirketlerinin yabancı rakiplerine göre internet sitelerini genellikle güncel tutmadığı, internet sitelerinin önceki yıllara ait bilgileri (gemi adı ve özellikleri, iletişim bilgileri gibi) içerdiği, yöneticilerin görüşmelerde ve sahadaki konuşmalarda gündeme getirdikleri değer önerilerinin internet sayfasında yer almadığı, yabancı şirketlere göre müşteriye cazip gelecek bir internet sayfası tasarımlarının olmadığı değerlendirilmektedir.

3.8.6.4. Temel Faaliyetler

Temel faaliyet, yükün gemilerle fiziksel olarak taşınmasını içerdiğinden, etkin filo yönetimi ile ilgili düzenli faaliyetler temel faaliyetlerin önemli bir parçası olacaktır. Deniz taşımacılığına yönelik temel hizmet faaliyetlerine ilave olarak Uluslararası Denizcilik Örgütünün (IMO) düzenlemeleri ilgili şirket çalışmaları, yöneticiler tarafından temel faaliyetler kapsamına sayılmaktadır. Önümüzdeki dönemde bu konuda yaptırımların olacağı için bu durum kaçınılmaz olarak şirketin faaliyetlerine yansımaktadır.

K02: *“Gemilerin yeni vereceğimiz siparişlerin özellikle faz 3 yeni regülasyonlara uygun olup, karbon ayak izinin düşük olması için gerekli çalışmaları yapıyoruz. Aynı şekilde 2026’da gelecek olan regülasyonlara var olan gemilerimizin uygun bir şekilde olabilmesi için bazı yedek parçasından tutun ve gemilerin işletimi ile ilgili makinesi ile ilgili gerekli yapılması gereken yatırımlardan tutun bunlarla ilgili kararlar alıyoruz. Bunları uygulamaya koyuyoruz zaman içinde.”*

“Bunları uygulamaya koyuyoruz zaman içinde. Kural ve kaideleri yakından takip ediyoruz. Balans water treatment system konusu da bu

şekilde oldu. Önden siparişleri verdik. Hiç sıkıntı kalmadan bu süreci gemilerin tersane periyotlarını ona göre ayarlayarak hazırladık. En iyi şekilde olması için. O kararları alırken bile bazı ticari olarak önden adımlar atılması gerekiyor. Balans water treatment system sipariş verdikten 6-8 ay sonra geliyor. Bizim geminin tersane tarihini o sürece göre ayarlamamız gerekiyor.”

Deniz taşımacılık şirketi için gemi alımı, temel faaliyetlerden biridir. Gemi alımında, şirketlerin belirli kriterler göz önüne aldıkları, görüşmelerde kayıt edilmiştir. Bu kriterlerden ortak olanlar, çevreye yönelik getirilen düzenlemeler ve müşteri gereksinimleridir. Şirket yönetimlerinin, gemi alım kriterlerine yönelik ifadeleri şunlardır:

K01: *“Özellikle faz 3’ü AID’deki faz 3’ü karşılayacak gemi almaları gerektiğini; çünkü 2026’dan sonra başlayacak olan karbon emisyon borsasında iyi emisyonlu gemilerin ...”*

K02: *“... yatırım kararı alınırken en doğru tonajdaki gemiyi, en doğru spec’lerdeki gemiyi bulmak gerekiyor.”*

K05: *“Ama müşterimiz için alıyoruz o gemiyi. Ya da piyasada iyi ilişki kurduğumuz müşterimiz var. Onun yükünü taşıyacak en efektif gemi modeli nedir ona da bakıyoruz.”*

K05: *“Her departman o gemiyi kendi iş alanına göre değerlendiriyor, inceliyor.” “DP, gemi sertifikasından, klasına, bayrağına sigortasıyla ilgili başka bir şey var mı yok mu ...” “Filo departmanı taşıdığımız yüklerin, bizim piyasada belli bir payımız var. O paydaki yüklerin uygunluğuna bakıyor. Maintenance kondisyonunda bizim maintenance masraflarımızı öngörmeye çalışıyor. Personel departmanı kendi portföyüne uygun bir gemimi. Yoksa bu gemiyi aldığımızda ayrı bir portföy çalışması yapılması gerekecek mi? Bu portföy çalışmasında sürekliliği sağlamak için ne kadar bir süreye ihtiyacı olacak. Bizim tonajlarımız 4000-5000 ama biz 10 bin tonluk gemiye gittiğimizde farklı bir personel profili karşımıza çıkıyor.” “Teknik departmanda geminin sahip olduğu ana ve yardımcı makinelerin piyasadaki ününe bakıyorsunuz. Bazı*

makineler piyasada problemlili olarak biliniyor bazıları yedek parça sıkıntılı olarak biliniyor. Onlar da gemideki mevcut ekipmanların ana ve yardımcı makinaların durumunu değerlendirip, ...”

K05: *“Geminin bayraktır klastır surveydir üzerinde ekipman işletmeye başlamadan önce makine tamirinden geçilmesi gerekiyor mu gerekmiyor mu bu da bizim için en büyük kriter o. Bize girişinde maliyeti düşürerek ya da daha uygun.”*

K06: *“... dünyada trendler, yük taşıma şekli değişıyor, yakıt her şey değişıyor. Modernleşmek bunlara ayak uydurmak gerekiyor. Filomuzu yenileyelim dedik.”*

K08: *“Handysize büyük tonaj benim fikrim, işletmesi daha rahat. Sefer sıklığı daha az. Operasyonel hazırlıkları yapmak daha kolay.”*

K10: *“... gemi alacakları zaman gel Kuzey Avrupalı kiracıların, uzun süre kira alabileceği tipte sana gemi alalım.” “Gemi almaya iş geldiğinde bu gemi regülasyonlara uyuyor mu uymuyor mu bize masraflı mı olur şeklinde çalışmaları yapıyorlar. Niş alanlara da gidenlerin sayısı içlerinde artıyor. Roro gibi.”*

K11: *“Uzun vadeli planlama gerekiyor. Sonuçta bir gemi alıyorsunuz 30 yıl çalıştıracağınızı varsayarak alıyorsunuz. Liman yapıyorsunuz buna hizmet verecek varsayımı ile yapıyorsunuz. Bu kapasite ile yaptığınız yatırım çok yüksek bir yatırım. Bu yatırımın devamlılığını sağlayabilmek uzun vadeli düşünmekten geçiyor. 2030 da yüzde 45 karbon ayak izimizi azaltacağız dedik. Çok iddialı bir rakam, bu da arkasından mevcut gemilerin retrovite edilmesi gerekiyor, yeni gemi siparişlerinin buna göre verilmesi gerekiyor. Çalıştığımız ortamı yeniden düzenlememizi gerektiriyor. Yenilenebilir enerjiler rüzgâr güneş enerjisi vs. çok ciddi bir planlamaya ihtiyacınız var ki bunu execute edebilesiniz.”*

K14: *“Türk armatörü, Norveç’ten kopya gemiler. O trend devam ediyor. Bize sorardı yabancı misafirler, neden Türk armatör box gemi yapmıyor diye. Bizden önce başlamış öyle gidiyor. Biri diğerinin kopya gemisini*

yapmış. Öyle gidiyor.” “Türk armatörü ortaya karışık gemiler yapıyor. Bunu yaparken yanlış yapmıyor. Sürekli bir kadar kısıyor kendini. Bir hububatçı ile kontratı yok ki sadece hububat taşımaya yönelik bulk gemi yapsın. Hem grain taşıyacak hem mal taşıyacak hem paketli yük taşıyacak hem biraz konteyner taşıyacak. Ağır yük taşıyacak. Her pazara hizmet etmeye çalışıyor.”

Deniz taşımacılık sektöründen örnekleme alınan şirketler arasında iki şirketin denizcilik endüstrisi içinde ve dışında yer alan bazı iş alanlarında da faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

K06: *“Firma olarak sadece denizcilik sektöründe değiliz. Tersane olayımız var, inşaat sektöründeki paylarımız var.”*

K12: *“Tersanecilik olayı. Yerimizi aldık. Yatırım da yapıyoruz. Hala yapıyoruz.”*

3.8.6.5. Temel Kaynaklar

Deniz taşımacılık şirketleri için temel kaynaklar dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar, filosundaki gemiler, finans gücü, deneyimli çalışanlar ve sektöre yönelik uzmanlıktır. Yeterli özelliklere sahip gemi filosu, taşımacılık hizmetinin verilmesi için gerekli olan temel kaynak olmaktadır. Ölçek ekonomisi göz önünde tutularak taşımacılık hizmetini mümkün olan en düşük birim maliyetlere dayandırmak için filonun en uygun boyuttaki gemilerden oluşması hedeflenmektedir. Saha çalışmasında uğrak limanlarındaki altyapı limitlerinin de gemi boyutlarında etkili olduğu belirtilmiştir. Filodaki gemilerin türü ve miktarı, belirli bir sermayeye sahip olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, finansal kaynakların mevcudiyeti, başka bir temel kaynaktır. Verilecek hizmetin operasyonu ve pazarlaması, hizmet satışları ve sözleşmeleri, yükleme, seyir, boşaltma dahil gemi faaliyetleri, gemi alım ve satımı gibi tüm gemi işletmeciliği konularında uzmanlı ve bunu sağlayacak insan gücü diğer temel kaynaklardır.

K02: *“Doğru yerde gemi her yere gidebiliyor. Bizim gemilerimiz derin deniz gemileri olduğu için 28 bin tondan 105 bin tona kadar gemimiz var.”*

“Tecrübeli iyi bir kadro kurulması gerekiyor. Biz kendi içimizde bunu

yaptığımızı düşünüyoruz. Şimdiye kadarki krizi iyi geçirmemiz bu kurduğumuz düzen sağladı.” “Şimdi sizin çok yüksek maliyetle aldığınız bir geminin ödemeleri de finansal maliyeti, her ne kadar “running cost”ları sabit kalsa da finansal maliyetleri çok yüksek olacağından dolayı sürdürülebilirliği, her ne kadar sermayeniz kuvvetli olsa da cebinizden ödeyerek karşılamamız gerekiyor banka masraflarını.”

K07: “Harekât merkezi gibi” demişti. Evet harekât merkezi gibi. Siz bütün gemilerin, yakıtını yağını, kumanyasını, personeli ayarlayacaksınız, bütün bunları.” “Bizim eski büyüklüğümüz yok artık. Bizim iki tane 50 bin tonluk open hatch bulk gemi çalıştırıyoruz. Ama yine 100 tane var gibi aynı şekilde sistemimiz devam ediyor.” “Tankercilik yapabilirim. Dökmecilik yapabilirim. Dökmeciliğe baktığımda ki capesize uzmanlık alanımdır.”

K09: “Finans imkanları kısıtlı bir ülke olduğumuzdan oralara yansımıyor hep kendi yağımızda kavrulma halleri.”

K10: “Bir kurumsallaşmaya gidiyorlar. 3. jenerasyon çok iyi eğitilmiş, çocuklar patronları geçti hem de çok güzel kadro oluşturdular. Gayet de güzeller. Bakıyorsunuz 8-10 gemisi oldu. Bir de gemi çalıştırıyorlar. Onların kurduğu profesyonel kadrolar sayesinde.” “Türk armatörleri ne zaman sermaye birikimi yapabilirler o zaman çok daha iyi yatırım yapabilir hale gelebilirler.”

K13: “... durağan diyelim ama aynı zamanda da finansal yapıyı güçlendiren bir strateji ile ilerledik. Ondan sonraki süreçte yavaş yavaş yatırım yapabilir hale geldik. Hem borçlanmamız azaldı hem finansal yapımız güçlendi. Ondan sonrada stratejimizi yatırım yapma yönüne şey yaptık ve filomuza gemiler katmaya başladık.”

K15: “Başka bir kaynaktan oraya aktarmaya devam eden şirketler devam edebildi. Kaynak aktaramayan zararlarını o süre içinde devam ettiremeyenler battı gitti.”

3.8.6.6. Temel Ortaklıklar

Temel ortaklıklar, iş modelinin çalışmasını sağlayan tedarikçiler ve ortaklar ağını tanımlamaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Denizcilik sektöründe üç farklı ortaklık türü görülebileceği, saha çalışmasındaki verilere dayanarak değerlendirilmektedir:

- Rakip olmayan deniz taşımacılık işletmeleri arasındaki ortaklıklar: Diğer taşımacılık türündeki şirketler ve farklı yük pazarındaki şirketler arasındaki ortaklıklar.

K11: *“Trenler iş birliği aslında. Bizim trenlerimiz değil biz sahibi değiliz. Sadece bu trenlerle anlaşıyoruz. Tren firmalarıyla hem alt hem üst yapı anlamında. Ortak bir iş yapısını müşterimize sunuyoruz. Gemilerde joint anlaşmamız var mesela Marsilya Tunus'ta yer veriyoruz firmalara. THY ile bir iş birliğimiz var.”*

- Rakip deniz taşımacılık işletmeleri arasındaki ortaklıklar: Aynı pazardaki şirketlerin aralarındaki iş birliği.

K09: *“Sonra şunu sağladık. Gittik Türk Lloyd'una ve İtalyan Klasına. Bu klaslarla bu grup adına oturduk konuştuk. Onlar da gemi başına 10 bin Euro onay ücreti talep ediyorlardı. Onu 2 bin Euro'ya indirdik.” “... bu grupta kaç tane gemi var 200 gemi. Bunların makineleri ne? Büyük çoğunluk Man ve Mc. Diğerleri de var da. Man ve Mc'la oturduk yedek parça pazarlığı yaptık, ana makineler için. Geçen senenin başı ve bu sene ve 2022'de geçerli olmak üzere, Man'dan ve Mc'tan bu gruba özel indirimler aldık.”*

- Taşımacılık hizmetinin yerine getirilmesinde ortaklıklar: Tersaneler, bakım/onarım tesisleri, liman işletmeleri, kombine taşımacılık yapan şirketler, acenteler, yakıt şirketleri gibi.

K02: *“Acenteler ile diyalogunuz olması gerekiyor. Yakıtçılarla diyalogunuz olması gerekiyor.”*

K12: *“Petrol ofisi ile ilişkilerimiz hala devam ediyor. O zamanlarda başladı. Devletтейdi o zaman sonra kaç kez el değiştirdi. Bizim ilişkimiz devam etti. Bir de düzgün yaptık bu işi.”*

K14: *“Hizmet vereceğimiz firmalar şirketlerde genelde bu yük kontrolü sağlayan firmalar ve onların temsilcileri. Onlarla bir araya geliyoruz. Hem armatör portföyüne ihtiyacımız var hem gemi kiraladığımız oluyor. Kendi yüklerimizde oluyor. Hem de yüklere talip oluyoruz.”*

3.8.6.7. Maliyet Yapıları

Maliyet yapısı, bir iş modelinin uygulanmasında ortaya çıkan en önemli maliyetleri tanımlamaktadır. Literatürde, deniz taşımacılığı işletmelerinin giderleri, dolaysız ve dolaylı olarak iki ayrılmaktadır. Dolaysız giderler, yakıt, çalışanlar ve liman giderleri ile acentelik ücret ve komisyonları, vergi ve harçlar; dolaylı giderler ise gemi amortismanı, bakım-onarım ve sigorta giderleridir (Saban ve Güğərçin, 2009).

Saha çalışmasında deniz taşımacılık şirketlerinin maliyet yapısında üç maliyet etmenin olduğu tespit edilmiştir. Bunlar, gemi alımı için gereken sermaye harcaması, işletme maliyetleri ve uluslararası düzenlemelerin getirdiği maliyetlerdir. Literatürde ilk iki maliyet kaleminin ele alındığı görülmekle birlikte, Uluslararası Denizcilik Örgütü ve Avrupa Birliğinin getirdiği düzenlemelerin şirketlere yansıtacağı maliyetler göz önüne alındığında bunun da ayrı bir maliyet kalemi olmasının gerekliliği değerlendirilmektedir.

- Gemi alımı için gereken sermaye harcaması

K02: *“Şimdi sizin çok yüksek maliyetle aldığınız bir geminin ödemeleri de finansal maliyeti, her ne kadar “running cost”ları sabit kalsa da finansal maliyetleri çok yüksek olacağından dolayı sürdürülebilirliği, her ne kadar sermayeniz kuvvetli olsa da cebinizden ödeyerek karşılamamız gerekiyor banka masraflarını.”*

K05: *“Stratejiyi gençleştirme stratejisini yaparken şirket tabii maliyetlerinin artacağını, diğer gemiye göre dinamiklerin içeri gireceğini görüyor. Burada en büyük konu bir geminin şirkete girişteki maliyeti kendi maliyeti.” “2 tane aynı gemi var. Bunlardan birini seçeceğiz. Bakış açımız o zaman bize giriş maliyetini en uygun halde yani gemiyi aldıktan sonra*

geminin ilk yapacağı sefere kadar geminin karşılaşacağı maliyet var. Yani ilk işletme maliyeti.”

K08: “Ben baktığım gemilere de 3-5 sene içinde hem gemi kondisyonunda bana doğuracak masraf budur diye bakarım. Biz bunun altından kalkabilir miyiz?”

- İşletme maliyetleri

Seyir süresince geminin sabit maliyetleri aynı kalır ve seyir mesafesi arttıkça toplam maliyetler içindeki payı azalmaktadır. Yakıt gibi değişken maliyetler ise mesafe ile orantılı olarak yükselmektedir (Saban ve Güğərçin, 2009).

K03: “Bizim için bir geminin a noktasından b noktasına giderken en büyük maliyeti birincisi, Gemi Kirasıdır. Kendi geminiz olsa da bir fiyatlandırma yaparsınız. “Opportunity Loss” ile karşılaşmamak adına çünkü siz o gemiyi alıyorsunuz. O gemiyi cash almadığınız için kredisi var vs.” “2’ncisi petrol en büyük giderimiz. 3’üncüsü Yanaşma Kalkma.”

K02: “Zaten gemilerin genelde break even point (başabaş noktası) şu anda filomuzun da ortalama break even 10 bin dolar civarında, 5 bin doları bunun running cost’tur. 5 bin -5 bin 500 dolar finans cost’unuz vardır. 10 bin dolar civarında break even point, başabaş noktamız var. Geminiz 50 bin 40 bin 30 bin dolar kazanırken oradaki karınız, edeceğiniz karınızda azalma ya da çoğalma olur. Çok fazla sizi zorlamaz. Ama kötü piyasada break even point altına düşerseniz bu sermayeden yemeniz anlamına gelir. Orada edeceğiniz günde 1000 dolar 1500 dolar artı fazladan kar bizim için çok survivor yaşamsal bir kazanç ve önemli bir nokta oluyor.”

K05: “Geminin bayraktır klastır survey’dir üzerinde ekipman işletmeye başlamadan önce makine tamirinden geçilmesi gerekiyor mu gerekmiyor mu bu da bizim için en büyük kriter o. Bize girişinde maliyeti düşürerek ya da daha uygun. Düşürerek demek bir şeyden kısararak değil. Daha uygun yapılabilecek hangisidir araştırarak.”

K07: *“Tanker korkarsınız çevre, yakıt. Ama diğer taraftan işletmesi kolaydır.”*

K15: *“2020’nin başında düşük sülfür çıktı. Low 0 çıktı hepimizi endişelendik. Burada scrubber diye bir ekipman yaratıldı bizim tonajdaki gemilerin en küçüğünde bile 1,5 -2 milyon dolarlık bir yatırım gerektiriyordu. Biz yakıttan endişelendiğimiz gibi yakıtın sülfürünün düşürülmesinin gemiye getirdiği yükleri düşündüğümüz gibi, acaba scrubber taksak mı takmasak mı diye büyük endişeler yaşadık. Bunun işletme maliyeti de çok yüksek scrubber’in.”*

- Uluslararası düzenlemelerin getirdiği maliyetler

K02: *“Her şeyin başında eski tarz makinaların hepsi bunlara uyumlu şekle getirilemiyor. Getirilmesi için yapılmış olan tribün değişiklikleri ve parça değişiklikleri ciddi maliyetler getiriyor.”*

K13: *“Her geçen gün kontroller regülasyonlar kurallar gittikçe ağırlaşıyor. Onları sağlamak çok daha zorlaşıyor.”*

K15: *“Bizim şirketimizde dahil olmak üzere. 2030-2050 kurallarının her ne kadar netleşmeye de bize getireceği külfeti sıkıntıları armatör piyasasına mevcut gemilerin hali hazırda çalışır olup olmayacağına dair henüz emin değiliz.” “Bütün yeni sistemler gemi üzerinden test edilip geçiliyor nedense. Maliyetlerde armatörlere yükleniyor.” “Bunlar küçük maliyetler değil. Bu yeni sistemler gemiye kondukça armatör üzerine ekstra maliyet.”*

Çalışma konusu olmamasına rağmen görüşmeler sırasında bir şekilde konu olan deniz taşımacılık şirketlerinin uyguladığı bazı maliyetleri azaltıcı taktikler, çalışmanın amaçlarından denizcilik sektörüne katkı sağlamak kapsamında aşağıda sunulmaktadır. Bunlardan ilki yakıtı daha uygun fiyatlara almak için tonajın ve zamanın kullanılması ile ilgilidir.

K03: *“Biz, yakıt fiyatları belli süreliğine sabitleniyor. Çünkü büyük montanlı alıyoruz. Onun dışında başka bir şey yapamıyoruz.”*

K05: “Örneğin Hafta sonu olacak bir gemiye pazartesiye kalacak bir gemiye yakıtını cuma günü bağlamak istemez. Biz filomuzun gücünü kullanarak bunu yapabiliyoruz ve pazartesi son dakikada olacak fiyatı beklemek zorunda kalmıyoruz.” “Filo tonajı arttıkça tek gemi bazında konuşmak yerine yakıt fiyatı olarak değil yakıt ikmalindeki bizim isteyeceğimiz kriterlere uygun şekilde yapılması.”

K11: “Şirketin ölçeği çok büyüdüğü için o ölçek ekonomisini kullanma imkânımız fazla. Şirketin çok fazla gemisi var. Filo kapasitesi çok büyük. Ondan yararlanma imkânımız var.”

Bu çoklu alım yaklaşımına diğer bir örnek ise gemi donanım ve makineleri ile ilgili yedek parça alımında yaşanmaktadır.

K05: “5 sene önce “sister” dediğimiz birbiriyle aynı tekne ya da gemilere yönelmeye başladık. Bunun maddi ve operasyon anlamında avantajını gördük. Maddi olarak şu avantajı gördük. Yedek parça bizim en önemli kalemlerimizden biri. Bir geminin bir makinesi için yedek parça almak var. 3 aynı gemi için oturup masaya 3 gemim var 3 ünün de aynı makinesi var ben 3 gemi için yedek parçamı senden alacağım demek var.”

Bu avantajın denizcilik sektöründe kullanımına ait az da olsa bazı armatörlerimizin kendi zaman ve mesailerinden harcayarak gerçekleştirdikleri iş birliği örneklerine rastlanmıştır. Bu yaklaşımın yakıt vb. harcamalarda da uygulanması için sektörde iş birliği ya da koordinasyon yapılmasının avantajları incelenebilir.

K12: “Toplu hareket etmenin avantajları. Bunlar basit bir şekilde. Daha çok şey yapılabilir böyle. Yapılacak çok şey var ama bazıları kendilerini bir şey zannediyor. Adamın 3000 -5000 tonluk gemisi var. Ben zaten alırım diyor ama gördük hiçbiri o şeyi yapmadı. Onlardan fazla gemim var ama hiç o şeylere girmedim. Toplu halde kullandım. Cihan abi birini 180 bin Euro’ya almıştı. Sonra bizimle beraber aynı malı 130 bin Euro’ya aldı. Bunlar bir de marka çin malı falan da değil. Bunları çeşitlendirip, karşılaştırmak lazım.”

Diğer bir taktiksel yaklaşım, filodaki gemilerin aktif ve pasif oldukları zamanların iyi planlanmasının önemini gösteren bir örnektir.

K02: “... piyasaların durumuna da ona göre bakmamız gerekiyor. Tersane periyodu gemi balans water treatment sistemlerinin teslim tarihleri bir de piyasaların en iyi olduğu döneme değil de daha düşük olmasını beklediğimiz dönemlere tersaneleri denk getirerek bu 3’ünü aynı tarihe denk getirip olabilecek en verimli şekilde bu süreci geçirmeye çalıştık.”

Teknik konular kapsamındaki bir taktik ise denizcilik sektöründe bilgi ve deneyim paylaşımının, her şirkete getireceği avantajlardan birini örnek olarak göstermesi açısından önem taşımaktadır.

K07: “... İki gemiye de pervanenin iki tarafında navystat sistemi var. Yeni bir sistem daha var. Propellar Boss Cap. O Cap’ı çıkarıp oraya küçük bir pervane takıyorsunuz. Orada kanal açar gibi suyu güçlendiriyor. Yakıt tasarrufu sağlıyor. İki gemiye de bundan takılacak burada takılacak. Kimse de sizden böyle bir şey istemiyor ama ben yaptırıyorum.”

K07: “Mesela gemilerin boyası yapılacak. Boya yapılırken ben 136 bin dolar daha fazla para vereceğim. Çünkü kauçuklu boya uygulayacağım. Kauçuklu boya uygulayabilmemiz için surface preparation dediğiniz 2,5 ile blasting yapacaksınız. Sıfır, tertemiz. Onun üzerine bu sistemi yapacaksınız. Bu neyi sağlıyor. Yakıt tasarrufu, sürat sağlıyor. 5 yıllığına bunu yapıyor.”

3.8.6.8. Gelir Akışları

Deniz taşımacılığında gelir akışı, müşterilerden taşımacılık hizmetini kullanmaları karşılığında tahsil edilen navlun ücretlerinden oluşmaktadır. Gelir akışında, sabit liste fiyatları, pazarlıklar, açık artırmalar, piyasaya bağlı ya da yüke bağlı gibi farklı fiyatlandırma mekanizmaları kullanılmaktadır.

Düzensiz hat taşımacılığında, gemilerin yüksüz sefer oranının fazla olması ve talebin düşük olduğu dönemlerde bu oranın daha da artması, maliyetleri yükselterek geliri düşürmektedir. Düzenli hat taşımacılığında, faaliyetlerinin planlı olması bu

durumu şirkete yaşatmaz iken limanda bekleme sürelerinden dolayı liman giderleri artabilmektedir.

K02: *“Karadeniz’den de Avustralya’dan da Amerika’dan da yüklüyoruz. Biz bir gemiyi Karadeniz’den Çin’e bağladığımızda geminin Çin’den tahliyesi bitmeden, Çin’den yine gemiyi bu tarafa ya da nereye götüreceksen bir yerden bir yük bulmamız gerekiyor.”*

K08: *“Ama iyi bir kontrat kötü havayı düşündüğünde olumsuzlukları düşündüğünde sabit bir hat sabit bir kazançtır. Uzun vadede 12 ayda kafam rahat sabit bir iş keşke öyle bir şey, her zaman bekleriz ben daha sıcak bakarım. Kontrat çalışmaya.”*

K10: *“Jamaika’ye 7000 ton giden Türk gemilerde var. Batı Afrika’ya çalışan 5 bin ton gemilerde var. Navlununuz olduğu sürece dönüş bulma olduğu sürece, kendi kurduğu kontaklara bağlı olarak.”*

3.8.7. Stratejik Yönetim Süreci ve İş Modeli Uygulamaları

Bu bölümde her bir şirketin belirledikleri stratejileri, iş modeline nasıl yansıttıkları ele alınmaktadır. Önerilen işletme stratejisi ve iş modeli bütünleşme modelini örneklem içindeki her deniz taşımacılık şirketi bağlamında değerlendirebilmek için mevcut işletme stratejisi ile şirketin mevcut iş modeli ele alınmaktadır. Bu kapsamda, görüşmeler, saha notları ve dokümantasyon verileri kullanılarak her şirketin kurumsal ve rekabet stratejileri ile iş modeli bileşenleri karşılaştırılmakta, şirketlerin benimsedikleri stratejilere uygun bir iş modeline sahip olup olmadıkları değerlendirilmektedir. Her şirket birer vaka olarak incelenmekte; ardından vakalar arası karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca yönetici görüşmeler, saha notları ve dokümantasyon verileri ile yapılan sektör işletme çevresi analizleri sonuçları da bu değerlendirmelere dahil edilmektedir.

F01 Şirketi:

Dökme kuru yük pazarındaki F01 şirketi, güvenilirlik, verimlilik ve kaliteyi önceleyen temel değerleri ve çevreye duyarlı mevcut 15 gemilik bir filoya sahiptir. Bu

filo büyüklüğünü muhafaza ederek dökme kuru yük pazarında konumlanmaktadır. Şirket, bugün için kurumsal olarak istikrar stratejisini ve niş bir pazara yönelerek rekabet avantajını sağlamak için odaklanmış maliyet stratejisini benimsemiştir. 1967 yılında bir aile şirketi olarak kurulan F01'in deneyimli departman yöneticilerinin bireysel çabaları ile işletmenin çevre analizi yapılmakta ve üst yönetime strateji önerileri sunulmaktadır.

Yönetici K01, bu dönemde arzın az, talebin çok olmasından dolayı deniz taşımacılık şirketlerinin iş bulduğunu; genelde kurumsal müşterilerin işletme bazında değerlendirme yaparak hizmet almak istediklerini belirtmektedir. Bununla paralel olarak büyük ölçekli kurumsal şirketlerin, yüzün üzerinde gemileri olan işletmeler yerine 15 civarı gemiye sahip butik işletmeleri daha çok tercih ettiklerini de vurgulamaktadır. Örneğin 500 gemilik filoya sahip şirketlerin filolarını 10-20 gemilik filotillalara bölerek işlettiğini, bu durumda üst yönetim ile gemi arasında 4-5 kademe oluşmakta ve bilgi akışı bozulmaktadır. Bu durumu, istikrar stratejisinin bir çıktısı olarak gören F01 şirketi, örgüt yapısında bilgi akışının dolaysız ve bozulmadan çalışmasını sağlamak ve taşımacılık operasyonlarında herhangi bir aksaklık, eksiklik ya da istenmeyen bir durum meydana geldiğinde hızlı ve etkin müdahale edebilmek amacıyla filodaki gemi sayısını sınırlı tutmaktadır. Böylece kaliteli hizmet verilerek bir değer önerisi olarak sunulduğu; müşteri ilişkilerinde memnuniyeti ve güveni artırdığı ifade edilmektedir.

F01 şirketi, düzenlemelere uygun yeni gemi taleplerini dökme kuru yük sınıfı ile sürdürdüğü, normal bir Dökme kuru yük şirketine göre yüzde 50 daha fazla emniyet konularına eğilmeleri, dökme kuru yük piyasasının neredeyse tamamına derecelendirme yapan Righthship'e üye olarak bu kuruluşun standartlarına göre işletme süreçlerini tasarladıkları ve işlettikleri, gemilerini Uzakdoğu'da teknik açıdan desteklemek için Singapur'da bir ofis açmış olmaları odaklanmış stratejinin uygulamalarıdır. Yeni gemi alımlarında pazar döngüsünde nerede bulunduğu ve emisyon düzenlemelerinin göz önünde tutulması, işletme içi broker sistemi ile duruma göre spot piyasanın ya da zaman kontratlı taşımacılığın tercih edilmesi, departmanların bakım-onarım planlamasını titizlikle yapması, uzun vadeli yedek parça stoku yapılması değerlendirildiğinde maliyet azaltıcı önlemlerin alındığı görülmektedir.

Yönetici K01 ile görüşmede, etik ve kurumsal itibar konularında çalışma yapıldığı ve rekabet edebilmek için dünyanın ilk 10'daki şirketlerinin bakış açısını yakalamanın gerekli olduğu, bu anlayışla bir işletme kültürünün geliştirildiği öğrenilmiştir. F01 şirket departmanları, faaliyetlerinde ve sorumluluk alanlarında eksikliklerin tespitini, bunları araştırarak ve geliştirerek giderilmesi için çalışmalar yapmakta; kendi sahil ve gemi personelinin yetiştirdiği ve gemilerinin bakım- onarım için tersaneye girdiğinde mühendis ve zabitanları mesleki tecrübe eğitimlerini kazanmaları sağlamak için tersane bulundurdıkları, saha çalışmasında kayıt edilmiştir.

F02 Şirketi:

Dökme kuru yük pazarındaki F02 şirketi, Amerika kıtasından Uzakdoğu'ya kadar geniş bir bölgede 28 bin ila 106 bin DWT arasında 15 gemi ile dünya dökme kuru yük pazarında konumlanmaktadır. Bir aile şirketi olan F02 şirketi, rekabet avantajını sağlamak için kurumsal olarak istikrar stratejisini ve atık taşıma gibi niş bir pazara yönelerek ve diğer firmaların gitmediği coğrafi bölgelere giderek odaklanmış farklılaşma stratejisini benimsemiştir.

F02 şirketi, yatırım planlarını modern, yeni kural ve kaidelere uygun gemiler satın alma ve bu gemileri uzun süre ticari ömürleri bitene kadar işletmek üzerine kurmaktadır. Yönetici K02 görüşmede, bu yatırım planlaması ile gemilerin kendilerini geri ödeyebildiği ve şirketin yaptığı yatırımdan bir kazanç sağlama olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Değer önerilerini, kalite ve güvenilirlik temelini üzerine kuran şirket, yatırım kararlarındaki prensibini, “en doğru tonajdaki gemiyi, en doğru özelliklerdeki gemiyi bulmak” olarak uygulamaktadır. Özellikler içine karbon ayak izi ile ilgili 2026 sonrası düzenlemelerine uygunluk da girmektedir. Bununla birlikte uluslararası derecelendirme kuruluşuna da üye olan şirket, müşteri segmenti olarak belirlediği birinci sınıf kiracılarla çalışabilmek ve onlarda güven yaratabilmek için ana makinadan ambarına kadar gemilerini çok iyi kondisyonunda tutmaktadır.

Şirketin yönetimi, piyasaların çok iyi gittiği ve taşımacılık ücretleri çok yükseldiyse, gemilerini bir iki senelik zaman kontratlarında çalıştırmaktadır. Durgun ve düşük piyasada işletmenin başabaş noktasının altına düşmemek ve artı kazançlar elde etmek için spot piyasada çalışma tercih edilmektedir. Spot piyasanın, bir sonraki

sefer için yoğun çalışmalar gerektirmesi nedeniyle departmanların iş yükünün arttığı, K02 tarafından ifade edilmektedir.

Uzakdoğu'daki ve Avrupa'daki müşterilere ulaşma kanalları kapsamında, Türkiye ve Uzakdoğu'daki iki ofisin koordinasyonu ile gemiler günlük spot piyasada işletilmektedir. İnsan gücünü ve onların uzmanlığını kullanan şirketin departmanları, kiracılarla direkt görüşerek onların ileri tarihli olan yüklerinin planlamasını yapmakta; gemilerin mevkilerine göre fiyat teklifi vermekte, gelecek seferlerin de planlamasını yaparak geminin boş kalmamasına çalışmaktadır.

Şirket yönetimi, uluslararası operatör firmalar, acenteler ve yakıt şirketleri gibi temel ortaklıklarını, iyi diyaloglar ile sürdürmektedir. Örneğin acentelerle kurulan iletişim ile limanlarda tıkanıklık, tahliye oranları, yükleme oranları gibi bilgiler, önceden elde edilebilmektedir.

F03 Şirketi:

1970 yılında bir aile şirketi olarak kurulan F03 şirketi, 155 ülkede, 493 ofis, 560 gemiden oluşan bir filo ile faaliyet göstermektedir. Şirket, uluslararası ticarete karayolu, demiryolu ve deniz yolu ile taşımacılık sistemlerini kombine şekilde kullanmaktadır. Denizcilik bakımından şirketin faaliyet alanı, konteyner ve turistik yolcu ve Ro-Ro deniz taşımacılığını kapsamaktadır. Yaklaşık 3,4 milyon TEU konteynerlik taşıma kapasitesiyle dünyanın sayılı şirketlerindendir.

İnternet sitesinde istikrarlı, sağlam ve sürdürülebilir bir taşımacılığı sunarak müşteri memnuniyetinin hedeflendiği ifade edilmektedir. Ro-Ro gemilerini de filoya dahil ederek ve diğer taşımacılık türleri ile kombine taşımacılık yapan şirket büyüme stratejisini sürdürmektedir. Müşterilerine stoksuz çalışma imkânı sağlayan ve üstü konteyner altı Ro-Ro gemilerle yenilik getiren şirket rekabet avantajı sağlamak amacıyla çeşitlendirme stratejisini benimsemiştir.

1996'da Türkiye'de önemli bir iş birimi kuran şirket, bugün kurumsal bir yapıya sahip olarak aile ve işletme dışından istihdam ettiği yöneticilerle çalışmakta, üst yönetici ve uzmanların katılımıyla işletme çevre analizi yapılarak stratejiler belirlenmektedir. Temel faaliyetleri kapsamında konteyner hattını çeşitlendirmesi ve Ro-Ro taşımacılığını da ana faaliyet alanına dahil etmesi ile kombine taşımacılıkta temel ortakları artmış, temel kaynaklarını bu yeni faaliyet alanlarını işletmeye

yönelterek örneğin geniş bir filoyu işletebilmek ve müşteri ilişkilerinde sağlam kanalları kullanabilmek amacıyla merkez ve bölge ofislerinde dijital veri akışı sağlayan alt yapı kurmuş, sunduğu yeni değer önerileri ile yeni müşteri segmentlerine ulaşmayı hedeflemektedir.

Şirket yöneticilerinden K03, işletme dış ve yakın çevresinin analizini nasıl yaptıklarını, bu kapsamda “Türkiye’deki ticareti takip” ettiklerini ve “Türkiye’nin ilerde nereye doğru evrileceği” ve dünyadaki gelişmelerin yönünü tahmin etmeye çalıştıklarını söylemiştir.

Yönetici K03, şirketlerin vizyonunu etkileyecek etmenlerden biri olarak genellikle denizcilik şirketlerinin kontrolünde olmayan limanlara ve liman alt yapılarına dikkat çekmektedir. Türkiye’deki limanların yatırım yapmaması durumunda tonaj ya da tip olarak büyümeye gidecek şirketlerin gemilerini yanaştıracak yer bulamayacaklarının altını çizmektedir.

Yönetici K03, F03 şirketinin sürdürülebilirliğin önemini vurgulayarak sürdürülebilirlik amacıyla analiz ve çalışmalar yaptıklarını ve sonuçlarını departmanlarla paylaşarak uygulamaya soktuklarını belirtmiştir. Bu kapsamda müşterilerle sürekli diyalog içinde oldukları ve müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarına yönelik yeni değer önerileri yarattıkları, yapılan görüşmelerde sırasında kayıt altına alınmıştır.

F04 Şirketi:

1974’de devlet destekli bir konsorsiyum olarak kurulan F04 şirketi, muhtelif tonaj ve evsafta deniz tanker filosu ile bugün bir holdingin şirketler topluluğu içinde yer almaktadır. F04 şirketi, sürdürülebilirlik amacıyla sıfır kaza, sıfır kirlilik ve çevreye duyarlılık hedefleri ile birlikte rekabetçiliği ve pazarda liderliği misyon edindiğini vurgulamaktadır. Şirket, hizmette kalite, emniyet, sağlık, çevre bağlamında Türk Bayraklı, modern ve verimli gemiler işletmeyi hedeflemiştir. İnternet sitesinde çevreye yönelik en çok taahhüt sunan ve bu şirket politikasının kendi çalışanları ve yükleniciler tarafından da bilinmesi ve uygulanmasını isteyen sektördeki tek şirket olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle Türk Bayraklı gemileri filosunda bulundurmasının hem kuruluş prensipleri hem de bugünkü şirketler topluluğu üst

yönetiminin tercihi olarak değerlendirilmektedir. F04 şirketi, gemi işletmeciliğinin yanı sıra broker, acente ve denetleme hizmetleri vermektedir.

10 adet ham petrol tankerleri ve petrol ürünleri / kimyasal tankerleri ile belli bir pazara ve Türkiye'nin ihtiyaçlarına odaklanmış olan şirket, şirketler topluluğu yönetimi altında istikrar stratejisi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Strateji belirleme sürecinde şirketler topluluğu üst yönetiminin holding için belirlediği kurumsal stratejiye ve sektörün dinamiklerine göre F04 şirketi, iş yönetimi ve işlevsel stratejilerini geliştirmektedir. Öncelikli olarak “ülke menfaatleri” ve bununla birlikte “rekabetçi ve lider denizcilik şirketi olma” esasları doğrultusunda faaliyet gösteren şirket, tanker gemilerini zaman esaslı kiralamakta ve işletmektedir.

Belirli müşteri segmenti ve kanalları olmasına rağmen şirket, daha kaliteli hizmeti değer önerisi olarak sunmaktadır. Denetleme hizmetleri veren ve kadrolu çalışanları olan bir şirket olarak gemilerin emniyet seviyesinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Denetleme hizmeti, bölgesel kapsamda ve tankerlerin risk değerlendirmelerini içermektedir. Deniz taşımacılık sektöründeki çoğu işletmeden farklı olarak şirketin kadrolu sistemi bulunmaktadır. Türk bayrak adı altında, kadrolu, sendikalı, sigortalı olacak şekilde bu sistemi çalışanlarına sağlamaktadır.

Çalışmalarında iş-yaşam dengesi düzenlemelerinin, bireyin algılanan performansı ile ve iş-yaşam dengesinden yararlanmamızı sağlayacak daha iyi performansla ilişkili olabileceği algısı olabilir.

F05 Şirketi:

Dökme kuru yük taşımacılığı yapan F05 şirketler grubu, 1999 yılında Türk limanlarında armatörlere hizmet veren bir acentelik olarak kurulmuştur. Zaman içinde büyüyen ve on gemilik bir filoya sahip olan şirket, günümüzde gemi yönetimi, kiralama ve brokerlik, acentelik, gemi tamirleri gibi birkaç hizmeti birlikte sağlamaktadır. Şirket yönetimi, “yeni tonaj ilavesiyle kısa ve orta vadede konumunu daha da güçlendirme” hedefiyle büyüme stratejisini belirlemiştir.

Bilinçli olarak benzer yapı ve özellikleri taşıyan gemileri filosuna alarak şirket, işletme maliyetlerinin azaldığını ve böylece işletme operasyonlarındaki etkinliğin arttığını tecrübe etmiştir. Özellikle yedek parçaları, her gemi için ayrı satın almak ve stoklamak yerine çoklu alımın daha uygun fiyatlara mal olduğu; filo tonajının artması

ile yakıtı daha uygun fiyatlara alındığı görülmüştür. Böylece şirket maliyeti düşürerek rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir.

Kaliteli, güvenilir ve zamanında hizmet verme değer önerilerini müşterilerine sunan orta ölçekteki bu şirketin, bu değer önerilerini sunabilmek amacıyla sektördeki benzer sayıdaki filolara sahip şirketlere nazaran departmanlaşmaya verdiği önem, dolayısıyla temel kaynakların etkin kullanımı dikkat çekmiştir. Son 2 senedir şirketin gündeminde olan “*filo yaşımızı gençleştirme*” kapsamında ilgili bölümlerin birbirleri ile sürekli iletişim içinde olduğu görülmektedir. Örneğin, atanmış kişi (DPA) vasıtasıyla pazarlama (alım-satım), gemi sertifikasından, klasına, bayrağına, sigortasına; filo departmanı taşınan yüklerin uygunluğuna ve bakım masraflarına; personel departmanı, şirketin gemi personeli portföyüne uygunluğuna; teknik departman ise gemideki mevcut ekipmanların, ana ve yardımcı makinaların durumunu deneyim ve sektörden alına bilgilere göre değerlendirmektedir. Ayrıca üst yönetimin de katıldığı aylık ya da haftalık yüz yüze ya da çevrim içi toplantılarda, şirketin gemilerinin durumu değerlendirilmekte ve ileride alınacak gemilerin yapıları şekillendirilmektedir.

Dünyadaki en büyük demir çelik üreticilerinden olan bir şirket olan müşterisine, şirketin “*müşterimiz için alıyoruz o gemiyi*” yaklaşımı ile değer önerisi sunduğu öğrenilmiştir. Benzer şekilde iyi ilişkilerin kurulduğu müşteri için K05, “*onun yükünü taşıyacak en efektif gemi modeli nedir ona da bakıyoruz*” demektedir. Diğer sunulan değer önerisi ise operasyon kriterlerinde esneklik sağlayarak hizmet vermek olarak belirlenmiştir.

Çoğu küçük ve orta ölçekli şirketler gibi işletme analizi, belli bir zaman ve insan kaynağı ayrılarak yapılmamakta; “*daha çok bilgi ve tecrübeye dayalı*” öngörüler yapılmakta ve kararlar alınmaktadır. Çevre analizi ve strateji oluşturma ile ilgili olarak yönetici K05, genel anlayışı şöyle ifade etmektedir: “*Gemi işletmelerinin tamamı da tecrübe ile oluşmuş işler. O yüzden yurtdışında da bizde de gemi işletmelerinin daha çok tecrübeye dayalı akademik ya da bilimsel bir metoda uyarlanamaz şekilde yapılıyor olmasının şeyi doğal.*”

F06 Şirketi:

“Sürekliliği, güvenilirliği ve hızı ile tanınmış, saygın taşımacılık firmalarından biri olmayı” hedefleyen ve 1959 yılında bir aile şirketi olarak kurulan dökme kuru yük pazarındaki F06 şirketi, 16 gemilik bir filoya sahiptir. 2010 yılından beri filosunu gençleştirerek kurumsal olarak büyüme stratejisini benimsemiştir. Dökme kuru yük pazarında gemilerini zaman esaslı ve günlük fiyatlarla kiralayan şirket, işletme maliyetlerini karşılayacak seviyelerde kira bedelleri alarak rekabet avantajını sağlamak için odaklanmış maliyet stratejisini benimsemiştir.

Dökme kuru yük pazarına odaklanan şirketin yöneticisi K06, *“Bu stratejide en önemli noktalar öncelikle gemi, personel taşıdığımız yük bunlara zarar getirmeden kurallar çerçevesinde bunları bozmadan hedeflere ulaşmak, en büyük hedef nedir taşıdığımız yükü bir yere sağlam götürmek”* diyerek kaliteli hizmet ve gemilerin seyir güvenirliliği değer önerilerini müşterilerine sunmaktadır. Bu değer önerileri gerçekleştirmek için şirket yönetimi,

- 14 yeni inşa gemi satın almış,
- Uluslararası Emniyetli Yönetim Kodu (ISM Code) doğrultusunda prosedürleri ve manuellere, gemide ve ofiste uygulamakta,
- Karbon emisyonlarına yönelik çözüm bulma çalışması yapmakta,
- Rightship kriterlerine uygun olarak gemilerini 3-4 yıldızda tutmakta,
- Liman devleti kontrolleri için gemilerinin hazır olmasını sağlamakta,
- Gemilerinde iyi bir zabitan profili bulundurmaktadır.

İş modelini stratejisine dayalı olarak oluşturan şirket, maliyet yapısında işletme maliyetlerini azaltmak amacıyla tersane imkân ve kabiliyetlerini kullanmaktadır. Gelir akışını ise zaman esaslı taşımacılık piyasasında Baltık endeksleri gibi fiyatlamalar üzerinden aldıkları kiralalarla sağlamaktadır.

Yönetici K06'nın *“Kuralın vakti geldiğinde onu şey yapıyoruz. Ama mukavele emisyonları 2024 ten yürürlüğe gireceği belli onun çalışmalarını yapıyoruz”* ifadesi ile açıkça ortaya koyduğu gibi çoğu deniz taşımacılık şirketi yönetimlerinin işletme çevresindeki gelişmelere reaktif davrandığı gerek görüşmelerde gerekse de saha çalışmasında, gözlemlenmiştir.

Şirket stratejisini belirlerken çevre analizini, diğer orta ölçekli işletmelerde görüldüğü gibi departman yöneticilerinin bilgi ve deneyimi çerçevesinde, belirli bir

ortam, zaman ve insan kaynağı ayırmadan gerçekleştirmektedir. Yalnız F06 şirketi, 3 sene önce dışardan destek alarak işletmenin çevre ve GZFT analizlerini yaptırmıştır. Bu çalışma için yönetici K06, “*Bu süreç faydalı oldu. Sistemin işleyişini insanlar daha iyi gördüler... o analizin faydasını gördük*” diyerek olumlu bulduğunu ifade etmektedir.

Söz konusu analiz sonucunda gemilerin liman devleti denetlemelerine ve şirket emniyet kontrollerine yönelik bir kontrol sistemi geliştirilmiştir. Kaptan dahil gemi zabıtlarının sorumluluk aldığı 19 sayfalık liste, günlük, haftalık ve aylık kontrollerle işletilmektedir. Kontrollerde eksiklik neyse malzemeye kadar ortaya çıkarılmakta ya da giderilmek üzere müdahale edilmektedir.

F07 Şirketi:

1980 yılında soğuk hava depolu gemi (reefer) ve koster gemiler satın alarak kurulan F07 şirketi, OBO ve dökme kuru yük gemilerine sahip olarak 1985 yılında derin deniz taşımacılığı için yeniden yapılanmıştır. Bir dönem Türk deniz taşımacılığında %10'luk bir Pazar payına sahip olmuştur. Uzun bir geçmişe sahip işletme deneyimi ve endüstri gereksinimlerine uygun olan operasyon ve teknik donanımları sayesinde günümüzde yeni bir strateji ve iş modeli ile yapılanan şirket, dökme kuru yük gemileri ve tankerlerine odaklanarak gemi işletmeciliği alanında faaliyet göstermektedir.

Şirket, denizcilik endüstrisinin gereksinimlerine uygun gemi operasyon, teknik ve mürettebat yönetimi hizmetleri ile havuzlama denetimi, büyük onarımlar, satın alma, gemi denetimi ve bütçe kontrolü hizmetleri vermekte ve müşterilerinin memnuniyetini gözettiklerini ifade etmektedir. Değer önerileri, kaliteli hizmet, gemilerin seyir güvenirliliği, çevreye yönelik düzenlemelere uyum ve gemi operasyonlarında esneklik olarak görülmektedir.

Deniz Ticaret Odası ve Türk Armatörler Birliğinde önemli görevlerde bulunan şirket kurucusu ve yöneticisi K07'nin sektörde uzun yıllar deneyim sahibi olması ve gelişmeleri yakından izlemesi,

F07: “Dünya denizciliği ve dünya denizciliği içinde Türk ekonomisinin yeri ve önemine bakardım. Olayı iyi analiz etmek lazım. ... Ocak 2023'te yürürlüğe girecek çevre ile ilgili karbon emisyonu uygulaması gelecek. Millet balans-water bitirmeden o

gelecek tokat gibi gelecek. Dünya filosunun yüzde 25'i bunu karşılıyor. Yüzde 75'i bunu karşılamıyor; o zaman ne olacak sizin geminiz. Diyecek ki sistem, ana makinenizi 80 devirde çalıştıracaksın. Bunun karşılığı 8 Knot'tır. Öyle bir şey gelecek.”

Gemi işletmeciliğinde yönetici K07, personelinin gemi yaşantısını iyileştirerek gemi personelinden daha iyi verim alındığını ve bunun olumlu sonuçlarının kaliteli hizmet ve gemilerin seyir güvenirliliği değer önerilerine katkı sağladığını ifade etmiştir. Massami ve Manyasi (2021) yaptıkları araştırmada, iş ortamının düzenlenmesi ile gemi adamlarının performansının artmasına, şirketin hizmet kalitesinin artmasına yol açmakta ve bu nedenle denizcilik şirketini ticaret pazarlarında rekabetçi hale getirmekte olduğu sonucuna varmıştır.

Şirketin rekabet stratejisine uygun olarak gemi tipi seçerek yeni bir iş modeline yöneldiği belirten yönetici K07: *“Her şeye geliyor, ediyor. O nedenle supramax'a gittim. Onun içinde de çok daha maksatlı olan open hatch, box shaped gemi türlerine gittim. Vinçleri güçlü ister konteyner yükle ister rulo yükle öyle bir gemiye gittiğini”* söylemiştir.

F08 Şirketi:

Denizcilik ve taşıma faaliyetlerine 1945 yılında başlayan F08 şirketi, 1989 yılından beri Denizcilik İnşaat, Sanayi ve Ticaret Limited olarak tahıl, maden, işlenmiş-paketlenmiş ürün, demir-çelik ve hammadde ürünleri deniz taşımacılığı ile ulaştırma faaliyetlerini yürütmektedir. Bununla birlikte, uluslararası deniz taşımacılığında gemi kiralama ve brokerlik hizmetlerinin yanı sıra gemi yönetimi ve teknik destek faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Yönetici K08, babasından devraldığı şirket yönetiminde, yenileme stratejisi ile koster sınıfında dökme kuru yük pazarına odaklanmış ve müşteriye en uygun taşımacılık fiyatları ile rekabet avantajını sağladığı görülmektedir. Yenileme stratejisi, “verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek tekrar verimli duruma getirebilmek” için işletmeye dönük bir strateji olmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:201). F08 şirketi, bugün için uyguladıkları yenileme stratejisi kapsamında gemi operasyon ve teknik faaliyetlerini daha verimli işletmek amacıyla organizasyonda değişikliğe gitmiştir.

K08: “Ben olması gerekir dedim teknik departman kurduk. Kiralama DPA ayrı olacak dedik.... Yeni jenerasyon daha düzgün bir işletme modeline geçmeye çalışıyor.”

K08: “Para kaynağın kiracı. İkili ilişkiye binaen kabul ettik. Çok isteme ters teper. Arada esneklik tanımak gerekir.” “Aktif, merkezindeyim olayın mail trafiğini ben gözlemleyebiliyorum. Orada yazışmaları da görebiliyorum. Bazı şeylere müdahale ettiğim dönemlerde olur. Uzatmayın, tadında bırakın, şöyle olsun, tamam bugün bizden gitsin, bizden gitme zamanı ...”

Ailenin taşımacılık sektöründeki bilgi birikimi ve kendisinin almış olduğu işletme eğitiminin verdiği özgüvenle yönetici K08’in şirketin geleceği ile ilgili önemli kararlar aşamasında olduğu öğrenilmiştir. Bu ölçekteki işletmelerde sıkça rastladığımız şekilde, yönetici K08, kendisinin bireysel olarak yaptığı analizlerle yakın gelecekte daha fazla tonajdaki gemileri filoya dahil ederek F08 şirketinin büyüme stratejisini benimseyeceğini ifade etmiştir.

K08: “Benim stratejim en başından beri bir kere koster sınıfı armatörlüğünden büyük tonaja geçme hedefim var en başından beri. Benim işlettiğim 3000’lik, 4000’lik, 5000’lik gemiler hem personel profili açısından hem çalıştığı bölge açısından hem de sefer sıklığı açısından kendime güveniyorum, inanıyorum artık büyük tonaja geçebilirim diyorum.”

Sektörde uzun yıllar kazanılan deneyim ile F08 şirketi, müşterilerine hızlı, güvenilir ve kaliteli hizmet değer önerisini sunarken müşterilerinin ve iş ortaklarının karşılıklı memnuniyetinin öncelikli tutulduğunu internet sitesinde beyan etmektedir.

K08: “Gemi bakım tutum açısından maksimum düzeyde olacak. Kiracı ile bir iş yaptığınızda o gemiden memnun kalacak. Memnuniyet, yüklemeyen, denetlemeyen başlıyor.”

Yönetici K08, küçük ölçekli deniz taşımacılık şirketlerinin rekabet edebilirliği açısından organizasyon yapılarında bir teknik müdür yönetiminde teknik bölüm oluşturulması gerektiğini ve gemi mühendisleri ile teknik faaliyetlerin sürdürülmesinin zorluğuna işaret etmektedir.

K08: *“Sektördeki kişiler teknik müdür istihdam etmeleri gerekir. Şirket mantığında yaptığında yapamayabilirler. Olmuyor yaptığını zannediyor.”*
“Gemideki personel size geri dönüşüm sağlamadığında, ya da siz gemiye gidip teknik anlamda teknik anlamda o işi bilmediğiniz için bakmadığınızdan dolayı, arıza olunca haberdar olacaksınız.”

F09 Şirketi:

Bir aile şirketi olan F09 şirketi, armatörlük, gemi işletmeciliği, gemi kiralama ve acentelik alanlarında faaliyet göstermek üzere 1968 yılında kurulmuştur. Bugün filosunda 4 dökme kuru yük gemisi bulunan şirket, esas faaliyet alanı çok sayıda armatöre gemi işletmeciliği hizmeti vermektedir. *“Dürüstlük, itimat ve yüksek kalite ilkeleri ile hizmet”* veren F09 şirketi, istikrar stratejisi ile *“denizcilik sektöründe devamlı değişen taşıma şartlarını, müşteri gereksinimlerini ve politikalarını önceden sezerek Türkiye'nin en saygın denizcilik şirketlerinden biri olmayı”* hedeflemektedir.

K09: *“Zaten tanker ve konteyner branşlarına girmeyeceğimize, genel kargo branşlarında olduğumuza göre, o doğrultuda bir sonraki gemi yatırımı ne olmalıdır, yaş yönünden özellik yönünden şeklinde düşünerek adım atmaya çalışıyoruz.”*

Dökme kuru yük ve genel kargo pazarlarında işletmeciliğini yaptıkları gemiler ile şirket, maliyet azaltmaya yönelik önlemler ile müşterilerine uygun taşımacılık ücretleri sunmaktadır.

K09: *“Şu dönemde tam tersine daha fazla navlun nasıl kazanabiliriz diye ister istemez dirençli davranıyoruz. ... ekonomik daha bir sıkı tutmak, masrafları nasıl azaltırız diye ... liman masrafları nasıl?”*

Babasından devraldığı şirketi, yönetici K09, yeniden organize ederek bölümler ve bölüm müdürü pozisyonları oluşturduğu; görüşmeler sırasında şirket içinde her faaliyeti koordine etmeye çalışmadığı gözlemlenmiştir. Örneğin bazı operasyon ve teknik konular için 30 senelik deneyime sahip bir müdürü çağırarak konu ile ilgili bilgi almıştır. Akıllı cep telefonlarındaki uygulamalar ile kendisi ve bölüm müdürlerinin sürekli irtibat halinde olduğu; bilgi ve deneyimlerini ortak bilgi havuzuna aktardıkları; değerlendirme ve karar alma sürecine yönelik bir sistem kurulmuştur.

K09: *“Yılların içinden gelen muazzam bir bilgi ve tecrübe birikimi.*

Kararda herkesin rolü oluyor. Eskisi gibi ben yaptım oldu olmuyor.”

F09 şirketi, kaliteli hizmet, zamanında yükün teslimi, gemilerin seyir güvenirliliği ve uygun taşıma ücreti değer önerilerini müşterilerine sunmak amacıyla operasyon, teknik, pazarlama ve müşteri ilişkileri ile insan kaynakları kapsamında temel faaliyetler planlayıp uyguladıkları, saha çalışmasında gözlemlenmiştir.

K09: *“Gemilerimizi teknik yönden tamir tutum yönünden, tedarik donanım yönünden ve o gemilerin üzerinde çalışan personel yönünden, o personelin kalitesi yönünden, o kaliteyi sağlayacak maaş politikası yönünden, o insanların kullanacağı kumanya yönünden, üzerindeki kullandığınız yedek parçanın kalitesi yönünden denizde hareket den bir şehir bu bir fabrika. Armatör olarak yapmamız gerekenin en iyisini yapıp, en iyisini yapmak için de araştırıp, bir sürü yan faaliyetlerde bulunmanız lazım. Bunları yapıp broker arkadaşla gemilerimizi en iyi şekilde sunup, ...”*

Yönetici K04, yönetici K07 ve yönetici K09’un ortak olarak üzerinde durdukları konu, gemi personeline gemide ve gemi dışında çok iyi yaşam imkanları sağlamaktır. Önceki paragraflarda, çalışan performansına olumlu etki ettiğini literatürün de desteklediği bir örnek ile ifade edilen ve deniz taşımacılık sektörü ile bu konunun paylaşılmasının önemli olduğu düşünülen bu konuda, yönetici K09’un sözlerine yer verilmiştir:

K09: *“Bizim şirketimizde babamların dedemlerin zamanından beri şöyle bir şey vardır. Denizde çalışan personelin maaşı önce ödenir, denizde çalışanın kumanyası ben evde ne yiyorsam ortalama olarak onunla aynı seviyede olmalı.”*

F10 Şirketi:

Kuruluşu 1980’li yıllara dayanan deniz taşımacılık ve danışmanlık firması F10 şirketi, önceleri kuru yük deniz taşımacılığında broker, armatör ve operatör olarak faaliyet sürdürmüştü; daha sonra deniz taşımacılığını yanı sıra, gemi alım-satımı, dış ticaret, projelendirme ve danışmanlık hizmetlerini faaliyetlerine dahil etmiştir. Mevcut müşteri portföyü ve işleteceği gemi sayısını 17-18 ile sınırlaması, F10 şirketinin

istikrar stratejisini belirlediği; dökme kuru yük pazarına odaklandığı, ama müşterilerine sunduğu çeşitli hizmetler ile farklılaştığı değerlendirilmektedir.

“Ana rekabet avantajı yıllar içinde edindiği uluslararası deneyim ve müşteri portföyü” olduğunu beyan eden F10 şirketinin, müşterilerine *“en avantajlı navlun temini”* değer önerisinin yanı sıra yurt içi ve yurtdışı pazarına olan hakimiyeti ile gemi operasyonlarında esneklik (zaman, coğrafya ve yük) sağladığı ve kaliteli hizmet verdiği ifade edilmiştir.

K10: *“Gelin geminizi Akdeniz’e değil kuzey Avrupa’ya çıkaralım orada daha iyi para alırsınız; ... gemi alacakları zaman gel Kuzey Avrupalı kiracıların, uzun süre kira alabileceği tipte sana gemi alalım.”*

“Sen bizim malımıza öyle iyi bakmışsınız ki dediler bunu ödenmiş saydık dediler. Ödendi dediler. ... Senin gemine çıktık pırıl pırıl. Yarın bunu satmaya kalksak para edecek.”

Müşteri ilişkileri ve kanalları bağlamında örneklem içinde yer alan şirketlerin internet sayfaları da incelenmiştir. İncelemede dört basit kriter belirlenmiştir: Güncellik, görsellik, kolay erişim ve yapılan işin içeriği ile bilgiler. Her kritere 10 üzerinden not verildiğinde, tam puan alan, F10 ve F11 şirketleri olmuştur.

Yönetici K10’nun uluslararası deniz taşımacılık ve gemi işletmeciliği deneyimi nedeniyle görüşmede üzerinde durduğu dört başlık, sektöre faydalı olması amacıyla, şunlardır:

- Türkiye’deki tersane ve yan sanayinin gemilerin çevre ile ilgili düzenlemelere uyumda maliyet azaltıcı etkisinin olabileceği.

K10: *“... ciddi bir yan sanayi üretimi var. Scrubber türü yapan da var, tersanelerde. Dışarıdan satın alma, işletme yatırım düşüncesi. Burada yaptırmak daha mı pahalı oluyor yoksa dışardakilerin üretimi daha fazla olduğu için maliyeti daha mı düşük. Bilemiyorum neden yapılmıyor burada.”*

“Gemi ana makinesi ve yardımcılarını burada üretir hale gelmemiz lazım.

... Gemi inşa sanayi o kadar katma değer yaratıyor ki çok önemli.”

“Balans-water treatment sistem bunu da burada yapmalıyız.”

- Şirketlerin gemi alımında öz sermayeyi yüksek, krediyi düşük tutmasının sermaye birikimini sağlayacağı.

K10: *“Türk armatörleri ne zaman sermaye birikimi yapabilirler o zaman çok daha iyi yatırım yapabilir hale gelebilirler. Ne zaman öz sermayeyi daha yüksek tutuyorsan o zaman para kazanırsın ve para getirirsin bir tarafa. Öbür türlü kazandığının tamamı kredinin faizine gidiyor. Sermayen gemi oluyor. Sen gemini 10 yılda yeniliyorsun. 15-20 yaşında gemi alıyorsun zaten.”*

- Gemilerde gemi ustası (fitter) bulundurarak seyirde ya da limanda çıkan eksik ve aksaklıklara müdahale imkânı olabileceği.

K10: *“Ben armatörken mutlaka gemide hiç fitteri eksik etmezdim. O saçı sökerdi, makine işlemlerini yapardı. Onun faydası ne olurdu, 2 fitteri gemide tutup, maaş verirdik ama special surveye girdiğinizde sac işiniz çok az olurdu.”*

F11 Şirketi:

1994 yılında Türk nakliyecilerinin bir araya gelerek kurdukları intermodal deniz taşımacılığı şirketi, 1866’dan beri dünyada büyüyemeye devam eden bir denizcilik grubu tarafından satın alınmıştır. Uluslararası denizcilik grubu içinde olmalarına rağmen internet sayfasında yer alan *“Türkiye’nin dış ticaretine katma değer yaratan”* şirket olma düsturu dikkat çekicidir. Saha çalışmasında, uluslararası denizcilik grubunun Akdeniz İş Birimi yöneticisi ile görüşülmüştür.

Akdeniz İş birimi (çalışmada F11 şirketi), *“Ro-Ro işletmecisi konumunu güçlendirmek”* ve *“servis seviyemizi geliştirmek ve büyümek”* beyanları ile desteklenen büyüme stratejisini benimsemektedir. *“Zaman, maliyet, kalite ve çevre”* unsurlarını gözeterek ve *“şirketin ölçeği çok büyüdüğü için o ölçek ekonomisini kullanarak”* *“ekonomik ve tarifeli kombine taşımacılık hizmeti”* vermeyi hedefleyen şirket, rekabet üstünlüğünü maliyet liderliği stratejisi ile sağlamayı hedeflemektedir. Bu stratejilere yönelik olarak şirket *“diğer taşımacılık modellerinden üstün olan sürdürülebilir iş modelini geliştirmektedir.”*

F11 şirketi, müşterilerine sunduğu değer önerilerinin, kaliteli hizmet, zamanında teslim, gemilerin seyir güvenirliliği, uygun taşıma ücreti olduğu; örnekleme alınan diğer şirketlerden farklı olarak gemilerinin *“Avrupa Birliği ve Türk Çevre*

Mevzuatı'na uyumlu” olması ile beşinci bir değer önerisi sunduğu tespit edilmiştir: Çevreye yönelik düzenlemelere uyum (Karbon ayak izi).

Şirketin büyüme stratejisi kapsamında temel kaynakların kullanımında ve temel faaliyetlerde değişiklikler yapıldığı yönetici K11 tarafından ifade edilmektedir. Bu ifade, işletmenin belirlediği stratejinin iş modeline yansıtılmasına bir başka örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

K11: “... organizasyonel yapıya nasıl yansıdı. İnsanlar core bir denizci firma ile yaşamının rahatlığını yaşamaya başladı. Çünkü orada know-how da var.”; “Daha uzun vadeli planlar yapabilmeye başladık. Eskiden bizim için kısa vadede değer yaratan projeler öncelikliken şimdi daha uzun vadeli, şirketin sustainability’si anlamında yaşamını sürdürebilmesine yönelik projeler daha anlam kazanmaya başladı. Servis seviyemizi yapımızı iyileştirmek organizasyonumuz, ekip kalitesini iyileştirmek gibi ... Ama daha büyüdük bir sürü ekstra Organizasyonlar geldi. Matriks organizasyonlar oluştu ister istemez. Merkezde bir matriks yapı kuruldu. Yönetimsel değişiklikler oldu.”

“Kaynaklarımız arttı daha ucuz kaynaklara erişebilirliğimiz arttı.”

Şirketin kurumsal yapısı, işletme çevresi analizleri yapma ve stratejileri belirleme süreçlerinin uygulanmasını sağlamaktadır. Yönetici K11, iş birimi olarak “belirli stratejilerin geliştirilmesine destek olup, ana yönetim ekibine bunları anlatan tartışan onları bilgilendiren ama nihayetinde kararın oradan çıktığı daha çok uygulayıcı konumuna haline geldik”lerini belirtmiştir. Ayrıca “IMO ile ilgili gelişmeleri birebirde biz takip etmiyoruz. ... Birim olarak orada takip eden bir birim var. 2050’de karbon azaltmasını, 2030’da yüzde 45 azaltacağız kararını biz vermedik. Onun kararını holding, verdi” demiştir.

Şirketin gelir akışı, belirlenen sabit ücretler üzerinden oluşmaktadır. İnternet sitesini çok etkin kullanan şirket, hizmet verilen rotaları, sefer tarifelerini ve yüke ya da konteynere bağlı olarak fiyat tarifelerini, menüler altında seçenekli olarak müşterilerine sunmaktadır.

Şirketin kurumsal stratejisinin büyümeyi hedeflediği ve rekabet için maliyet liderliğini benimsediği yukarıdaki paragraflarda belirtilmişti. Bu stratejilere uygun

olarak iş modelinde şirketin temel ortaklıklara önem verdiği ve kombine taşımacılığı çeşitlendirmeye çalıştığı görülmektedir.

K11: *“Trenler iş birliği aslında. Bizim trenlerimiz değil biz sahibi değiliz. Sadece bu trenlerle anlaşıyoruz. Tren firmalarıyla hem alt hem üst yapı anlamında. Ortak bir iş yapısını müşterimize sunuyoruz. Gemilerde joint anlaşmamız var mesela Marsilya Tunus’ta yer veriyoruz firmalara. THY ile bir iş birliğimiz var. Onların en büyük acentesi kadar büyüğüz.”*

F12 Şirketi:

Dede ve babanın kurduğu F12 şirketi, koster ve dökme kuru yük taşımacılığı ile başlayan yolculukta 1994 yılından itibaren tanker gemilerini ve 2010 yılından itibaren konteyner gemilerini filoya dahil edilmesiyle bugün 5 koster, 6 tanker ve 8 konteyner gemisinden oluşan 19 parça gemilik bir filoya sahiptir.

F12 şirketinin Haziran 2022 ayında yeni gemi alımı gibi sahadaki gözlem notları, görüşmede yönetici K12’nin söylediği “Büyüme stratejimiz”; “Hedefimiz o yönde. Strateji ise orayı büyötmek”; “Akdeniz bitiyor. Gidebildiğimiz yerlere gidiyoruz. Uzak değil. Yakında Akdeniz’de gitmediğimiz yer kalmayacak. Çin’i bile düşünüyoruz 2-3 yıl sonrasında” ifadeleri bağlamında şirketin kurumsal stratejisinin büyüme olduğu görülmektedir. Bununla birlikte faaliyet alanlarına tersane işletmeciliğini projesi de dahil edilmiştir.

Gemi alım satımı ile ilgili mülkiyet, gemi işletmeciliği ve kiralama alanlarında uzmanlaşan F12 şirketi, “kuruluşundan bu yana değişen nakliye koşullarını ve değişen müşteri ihtiyaç ve politikalarını öngörerek küresel faaliyet yelpazesini genişletmiş” ve üç farklı pazarda konumlanarak “dürüstlük, güvenilirlik ve yüksek kalite ilkeleriyle” müşterilerine hizmet vermektedir.

F12 şirketi, çeşitlendirme stratejisine uygun olarak faaliyet gösterdikleri coğrafyada temsilcilerini artırarak müşteri ilişkilerini ve kanallarını düzenlemekte; temel faaliyetlerini, müşteri segmentlerine sundukları değer önerileri çerçevesinde rakiplerinden ayırmakta; temel ortaklıklarını muhafaza etmekte ve yeni ortaklıklara yönelmektedir.

K12: “Yeni müşteri kazanımı. Tamamen bize. Orada ofis açıyoruz. Çin’de bile küçük bir ofisimiz var. Belçika’da var. Çeşitli yerlerde ofislerimiz var.”

“Tanker işletmeciliği farklı bir şey. Apayrı bir olay. Yük farklı, kiracıları farklı, kiracıların istekleri farklı, geminin hazırlıkları farklı apayrı bir dünya.”

“Biz her an gemi alabiliriz. Yapı itibarıyla ona müsaitiz. Ama hedefimiz uygun gemi almak. Şu anki yapımızla hepsini işletebiliriz. Konteynerde tankerde işletebiliriz. Ama hangisi uygunsa ona yöneliyoruz. Alırken kazanıyoruz. Temel hedefimiz bu.”

“Konteyner tarafında. Mesela Kosko ile ticaretimiz oluyor. Onun gemisi oluyor. Kendisinden 200-300 tonu biz kapatıyoruz. Birlikte gemisini dolduruyoruz.”

“... (petrol grubu) de bizi bundan dolayı tercih etti diye düşünüyorum. Yanlışımız olmaz. Biz partner gibi çalışıyoruz onlarla. Bunu görüyorlar da bir iş olunca bize getiriyorlar.”

Kurumsal olarak büyümeyi ve rekabet için farklılaşmayı strateji olarak benimseyen F12 şirketinin sunduğu değer önerileri, aşağıda özetlenmektedir:

- Kaliteli hizmet: K12: “Konteynerde en önemli şey: müşteriye sağlam konteyner vermek.”

- Zamanında teslim: K12: “... zamanında alıp zamanında yerinde teslim etmek.” “Mümkün olduğunca elimizden geldiğince malı en kısa zamanda en iyi şekilde teslim etmek.”

- Gemilerin seyir güvenirliliği: K12: “Konteynarcıları değerlendirme firması var. Biz orada ilk 75’e girdik.” (Aralık 2022’de 61’nciliğe yükseldiği görülmüştür.)

- Gemi operasyonlarında esneklik: K12: “Akdeniz’in neredeyse çoğu limanlarında varız. Karadeniz’de varız.”

İşletme çevre analizi ve strateji geliştirme için belirli bir ekip ya da bölüm olmadığını ve yönetimin bireysel araştırma ve deneyimleri çerçevesinde gelişmeleri analiz ederek işletme hedefleri belirlediği görülmektedir.

K12: “Personel çalıştırmıyoruz ama sürekli olayların içindeyiz. ... Ben şimdi sosyal medyayı kullanıyorum. Çok bir şey yayınlamam ama okur takip ederim. LinkedIn de özellikle takip ediyorum. Alphaliner olsun hepsini takip ederiz. Ben özel olarak açmasam bile bir haber çıktı mı öbürüne geçiyor. Oradan da takip ediyorum.”

Üst ve orta seviye yöneticilerinin çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu şirketin aile şirketi yapısından kurumsallaşmaya geçiş çalışmaları, bugünkü üçüncü kuşakla birlikte yürütülmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşabilmesi için kuruluşundan itibaren yönetimde üç kuşağın geçmesi gerekmektedir (Selznick, 1996: 273). Büyüme stratejisi, iş modeline uygulanırken temel faaliyetlerde iş hacminin artması, yönetsel konularda yardıma ihtiyaç duyulması ve denetim alanının genişlemesi nedeniyle dışarıdan yönetici alındığı gözlenmiştir. İşletmelerin etkin bir organizasyon yapısına ulaşabilmeleri için kurumsallaşmaları, sağlıklı bir büyümeyi sağlayacaktır (Türk ve Yıldız, 2015:7).

K12: “Kurumsallaşmaya biraz döndük. Burası da kurumsallaşma örneği. Genel müdürümüz var. Operasyonun başında genel müdür onun altında bir ekip.”

“Profesyonelleri dinlerim arkadaşları ve birçok şeyi onlara yaptırırım. ... Ama bir holdingi marketler zincirini de bir bakkal dükkânı gibi tek başına yönetemezsiniz. Bunu yaptığımız sürece yürür diye düşünüyorum.”

“Muhasebemiz ekibimiz daha kurumsallaşmaya çalışıyoruz. ... Bir programı ile aşağı yukarı 1-2 milyon masraf yapıyorum o işe. Ciddi bir para ama birçok şeyi otomasyona çevireceğiz.”

F13 Şirketi:

1972 yılında kurulan F13 şirketinin kurucusunun 1986 yılında emekli olmasının ardından iki oğlu, şirketin yönetimini devralmıştır. Kimyasal ve ürün tanker taşımacılığında şirketi büyüten iki kardeş, 2000'li yıllarda teknolojik ve çevresel gereksinimleri karşılamak amacıyla mevcut filosunu yenilemiştir. 2015 yılında filosuna benzer iki kimyasal tanker katarak 11 gemilik bir filoya sahip olan ve bugün

üçüncü nesil yönetiminde olan F13 şirketi, 2020 yılında son dönemdeki çevresel düzenlemeleri dikkate alarak yeni inşa programını devreye alma kararı almıştır.

Ham petrol tankerleri ve petrol ürünleri / kimyasal tankerleri ile belli bir pazara odaklanmış olan şirket hem filosundaki gemi sayısını artırarak hem de faaliyet bölgesini genişleterek büyüme stratejisini gerçekleştirmeyi benimsemiştir.

K13: *“Bu strateji belirlemesi ile beraber gemi alımları ile filonun büyümesi, dış pazarlara yeniden açılma, daha önce kendi bölgemizde çalışma sahası olarak belirlenen saha yeniden Avrupa’ya açılma, Baltık’ta, Batı Akdeniz’de seferler yapmaya ve oralarda gemileri bağlamaya başladık.”*

“Biz Türkiye Karadeniz Akdeniz’e odaklanalım bu pazarda büyüyelim. Bu pazarda işte bizim maliyetlerimizi kontrol etmemiz daha kolay gibi stratejiler geliştirdik.”

Müşteri için uluslararası derecelendirme kuruluşlarının verdiği puanlar ve yıldızların aslında ilk kriter olduğunu; deniz taşımacılık şirketleri belli bir puan ve yıldızı elde ettikten sonra yönetici K13, *“Kim daha iyi fiyatı vermiş bu firmalar arasından oluyor”* diyerek ikinci kriterin daha düşük taşıma ücretleri ile rekabetin sürdüğünün altını çizmektedir. Şirket, ham petrol, petrol ürünleri ve kimyasal ürünler pazarına odaklanması ile birlikte maliyetleri azaltıcı önlemler ile rekabet avantajı sağlamayı amaçlamıştır.

50 yıllık geçmişi ile F13 şirketi, belli bir müşteri segmentine sahiptir ve müşterilerini uzun dönemli kurulmuş ilişkiler ile tutundurmaktadır. Büyüme stratejisinin müşteri segmentine yansımaları olarak şirketin müşteri ağını genişletmeye çalıştıkları ve kullandıkları kanalları çeşitlendirdikleri gözlemlenmiştir.

K13: *“Orası bizim yaptığımız iş zaten halihazırda yapıyoruz. Bunun sadece pazarlamasını yapacağız. Onu güzel anlatmak, formların, kendi yaptığımız iç sunumların, hesapların 3’ncü kişiye sunulması. Yaptığımız işi sadece pazarlama yapacağız. Olay tamamen marketing olacak.”*

“İtalya, Yunanistan’a bir tur yaptık. Ne yapıyoruz ne ediyoruz biz buradayız. Yeni bir şeyler yapalım. Zaten bu bölgede yeni oyuncular yeni traderlar çıkıyor. Onlarla da devamlı irtibata geçiyoruz. Kendimizi tanıtıyoruz. Biz buradayız bir şeye ihtiyacınız olursa diyoruz. Onu takip

etmek zorundayız. O işimizin parçası zaten. Yoksa dediğiniz gibi olduğumuz yerde kalırız. Üzerine koymaya çalışıyoruz devamlı.”

Dünyanın önde gelen kimya üreticilerine ve petrol devlerine güvenli, güvenilir, yüksek kaliteli nakliye hizmetleri sağladıklarını; modern ve genç bir bölgesel ve kıyı tanker filosuna sahip olduklarını beyan eden F13 şirketi yönetiminin müşterilerine sundukları değerler, işletme stratejisine paralel olarak “kaliteli hizmet”, “gemilerin seyir güvenirliliği” ve “zamanında teslim” olarak tespit edilmiştir. Daha önce de diğer şirketlerin değer önerileri incelenirken görüldüğü gibi bu değer önerilerinin, müşteri şirketlerin denetlemeleri, liman ve kontrolleri ile günümüzde rekabet avantajı için sunulması gerekli ve en temel olanlar olduğu değerlendirilmektedir.

K13: *“Kuru yük ve diğer segmentlere bakıldığında biz çok daha fazla denetlenen bir segmentiz. Devamlı 6 ayda 3 ayda bir gemilerimiz denetleniyor. Ofislerimiz bir şekilde denetleniyor. Geliyorlar sistemleri denetliyorlar. Sürekli denetim halinde.”*

Şirketin büyümeyi hedeflemesi ve rekabette maliyet liderliğini benimsemesi, rutin temel faaliyetlerin yanı sıra doğal çevre düzenlemelerine uyuma ve daha iyi ve hızlı hizmete ilişkin farklı işletme içi faaliyetlerde eklenmektedir.

K13: *“Bu bizden istenen büyük petrol şirketinin çalıştırılabilir şirket olması için yapmanız gereken şeylerden olduğu için uzun zamandır gemilerin enerji verimliliğini karbon emisyonlarını ve bunların dokümanlarını tutuyoruz ve takip ediyoruz. ... sistemlerimizi güncel tutmamız, yeni regülasyonlar kurallara göre sistemleri güncellememizi formlarımızı, aldığımız tedbirleri, risk analizlerimizi, kritik ekipmanlarımızı.”*

“Hala dijitalleştirmeye çalışıyoruz. Gemiden evrak isteği dijital olarak geliyor ama sonraki onay sürecinde biz hala ıslak imza kullanıyoruz. Bu da sistemi yavaşlatıyor. Bu da uzaktan çalışma ihtiyacı gerektiğinde baktık ki muhasebede faturalar dağ olmuş. Çünkü onay süreçleri tamamlanamamış. Bunları da yavaş yavaş yapacağız. Plan projelerimiz var. O eski muhafazakarlıkla, geleceğe doğru yol almak mümkün değil. Bütün firmaların yavaş yavaş kabuk değiştirmesi gerekecek.”

Fiziksel, finansal, entelektüel ve insan kaynakları, temel kaynaklar olarak sayılırken bunlar, şirkete ait olabilir, şirket tarafından dış kaynak olarak satın alınır ya da temel ortaklardan tedarik edilebilir (Osterwalder ve Pigneur, 2010:34). F13 şirketinin müşterilerine sunduğu değer önerilerini üç temel kaynağı kullanarak gerçekleştirmektedir. Bunlardan ilki belli bir dönem tasarruf eden şirketin bugün sermayesini artırması (finansal kaynaklar), ikincisi filosuna yeni gemiler kazandırması (fiziksel kaynaklar), üçüncüsü 50 sene aynı pazarda deneyim ve bilgi birikimi (uzmanlık) ve son olarak dördüncüsü insan kaynağının artırılmasıdır (insan kaynakları).

K13: *“Hem borçlanmamız azaldı hem finansal yapımız güçlendi. Ondan sonrada stratejimizi yatırım yapma yönüne şey yaptık ve filomuza gemiler katmaya başladık.”*

“Biz stratejimizi belirlerken kabuk değiştirdik birazda. Management tarafında işletme tarafında başka gemileri de işletmemiz altına bir knowhow var, bir bilgi birikim var bunu da pazarlama ürünü haline getirelim diye.”

“Sonuçta bir firma bir konuda ne kadar uzmanlaşırsa o konuda o kadar iyi oluyor.”

“Orada gemi sayısı artınca ilave iş arkadaşlarına bakma, ekibi kuvvetlendirme ve takviyeler gerekiyor. Ama o gemi sayısı artınca ilave arkadaşları şirket bünyesine katma planı programımız var.”

İnsan kaynaklarını artırırken F13 şirketinin personel güçlendirmesine yönelik dış kaynak kullanımına gittiği görülmektedir. Yeni gemilerin alınması, faaliyet alanlarının ve bölgelerin genişletilmesi ve maliyetlerin azaltılmasına yönelik hedefler, çalışan kadroların da artırılmasının ve güçlendirilmesinin gerektiğini dikte etmektedir.

K13: *“Biz çoğu şeyi kendi içimizde yapmaya çalışıyoruz. Eğitimler başka şeyler her şey. Bunları dışarı verince, 3.şahıs firmalara verince iş yükümüzü çok rahatlattı. Karşılığında bir maliyeti oldu ama kendi işimize odaklanmamıza neden oldu. Şirkete denetimlerde de çok şey kattı. Bu arkadaşlar o konuda uzmanlaştığı ve herkes de o işi yaptığı için bilgi birikimine çok daha iyi hizmet verebiliyor. Eğitim konusunu verdik dışarı çok memnunuz.”*

Bir aile şirketi olan F13 şirketi, daha önce tartışıldığı gibi büyüme stratejisinin bir zorunluluğu olarak kurumsal şirket olma yönünde birkaç adım atmıştır. İşletme dış ve iç çevresinin analizi ve strateji belirleme süreçlerinin oturmadığını belirten yönetim, profesyonel orta düzey yöneticilerin istihdam edilmesi, kurumsal kimlik çalışmaları ve internet sitesi tasarımı, işletme içi bilgi akışı, karar süreçlerine katılım gibi konularda başarı sağlandığını ifade etmektedir.

K13: *“Aile şirketi yapımız hala devam ediyor. Kardeşim var kuzenim var. Onlar da tabii işin içindeler. Bir de profesyonel çalışma arkadaşlarımız var.”*

“Aile şirketi olmasından dolayı kurumsal yapıdaki gibi strateji belirleme ya da uzun dönemli planlama yapmamız reel gerçekçi olmuyor.”

“Bir yandan da kurumsal kimlik çalışmasına gidiyoruz. Orası çok güncel bir web sitesi değil. Onlarda hala kurumsal kimlik geçişinden dolayı çok oturmuş değil. Bunlar yeni şeyler.”

“Orada teknik personel ile yönetim arasında bariyer vardı. Biz o bariyeri yıktık aslında. İnsanların daha rahat konuşup, daha rahat kendini ifade edebileceği. Benim kapım her zaman açıktır. Biz onu yıktık aslında yeni jenerasyonla beraber.”

“Ofis olarak çok iç içe, teknik arkadaşlar falan gün içinde iç içeyiz. Sık sık sohbetler ediyoruz. İş modellemesini yaparken beraber karar veriyoruz, ilerliyoruz tartışıp mütalaa ederek.”

Yönetici K13 ile görüşmede, Türk deniz taşımacılık sektörünün gelecekte daha rekabet edebilir olmasını sağlayacak konular, gündeme gelmiştir. Saha çalışmasındaki tespitler ve bulguların analizlerinde görüldüğü gibi sektörde ortaklıklar olmamasına rağmen birkaç başarı ile sonuçlanmış iş birlikleri olmuştur. Yönetici K13, bu iş birliklerinin katkısını onaylarken gelecekte bunların ortaklıklara da dönüşmesinin rekabet avantajını sağlamak açısından gerekli olduğunu vurgulamıştır.

K13: *“Zaten bizim gibi Türk amatörlerin en büyük problemlerinden biri de küçük küçük bir sürü şirket olmamız. Bu iş de böyle devam edecek. Biz Türkler olarak bir araya gelip bir şeyler yapmayı başaramıyoruz ne yazık ki. Ama bir noktada olması gerekiyor. Çünkü dünya oraya gidiyor. Global ticaret küçükleri yavaş yavaş oyundan çıkaracaklar. Ne kadar büyük*

olursan yaşam savaşı vermen o kadar kuvvetli oluyor. Herkes biraya gelip bir çatı altında beraber ilerlemesi gerekecek.”

F14 Şirketi:

1972 yılından itibaren kaptan ve armatör olarak deniz taşımacılığına başlayan F14 şirketinin kurucu sahibi, şirketi 1990 yılında kurmuştur. 2007 yılından beri İspanya, Libya ve Mısır limanları arasında düzenli hat taşımacılığı yapmaktadır. Genel kargo ve konteyner olmak üzere filosunda iki gemisi bulunan ve yeni projelerle gemi inşasına devam F14 şirketi, büyüme stratejisini belirlemiştir.

K14: *“Biz stratejik olarak orada büyümeye karar verdik.”*

“Benim naçizane düşüncem agresif bir büyüme çok sayıda gemi değil, daha butik daha karlı yönetilebilir bir filo. ... 5-6 gemiye kadar olan filo daha iyi daha verimli daha kontrol altında yönetilebilir.”

Rota ve liman seçenekleri ile müşterisine diğer rakiplerden farklı coğrafyalarda hizmet sunan ve yeni hatlar kurmayı hedefleyen F14 şirketinin farklılaşma stratejisini belirlediği görülmektedir. F14 şirketi, kendi ve başka armatörlerin gemilerinin gemi işletmeciliği ile birlikte Akdeniz ve Karadeniz bölgesinde muhtelif tip ve tonajlarda gemilere yükler tedarik ederek gemi kiralama işi de yapmaktadır.

K14: *“Bizim büyümemiz klasik yöntem dışına çıkacaksa, gemi sayısını arttıralım ama aynı coğrafyada aynı işi yapacaksa mutlaka çeşitlenmeli.”*

“Halbuki hatlar kurulabilir. Bazı projeler yapılabilir. Gemileri de mutlaka çeşitlendirmek lazım.”

“Biz biraz Türk armatörünün klasik sefer sahasının dışındayız. Karadeniz, Marmara, Ege, Doğu Akdeniz değil de daha çok batı da çalışıyoruz.”

Stratejilerini net olarak açıklayan yönetici K14, işletmenin yakın çevresinin analizinde ele alınması gereken sektördeki gelişmeler ile ilgili olarak *“Bunlar bizim ölçeğimizdeki firmalar için kıyıya vuracak dalgalar. Büyük dalgalarla yüzleşeceğimizi düşünmüyorum”* demektedir. Küçük ölçekli işletmelerde yöneticiler analizlerini, yönetici K14’ün *“Biz bunları takip etmekle birlikte bu süreçleri takip ediyoruz, kıyıda gemi olsun, çıkan makaleleri görüyoruz”* şeklinde ifade ettiği gibi bireysel olarak yapmaktadır.

Filodaki gemi sayısını artırarak ve taşımacılık faaliyet bölgesini batıya kaydırarak büyüme stratejisini uygulayan F14 şirketi, kaliteli ve güvenilir hizmet, zamanında teslim ve gemi operasyonlarında esneklik (zaman, coğrafya ve yük) gibi değer önerileri ile çeşitlendirme stratejisini hedeflerken zorlu Rus ve Arap rakiplerinin olduğu bölgede maliyet liderliği stratejisini de kiracı ve gemi operatörlerine uygun taşıma ücretli hizmeti sunarak kısmen uygulamaktadır.

Müşteri segmentini ve sayısını artırmak için Ege ve Doğu Akdeniz'den daha batıya yönelen F14 şirketi kendi gemileri ile Baltık ve Batı Afrika bölgelerinde çalıştırmaktadır. Başka armatörlerin mülkiyetindeki 20 civarında gemiyi işleten şirketin, 20-30 arasında değişen yerli ve yabancı kiracıları bulunmaktadır.

Temel faaliyetlerini benimsediği stratejiye uygun olarak artırmasına ve çeşitlendirmesine rağmen işletme ile ilgili analizlerde ve işletme stratejisini belirlemede olduğu gibi temel faaliyetlerini de deneyimlerine göre planladığı ve icra ettiği görülmektedir.

K14: *“Ben şöyle iki şey yapmıştım. Tecrübelerimi söyleyebilirim. Birincisi, 2 tane 2500 tonluk gemimizi, ... Cape adaları arasında Batı Afrika'da ... çimento taşıma işine verdim. Kendi müşterimi bulacak şekilde.”*

Buna karşın temel kaynaklar kapsamında imkân ve kabiliyetlerin artırılmasına ilişkin olarak yönetici K14'nın araştırmacı yönü de saha çalışmasında kayıt altına alınmıştır. Temel kaynakların geliştirilmesi, yine deneyimlere dayalı olarak yeni iş yöntemleri ve kaynakların bulunması ile gerçekleştirilmektedir.

K14: *“Oradaki hedefim para kazanmaktan ziyade, operasyonel yeteneklerimizi arttırabilir miyiz? İkmali, adam değişimini, tamiri bakımı bir günde yapacağız. Tek bir limanda var. Kira kaybına sebebiyet vermeyeceğiz.”*

“Türk armatörü için bu mümkün değil. 5 binlik 10 binlik gemiler yapmazdı. Ben bunu özellikle yaptım. Biz o bölgenin gemileriyiz.”

“Mesela ciddi supply vessel'a ihtiyaç olacak. Onlara zaman tahsis edeceğim, bu kadar gaz çıkarma işleri vs olacak mutlaka oraya yönelmemiz lazım. Supply vessel dedikleri ciddi bir piyasa olacak. Doğu

Akdeniz’de olacak. Doğu Akdeniz’de bu kadar doğalgazdan bahsediliyor bunlar çıkarılacak bunlara tedarik yapılması lazım.”

Temel kaynaklar içinde insan gücü ve uzmanlığın önemini vurgulayan yönetici K14, *“Know how’ın payının giderek yükseldiğini düşünürsek, iyi bir kadro ile iyi yönetilebilir olması lazım”* demektedir. Ancak *“Yüksek bir kabiliyet olacak, personel yönetiminde teknik yönetiminde”* şeklinde hedefini belirtirken diğer taraftan *“Abim de teknik müdür olarak gitti; ablam personel müdürü olarak gitti”* sözleri ile profesyonel yönetici kriterlerine uygunluk ve aile şirketi yapısı arasında kalındığı düşünülmektedir.

Finansman kaynağı ile ilgili olarak vade ve maliyet açısından uygun finansmana erişimin zor olduğunu belirten yönetici K14, Türkiye’de bu konuda bir ihtisas bankası olmadığını, kamu bankalarının geçmişten gelen deneyimleri nedeniyle kredi vermekten uzak durduğunu; bazı bankaların 5 yıl kısa bir vade sunduğunu; bankaların teminat olarak gemi yerine gayrimenkul talep ettiklerini belirtmiştir.

Büyüme ve farklılaşma stratejisini hedefleyen ve bu kapsamda müşteri ilişkilerini sıkı ve iyi kurduklarını ifade eden yönetici K14’ün müşteriye ulaşma kanalları ve ilişkiler ağı konusunda farkındalığının yüksek olduğu görülmektedir.

K14: *“O platformlar bu işler için ideal. Bizim satacağımız bir ürün yok. Bir hizmet vereceğiz. Hizmet vereceğimiz firmalar şirketlerde genelde bu yük kontrolü sağlayan firmalar ve onların temsilcileri. Onlarla bir araya geliyoruz. Hem armatör portföyüne ihtiyacımız var hem gemi kiraladığımız oluyor. Kendi yüklerimizde oluyor. Hem de yüklere talip oluyoruz. Bu platformlar en verimli platformlar. Birbirini tanımak bilmek bir avantaj.”*

“Her ülkede bizim prensibimiz şuydu birkaç tane güvenilir sağlam bize kefil olabilecek gerektiğinde devreye girebilecek bizim adımıza hareket edebilecek insanlar, o ağda rahatlık sağladı. Müşterilere erişimi de sağladım. Her sene 3-5 kere İspanya’ya gidiyordum. Fuardı; müşteri ziyaretiydi. Bir yerde buluşmanız lazım. Bunun da yolu seyahat edeceksiniz, toplantılara katılacaksınız, görüşeceksiniz, anlatacaksınız.”

F15 Şirketi:

60 yıllık bir şirket olan F15 şirketi, sahip olduğu 16 tanker gemisini kendi kaynakları ile işletmekte ya da gemi işletmecilerine kiralamaktadır. Şirketin günümüzde istikrar stratejisini izlediği, bu çerçevede filosuna yeni gemi alma konusunda yatırımları ertelediği, mevcut pazarını korumayı hedeflediği ve mevcut filosunu koruyarak deniz taşımacılık faaliyetlerini sürdürdüğü; rekabet stratejisi olarak odaklandığı tanker piyasasında maliyet azaltıcı önlemlerle rekabet edebilirliği sağladıkları öğrenilmiştir.

K15: “Bu sektör içinde kalacağız. Ama hangi gemilerle kalacağız. Bugün yatırım kararı alırsak hangi gemi yatırımı yapacağız. Bugün mevcut çalışır konvansiyon gemiyi mi yatırım yapacağız yoksa yeni versiyon tiplere mi. Bugün 16 gemimiz var. Acaba bunlardan kaç ile 2023, 2025’i geçeceğiz. Kaç bizden gidecek. Bunun planlamasını yapamıyoruz. Oysa planlarımızı erteliyoruz şu anda.”

“Şu an da bir yatırım yapmayı düşünmüyoruz. Şu an varsa bunu bekletmeyi yatırımı geciktirme taraftarıyız. Önümüzü görüp neye yatırım yapacağımızı bilmemiz lazım. Bugün konvansiyonal gemi fiyatlarını biliyoruz. Ama yeni teknoloji emisyonu sıfır gemiler üretilmeye başladı. Onlardan bir tane mi alırız, ona mı döneriz. Ama biz bu sektörde kalmaya devam edeceğiz.”

“İşin ucunda bir maliyet varsa maliyet her zaman. Küçük maliyetlerden bahsetmiyorum. Bugün öngördüğümüz şeyleri denizcilik sektöründe nadir görülür ama biz bütçe ile çalışırız. Bu bütçenin içinde neyi öngördüysek onları koymaya çalışırız.”

F15 şirketi, misyon ve vizyonunda da dikte edildiği şekilde “Dünya’da deniz taşımacılığı konusunda sürekliliği, güvenilirliği ve hızı ile tanınmış, saygın taşımacılık” ile kaliteli hizmet, zamanında teslim, uygun ücretlerle taşımacılık ve gemilerin seyir güvenirliliği değer önerilerini müşterilerine sunmaktadır. Bu değer önerileri gerçekleştirmek için şirket yönetiminin, Uluslararası Emniyetli Yönetim Kodu (ISM Code) maddelerini gemide ve ofiste uygulatmakta, karbon emisyonlarına yönelik çözüm alternatifleri yaratmaya çalışmakta, uluslararası derecelendirme

kuruluşunun kriterlerine ve liman devleti kontrolleri için gemilerinin hazır olmasını sağlamakta, gemilerinde iyi ve deneyimli personel profili bulundurmaktadır.

F15 şirketinin profesyonel yöneticilerinin ilgisi ve sorumlu davranması ile işletmenin çevre analizi konusunun önemsendiği gözlemlenmiştir. Büyük ölçekli şirketlerde görülen işletmenin çevre analizine personel, zaman ve yer ayırarak sonuçlar elde edilecek bir sürecin planlı ve programlı uygulanmadığı tespit edilmiştir. Deniz taşımacılık sektöründeki diğer şirketleri de değerlendiren yönetici K15, aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

K15: *“Artık bakıyorlar. Önceden çok detaylı baktıklarını düşünmüyorum. IMO kurallarını çıkarırken eğer çok önemli kurallar geliştirecekse 10 sene önceden başlıyor. Çalışmaları duyuruyor. Toplantıda alınan kararları yayınlıyor. Bir metne dönüşmeden önce yapılan çalışmaları duyurmaya başladı. Biz önceden bunlara çok sağırdık. Şimdi artık daha dikkatli davranıyoruz. Bu gelişmeleri adım adım takip ediyoruz.”*

Maliyet stratejisini benimseyen F15 şirketinin müşterileri kazanma ve tutundurmada, müşterilerine sunduğu uygun ücretlerle taşımacılık için maliyetleri azaltıcı önlemler almaktadır. Yönetici K15, maliyet liderliği rekabetinin zorlu olduğunu belirterek belli bir durumdan sonra işletmenin ismi, yani yarattığı kurumsal itibar ile müşteri tarafından tercih edildiğini vurgulamaktadır. Müşteriler, işletmelerin mallar ya da hizmetlerinin özellikleri birbirine yakın olduğunda ve kıyaslama yapamadığı zaman tercihlerini, işletmenin itibarına bakarak belirlemektedir (Nguyen ve Leblanc, 2001:228). İncelenen önceki deniz taşımacılık şirketlerinin çoğunluğunda müşterilerin işletmeye güveninden söz edilmişti.

K15: *“Müşteri gözüyle bakarsanız, hiç kimse benim portföyümde şu var bunlarla devamlı çalışırım diye bakmaz. Bunun piyasası 10 lira, eski müşterisiniz diye size 11 lira vermeyi de teklif etmez. Bu geminiz uygun fiyatı uygun olduktan sonra alt gruplara kalıyor. Siz seçiliyorsanız, isminizden, adınızdan; o 3. Sıraya geliyor. Kaç fiyata geminizi vermeyi düşünüyorsunuz?”*

F15 şirketinin maliyet yapısında yakıt, çalışanların ücret ve hakları, liman giderleri, acentelik ücret ve komisyonları, vergi ve harçlar ve sigorta giderleri gibi işletme maliyetlerinin öngörülebildiğini söyleyen yönetici K15, iki hususun

öngörülemediğini belirtmektedir: Piyasanın gelirleri belirlemesi ve doğal çevre ile ilgili düzenlemelerin işletmeye getireceği külfet. Bununla birlikte limanlarda beklemenin, maliyet yapısını olumsuz etkilediğini vurgulamıştır.

K15: *“Burada belirleyici olan tek şey piyasa. Biz giderlerimizi öngörebiliyoruz. Maliyetlerimizi. Gemilerin running coast dediğimiz sabit masrafı var. Sabit masraflar bizim kontrolümüz dışında olsa bile sigortacının ne kadar isteyeceğini, personel maaşlarını aşağı yukarı biliyoruz. Öngörebiliyoruz.”*

“Burada scrubber diye bir ekipman yaratıldı bizim tonajdaki gemilerin en küçüğünde bile 1,5 -2 milyon dolarlık bir yatırım gerektiriyordu. ... Bunun işletme maliyeti de çok yüksek scrubber’in.”

“Her şey armatörün üzerinde. Bütün teknolojik gelişmeler armatöre yük olarak gidiyor.”

“(Limanlar) Teknolojiyi yenilemediği için de arızalar üst üste bindiğinde onu tamir edecek düzeneği de yok. Gemiler inanılmaz sıkışık bekliyor. 20 günden aşağı bekleyen gemi yok orada. ... Sefer yapacağına 20 gün bekliyorsunuz.”

Yönetici K15, işletmenin temel kaynakları olarak başta personel gücü ve uzmanlığı, sonrasında ise finansman ve gemileri sıralamaktadır. Gemileri denizde seyir ettirerek limana ulaştıracak gemi personeli ile bu hizmeti pazarlayarak satacak ve denizdeki gemilere lojistik ve teknik destek sağlayacak ofis personeli arasındaki iletişimin öneminin altını çizen yönetici K15, her iki çalışan kesimin de aynı zamanda arzu edilen yetkinliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

K15: *“Kaliteli personel her zaman kaliteli personeldir. Bu çok önemli bir durum. Biz şimdi yeterlilikleri yeterli kabul eden bir zihniyetimiz var. Yeterlilik asgari minimum.”*

“Yeterlilikten yetkinliğe geçişi sağladığımız sürece yani yetkinlik ne, yetkinlik asgarinin üzerine başka donanımların da eklenmesi ile bu donanım firmalarınızın politikalarını anlatmanız ile başlar. Geminin dizaynı ile geminin özelliklerini iyi anlaması, bakım tutumun insanın bedenine ruhuna işleyecek şekilde anlatılması, planlı bakım tutumun

işlemesi, pratik birçok çözümünü de içeren operasyonel işlerin eğitimini ve uygulanabilir bir hale getirilmesini de sağlamak...”

“Deniz ofise uzak kalıyor kendi içinde süreçleri tamamlıyor. ... Hiçbir eğitimi olmayan benim o gemide olması ne kadar mümkün değilse onlar da bizi kiracı ne düşünür bir bağlantı nasıl yapılır, öngörmesi de mümkün değil. Biraz ara da açıldı.”

“Ofisin en dikkat edeceği konu, bizde arıza var ofis yönetir. Arızalar, krizler, sorunlar bunları önceden öngörüyor olmamız lazım. Bizim gemiyi yönetmemiz lazım. Mesela, silindirde pistonun overolünü artık makine çalışmaz hale geldiğinde, gaz kaçağı var durumuna gelmeden bizim gemiye şunu şu limanda overolünü yapacaksın; ya da ekip gönderiyorum, dememiz lazım. Bir tane ise gemi yapabiliyor; ama bazen ekip göndermek gerekiyor. Gemileri yönetmemiz lazım. Gemi bizi yönettiği sürece biz ayvayı yedik. Öngörü çok önemli. Gemilere ziyaretler çok önemli. Inspection algısı iyi olan arkadaşlarla çalışmamız lazım ofis personeli. Yeni sistemlere de önce ofisi değerlendirmemiz lazım, geminin başı ağrıdığında müracaat edeceği şey ofis personelidir. Ofis personelinin önce gemide kullanılan ekipmanları çok iyi bilmesi lazım.”

3.9. TARTIŞMA

Yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelerin verisi, kuruluş ve şirket ziyaretlerindeki saha notları ve ulaşılabilen açık kaynakların incelenmesi sonucu ortaya çıkan bulgular, iki boyutta tartışılmaktadır. İlk olarak tez çalışmasının önerdiği “İşletme Stratejisi ve İş Modeli Etkileşimi” ilk olarak tartışılarak teorik olarak geliştirilen değerlendirmenin sahada ne derecede gözlemlendiği tartışılmaktadır. İkinci olarak deniz taşımacılık şirketlerin stratejik yönetim süreci ve iş modeli uygulamaları karşılaştırılarak değerlendirme yapılmaktadır.

3.9.1. İşletme Stratejisi ve İş Modeli Etkileşimi

İşletme stratejisi ve iş modeli kavramları ile aralarındaki ilişkinin yer aldığı literatür, önceki bölümlerde tartışılmaktadır. Bu çalışmada, iki kavramın bir strateji oluşturma süreci perspektifine dahil edilmesi önerilmektedir. İş modelinin dahil edildiği strateji oluşturma sürecini ayrıntılı olarak ele almak ve uygulayıcılara strateji sürecini daha iyi anlamaları ve uygulamaları için bir araç sağlamak için bütünleştirici bir model ortaya konmaktadır. Bu kapsamda model, işletme stratejisi ve iş modelinin etkileşimi ve sınırlandırmalarına kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır. Modelin açıkladığı sürecin aşamalarının ve önerilen bütünleşmenin, işletmeler tarafından gerçek dünyada strateji teorisinin uygulanması için kullanılabileceği önerilmektedir.

Çoklu durum çalışması ile bu iki kavram strateji oluşturma sürecinde ele alınmaktadır. Görüşme sorularına alınan yanıtlar ile denizcilik sektörü ve işletmeler ile ilgili elde edilen dokümantasyon analiz edilerek değer zincirinin aracılığıyla iş modelinin bileşenlerinin işletme stratejileri ile uyumu strateji oluşturma sürecinde incelenmektedir (Tablo-3.38)

Önceki bölümlerde tartışıldığı üzere strateji sürecinin bir parçası olduğu kabul edilen iş modeli konseptinin sadece görselleştirmeyi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda stratejiyi yeniden değerlendirmeye ve iyileştirmeye yardımcı olduğu da düşünülmektedir.

Tablo- 3.38 Stratejilerin İş Modellerine Yansıması

Katılımcı	Görüşme Yanıtı	Değerlendirme
K01	<i>“Standartlarımızı RightShip standartlarına göre, onların standartlarına göre dizayn ederek, özellikle etik ve itibar konusunda yapabildiğimiz kadar üstüne gidiyoruz.”</i>	İş yönetimi stratejisine yönelik işlevsel stratejinin temel faaliyetleri yönlendirmesi
K02	<i>“Acentelerle diyalogunuz olması gerekiyor. Yakıtçılarla diyalogunuz olması gerekiyor.” “Gelecek seferlerin de planlaması ve programlamasının da yapılarak, hiçbir zaman boş kalmaması mümkün olan en yüksek verimlilikte çalışması için elimizden geleni yapıyoruz.”</i>	İş yönetimi stratejisi çerçevesinde temel ortaklıkların sürdürülmesi ve temel faaliyetlerin düzenlenmesi

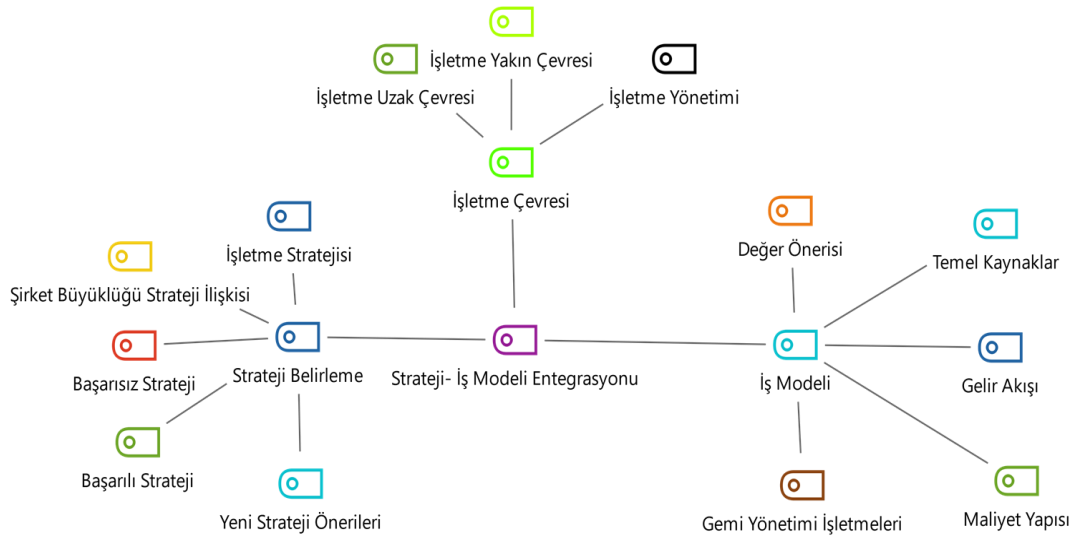
K02	<i>“Yatırım kararı alınırken en doğru tonajdaki gemiyi, en doğru spec’lerdeki gemiyi bulmak gerekiyor.”</i> <i>“2026’da gelecek olan regülasyonlara var olan gemilerimizin uygun bir şekilde olabilmesi için bazı yedek parçasından tutun ve gemilerin işletimi ile ilgili makinesi ile ilgili gerekli yapılması gereken yatırımlardan tutun bunlarla ilgili kararlar alıyoruz.”</i> <i>“Bu doğrultuda belli stratejiler piyasa koşullarına göre şekillenebiliyor.”</i>	İşletme çevresindeki değişimlere göre iş yönetimi stratejisinin ve işlevsel stratejilerin belirlenmesi
K03	<i>“İş stratejilerimizi oluşturma ve bunları yavaş yavaş işe dönüştürme dediğimiz, yanıtlarını aldığımız stratejileri geliştiriyoruz.”</i> <i>“Genel pencere oturtup değerlendirme. Sonra bunu kendi iş planımıza nasıl uygulayabiliriz?”</i>	Kurumsal ve iş yönetimi stratejisinin iş modeline yansıtılması
K03	<i>“Baktık ki bu iş oldu bunu departmanlaştırdık ve ürün haline getirdik ve müşterilerin kullanımına verdik. İlk başta 10-15 konteyner derken şimdi 2 gemimiz ağızına kadar doldu. Daha da geleceği olan iş stratejisinden bir iş modeli yarattık.”</i>	İş yönetimi stratejisinin değer zinciri üzerinden müşteriye değer önerisi olarak sunulması
K03	<i>“Strateji belirleniyor, o hayata geçiyor, belli süre olgunlaşıyor, olgunlaştıktan sonra ... diyoruz ki, arkadaşlar ürünümüz hazır buyurun.”</i> <i>“Buralara servis veren bir ağımız var. Bu geçmişten bugüne kadar gelen. Biz şunun da farkındayız: Türkiye’ye ne kadar çok direk servis getirebilirsek iş stratejisini o anlamda güçlendirebiliriz.”</i>	İş yönetimi stratejisinin temel faaliyetlerden operasyon, pazarlama ve satış hizmetine yansması
K04	<i>“İleriye dönük olarak şirket, yeni mezunla çalışmayı iyi staj geçirmiş olanları istiyor.”</i> <i>“Yetiştirilen kişinin sistemde kalması bizim de istediğimiz bir konu.”</i>	Kurumsal strateji çerçevesinde temel kaynakların oluşturulması
K05	<i>“Stratejiyi gençleştirme stratejisini yaparken şirket tabii maliyetlerinin artacağını, diğer gemiye göre dinamiklerin içeri gireceğini görüyor.”</i>	Kurumsal stratejinin maliyet yapısına yansması
K05	<i>“Bizim şu an ana bakış açımız filo yaşını gençleştirmek, bizim kriterimizden daha yaşlı olmasına rağmen spesifik bir müşterimizle ilişkimizi geliştirmek, onlarla ticareti arttırmak için, onların kendi ticaretinde onlara katkı sağlamak için normal kriterimizin dışında bir gemiyi de değerlendirebiliyoruz. Kriterlerde</i>	Kurumsal strateji çerçevesinde değer önerisinin sunulması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi

	<i>esnekliği müşteri bazlı olarak da yapabiliyoruz.”</i>	
K06	<i>“Bu stratejide en önemli noktalar öncelikle gemi, personel taşıdığımız yük bunlara zarar getirmeden kurallar çerçevesinde bunları bozmadan hedeflere ulaşmak, en büyük hedef nedir taşıdığımız yükü bir yere sağlam götürmek.”</i>	Kurumsal strateji çerçevesinde değer önerisi sunma
K06	<i>“Strateji burada belirlemek, verilen kurallar çerçevesinde gidiyor. SOLAS, MARPOL, ISM, ISPS var varda var. Devamlı bunları kontrol etmemiz gerekiyor. Güncellemeler geliyor. Bu güncellemelerle kurallarla devamlı yeni strateji belirliyoruz.”</i>	İşletme çevresindeki değişimlere göre iş yönetimi stratejisinin belirlenmesi
K08	<i>“Handysize alacak kapasiteye geldiğini düşünüyorumdur ve ofisin yüzde 50 yüzde 60 oranında ona hazır olduğunu düşünüyorumdur. Sonrasında alım noktasında onun bütçesi kredibilitesi hazır olduğu taktirde “adlım” gözüyle bakıyorum. Bunun için nelere gerektiği, mevcuttaki insanlar neler yaptığı noktasında tabii ki bir ek istihdam oluşacaktır.”</i>	Kurumsal stratejinin finansal ve insan kaynaklarındaki değişime yansımaları
K09	<i>“Gemilerimizi teknik yönden tamir tutum yönünden, tedarik donanım yönünden ve o gemilerin üzerinde çalışan personel yönünden, o personelin kalitesi yönünden, o kaliteyi sağlayacak maaş politikası yönünden, o insanların kullanacağı kumanya yönünden, üzerindeki kullandığınız yedek parçanın kalitesi yönünden.”</i>	İş yönetimi stratejisinin temel faaliyetlere ve temel kaynaklara yansımaları
K11	<i>“Burada amaç business excellency’i yaratmak servis seviyemizi geliştirmek ve büyümek co-business bu. Artık bir satış yok şirket olarak baktığımızda. Bu organizasyonel yapıya nasıl yansdı. İnsanlar core bir denizci firma ile yaşamamanın rahatlığını yaşamaya başladı. Çünkü orada know how da var.”</i>	Kurumsal stratejinin temel faaliyetlere ve temel kaynaklara yansımaları
K12	<i>“Hedefimiz o yönde. Strateji ise orayı büyütmek. ... Akdeniz bitiyor. Gidebildiğimiz yerlere gidiyoruz. Uzak değil. Yakında Akdeniz’de gitmediğimiz yer kalmayacak. ... Çin’i bile düşünüyörüz 2-3 yıl sonrasında.”</i>	Kurumsal ve iş yönetimi stratejisinin temel faaliyetleri yönlendirmesi
K13	<i>“Küçölme yerine bir finansal düzenleme yapmak stratejisinde ilerledik. Mevcut finansal yapımızı kuvvetlendirdik güçlendirdik. Yatırım yapılabilir hale gelecek zamana kadar da bu stratejiyi devam ettirdik. Burada ne yaptık:</i>	Kurumsal stratejisi çerçevesinde rekabet avantajı için iş yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve

	<i>Cost-cutter yaptık; çalışma sahamızı değiştirdik. Biz Türkiye Karadeniz Akdeniz'e odaklanalım bu pazarda büyüyelim. Bu pazarda işte bizim maliyetlerimizi kontrol etmemiz daha kolay gibi stratejiler geliştirdik."</i>	stratejilerin finansal kaynaklara, temel faaliyetlere ve maliyet yapısına yansımaları
K13	<i>"Bu strateji belirlemesi ile beraber gemi alımları ile filonun büyümesi, dış pazarlara yeniden açılma, daha önce kendi bölgemizde çalışma sahası olarak belirlenen saha yeniden Avrupa'ya açılma, Baltık'ta, Batı Akdeniz'de seferler yapmaya ve oralarda gemileri bağlamaya başladık."</i>	Kurumsal strateji çerçevesinde temel faaliyetlerin yeniden yapılandırılması ve temel kaynakların kullanılması
K13	<i>"Dedik ki bizim gemilerimiz küçük, sarfiyatımız yüksek. Bu bilinmeyen daha dünyanın test edeceği yakıta geçmeyelim dedik. Motorin yakalım dedik o bir strateji idi. Hem o bilinmeyen test edilmemiş yakıtı makinalarımıza sokmadık. Oradaki overhaul saatlerini, bakım saatlerinin kısalmasını bir maliyet olarak algıladık. Orada yaşanabilecek aksaklıkların bize aynı şekilde hem de müşteriler tarafında memnuniyetsizlik yaratmasından endişe ederek böyle bir stratejik karara bıraktık ve o şekilde devam ettik. Balans water aynı şekilde onu da bir planlamaya aldık. Satın almamızı gerçekleştirdik filo anlaşmalarımızı yaptık o tarihte konacak dedik onlar da yavaş yavaş konuyor yeniden servise gidiyor geliyor."</i>	Kurumsal ve iş yönetimi stratejisi çerçevesinde işlevsel strateji üretilmesi ve bu stratejinin temel faaliyetlere ve temel kaynakların kullanımına yansımaları
K13	<i>"Orada koyduğumuz belli şeyler var. Bir sektör 3 gemi, 4 gemi. Orada gemi sayısı artınca ilave iş arkadaşlarına bakma, ekibi kuvvetlendirme ve takviyeler gerekiyor. O kurallar, başta belirlediğimiz stratejilerimiz var. Örneğin bu gemi sayısının bu kadar personele ihtiyacımız var. Ama o gemi sayısı artınca ilave arkadaşları şirket bünyesine katma planı programımız var."</i>	Kurumsal ve iş yönetimi stratejisi çerçevesinde işlevsel strateji üretilmesi ve bu stratejinin insan kaynaklarına yansımaları
K14	<i>"Biz stratejik olarak orada büyümeye karar verdik. Oradaki kiracılarla çalışarak. Gemileri Baltık'a, Batı Afrika'ya yolladık. Geçmişte konteyner taşımacılığına girdik bu yüzden. Konteyner aks kurduk. Çünkü dedik ki bu aks Karadeniz'den Marmara batıya gidiyoruz. Batıdan döke döke gidiyoruz. Bu halbuki çift taraflı olsa daha derinliği olur. O yüzden batı doğu eksenli bir aks kurduk."</i>	Kurumsal stratejisi çerçevesinde yeni müşteri segmentine yönelme ve temel faaliyetlerin yeniden yapılandırılması

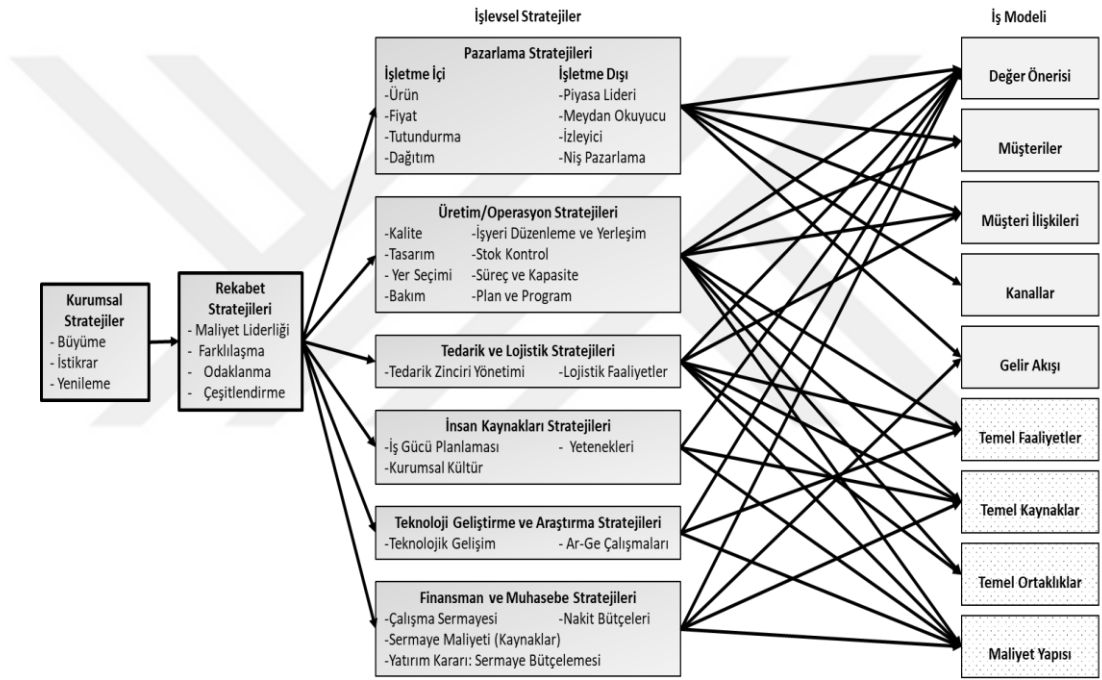
K14	<i>“Benim naçizane düşüncem agresif bir büyüme çok sayıda gemi değil, daha butik daha karlı yönetilebilir bir filo. 10-15 gemi ile yaşayacağınız sıkıntı zahmet çok yorucu ve uğraştırıcı olacak. ... İş iyi yönetimin dışına kayacak. 5-6 gemiye kadar olan filo daha iyi daha verimli daha kontrol altında yönetilebilir. ... Knowhow’ın payının giderek yükseldiğini düşünürsek, iyi bir kadro ile iyi yönetilebilir olması lazım.”</i>	Kurumsal stratejinin temel kaynakların kullanımına yansımaları
K15	<i>“Arızalar, krizler, sorunlar bunları önceden öngörüyor olmamız lazım. Bizim gemiyi yönetmemiz lazım.”</i> <i>“Gemi ile ilgili kriz yönetimi yaparken ofis gemi bilgilendirmesinin çok sağlam olması lazım.”</i>	İş yönetimi stratejisi çerçevesinde işlevsel stratejilerin temel faaliyetlere yansımaları

İncelenen örneklerde tespit edildiği şekilde iş modelinin işletme stratejisini detaylandırmak ve yeniden tanımlamak için bir araç olarak işlev gördüğü ve böylece önerilen işletme stratejisi ve iş modeli bütünleştirilmesine dayanan model aracılığıyla strateji oluşturmaya geliştirebileceği iddiasını desteklediğini göstermektedir. Her iki kavramın değer zinciri ile doğrudan ilişkili olması zemininde elde edilen bulguların işletme stratejisinin ayrıntılı izlerinin iş modeli bileşenlerinde görülmesi, önerilen modelin niteliksel bakış açısından kanıtlandığı düşünülmektedir. MaxQDA programında yapılan kodlama ile oluşturulan Strateji- İş Modeli Entegrasyonunun Kod-Teori Modeli Şekil-3.11.’de yer almaktadır.



Şekil- 3.11. Strateji- İş Modeli Entegrasyonu Kod-Teori Modeli

Bulgular kapsamında, kurumsal strateji ve iş yönetim stratejileri bağlamında oluşturulan işlevsel stratejilerin yön verdiği her bir iş modeli bloğu Şekil-3.12’de gösterilmektedir. Örneğin pazarlama stratejisi, yaratılacak değer önerisini, hedeflenen müşterileri, kurulacak müşteri ilişkilerini, müşteriye ulaşmada kullanılacak kanalları, işletmenin gelir akışını belirleyerek yön verecektir. Bu işlevsel stratejilerin gerçekleştirilmesi, işletmenin temel ve iş yönetim stratejilerinin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.



Şekil- 3.12. İşletme Stratejisinden İş Modeline

3.9.2. Stratejik Yönetim Süreci ve İş Modeli Uygulamaları

Literatürde, işletme stratejisi ve iş modelinin işletme performansına yönelik iki ayrı ama birbiriyle ilişkili konseptler oldukları, önceki bölümlerde tartışılmaktadır. Ampirik çalışmada, şirket yöneticilerinin, bu konseptlere ve stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgilerinin kısmen teorik kaldığı ve bunları uygulamak için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Görüşmelere katılan 9 yönetici, işletme alanında lisans ya da yüksek diplomasına sahip olmasına karşın söz konusu konseptlerin

uygulama sürecinin planlanması ve uygulanması için sadece 4 şirketin, zaman, yer ve insan kaynağı ayırdığı tespit edilmiştir. Bu şirketler, kurumsallaşmasını tamamlamış, büyük ölçekli uluslararası taşımacılık şirketleri ve holding yapısı içinde yer alan taşımacılık şirketleridir. Aile şirketlerinde ise yönetimdeki aile bireylerinin birbirleri ile olan fikir alışverişi ve deneyimlerine dayalı genel bir işletme çevresi analizi yaptıkları ve strateji belirledikleri görülmektedir. Bunu sonucu olarak şirketler, çoğunlukla denizcilik sektöründeki gelişmeleri tepkisel (reaktif) olarak takip etmektedir.

Şirketlerin çoğunluğunun işletme politikası, vizyon ve misyonlarını belirledikleri, internet sitesi ve işletme dokümanlarında beyan ettikleri ancak stratejik yönetim süreci içinde yer alan alt süreçler konusunda ise bir çalışma göstermedikleri tespit edilmiştir. Sadece bir şirkette, sektörde uzun yıllara dayanan bir deneyimi olan ve aynı zamanda akademisyenlik yapan bir yönetici sayesinde, örneğin birkaç yıl önce GZFT analizi yapıldığı görülmektedir. Sonuç olarak bu örnekleme dayanarak şirketlerin strateji oluşturma, değer yakalama, değer önerisi sunma ve iş modeli konseptleri konularına pratiğe dökebilecek seviyede bilgi sahibi olmadıkları araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırma modelinin amacı, yönetimin uzun vadeli rekabetçi kârlılık elde etmek için hem işletmesinin stratejisini hem de iş modelini aynı anda dikkate alma ihtiyacını açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda görüşmelerde, işletmenin stratejisi ve iş modeli sorgulandığında, sadece üç şirket yöneticisi direkt olarak yanıt vermiş; diğer şirketlerin stratejileri ve iş modellerinin ne olduğu, yöneticilerin anlatımlarından yapılan çıkarımlarla ortaya çıkarılmıştır.

Özünde strateji, bir işletmenin rakiplerine karşı nasıl kazanacağı sorusuna yanıtlar sağlamaktadır. Strateji, esas olarak rakipleri yenmeye odaklandığından, yönetim kararları işletmenin rakiplere ve işletme çevresine göre nasıl olumlu bir şekilde konumlandırılacağını ve aynı zamanda benzersiz kaynakları ve yetenekleri bilmeyi, kullanmayı, iyileştirmeyi ve korumayı içermektedir. Saha çalışmasında, kurumsal stratejiler açısından işletmelerin çoğunluğunun büyüme stratejisi kapsamında kaynak ve hizmetlerini çeşitlendirmeye yöneldiği; birkaçının ise pazar konumunu ve kaynaklarını korumak için istikrar stratejisini benimsediği; ikisinin ise belli bir sermaye birikimi ve yeni kaynakların kazandırılması için yenileme stratejisini

seçtiği görülmektedir. İş yönetimi ya da rekabet stratejileri açısından ise bazı şirketlerin aynı yük pazarında payını artırma ya da koruma hedefleri doğrultusunda daha çok odaklanmış maliyet liderliği, yeni pazarlara açılma ve yeni hizmetler geliştirme hedefleri için farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Ancak şirketlerin bir stratejik tercih yaptıkları görülse de işletme dış ve yakın çevre analizi ile GZFT gibi iç çevre analizin eksikliğinde, bu tercihlerin bilinçli yapılması konusu düşündürücüdür.

Maliyet liderliği stratejisi, şirketlerin endüstri çapında kullanılan yaygın maliyet azaltma önlemlerinin ötesine geçmesi gerektiğini ifade etmektedir. Deniz taşımacılık şirketlerin, maliyeti en aza indiren önlemleri, mümkün olan her yerde maliyet tasarrufu sağlamak için operasyonların etkinliğini ve üretkenliğini artırmanın yeni yollarını bulması gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisi, iş modeli vasıtasıyla maliyeti en aza indiren çözümlerin sonucunun, müşterilere uygulanan rekabetçi fiyatlandırmaya dönüştürülmesi sağlanabilir. Diğer bir deyişle, müşterilere sunulan başlıca değer, sektördeki diğer hat taşımacılığı şirketlerine göre rekabetçi navlun oranları olacaktır (Lun ve Marlow, 2011). Böylece müşteriler, kendi ticari işlerinde daha düşük maliyetlerden faydalanmayı ve deniz taşımacılık şirketini ana taşıyıcı olarak kullanmayı terci edebilecektir.

Hizmet farklılaştırması stratejisi için daha yüksek yatırım maliyetleri söz konusu olduğundan, bu stratejiyi kullanan bir şirket, kaliteli hizmetler elde etmek için daha yüksek fiyatlar ödemeye istekli müşterileri hedeflemelidir (Haralambides, 2004). Lorange (2001), pazarın bir öğrenme süreci olduğu ve yeni teknolojilerin sunulduğu göz önüne alındığında şirket içinde insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla farklılaşmanın sağlanabileceğini öne sürmektedir. Juga vd. (2008) ise terminal operasyonları ve lojistik hizmetlerinin farklılaşmayı sağlamanın yolları olduğunu belirtmektedir.

Ürün çeşitlendirmesi stratejisi, farklı gemi tiplerini filosuna dahil ederek deniz taşımacılığı şirketlerinin piyasa risklerinden korunmayı amaçladığı söylenebilir. Örneğin F12 ve F13 şirketleri ora ölçekli birer şirket olmalarına karşın farklı gemi tiplerini filolarında bulundurmakta ve sıkı bir şekilde ilişkili olmayan pazarlarda faaliyet göstererek riskleri azalmayı hedeflemektedir. Çeşitlendirme stratejisi, farklı rotalar, bölgeler ya da pazarlarda konumlanarak da gerçekleştirilmektedir. F14 şirketi,

faaliyet alanını Doğu Akdeniz'den daha batıya kaydırarak coğrafi bir çeşitlendirme izlemektedir.

İşlevsel stratejiler, yine görüşmelerden elde edilen bulgularla örnek olarak incelenmiş; ancak ayrıntıya girilmemiştir. Bununla birlikte GZFT çalışmasında gerek sektörde işbirliği gerekse işletme bazında benimsenecek ve iş modeline yansıtılabilecek işlevsel stratejiler ortaya konmuştur. Bu işlevsel stratejiler, deniz taşımacılık şirketlerinin kurumsal ve rekabet stratejilerini destekleyebilecek ve avantajlar getirebilecektir. Örneğin sektör ile ilgili değişiklikler, gelişmeler ve sorunlara ilişkin çözümler sağlamak üzere çalışma grupları oluşturma, uluslararası çevresel düzenlemelere uyumdan kaynaklanan maliyeti hep birlikte düşürme gibi yaklaşımların şirketin rekabet edebilirliğini artıracakları düşünülmektedir.

İşletme olarak kurumsallaşmaya geçiş, çevresel düzenlemelere mümkün olduğu kadar erken uyum, hizmet kalitesini yükseltme, müşteride güven yaratma, pazar ve işletme analizine göre karar verme süreci oluşturma ve finansman çözümlerinin geliştirilmesi ile rekabet avantajı sağlamada öne geçilebileceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan araştırma modelinin diğer bacağı olan iş modelinde de benzer eksiklik görülmektedir. Deniz taşımacılık sektöründe uluslararası derecelendirme kuruluşlarından denetlemelere, liman devleti uygulamalarından karbon ayak izine kadar geniş bir yelpaze müşterilerin tercihlerini etkilemektedir. Bu bağlamda bir işletmenin müşterisinin kim olduğu, neye değer verdiği (Drucker, 1999) ve bu müşterinin nasıl kazanacağını ortaya koyan iş modelini konsepti ve uygulaması önem kazanmaktadır. Bu soruları işletme yönetimlerinin yanıtlayarak müşterilerini ikna edici değer önerileri belirlemesi ve geliştirmesi beklenmektedir. Saha çalışmasında iş modelini açıklayan yöneticilerin, çoğunlukla iş modeli bileşenlerine yönelik bir çalışmaları olmadığı görülmüştür.

Literatür incelememizin gösterdiği gibi, değer önermesi yaygın olarak bahsedilen bir bileşendir ve bir iş modelinde temel olarak kabul edilmektedir. Yapılan görüşmelerde, yöneticilerin müşteri odaklı sürekli bir değer yaratma çabasında olduğu görülmektedir. Bu, Zott vd.'nin (2011) iş modelinin müşteri için değer yaratma etrafında dönmesi gerektiği sonucu ile uyumaktadır. Kaliteli hizmet, zamanında

teslim, gemilerin seyir güvenilirliği, gemi operasyonlarında esneklik (zaman, coğrafya ve yük), uygun taşıma ücretli hizmet ve çevreye yönelik düzenlemelere uyumlu gemilerle hizmet, örnekleme alınan deniz taşımacılık şirketlerinin değer önerileridir. Ayrıca yöneticilerin hepsi, müşterileriyle daha güçlü bağların gelecekları için önemli olduğunun altını çizmektedir.

Türkiye’deki deniz taşımacılık şirketlerinin ilk iş modeli, bir yük piyasasına odaklanarak gemi ya da gemiler sahibi olma ya da gemi işletmeciliği yapmadır. İkinci iş modeli, farklı gemi tipleri ile birkaç piyasada gemi işletmeciliği faaliyetlerini sürdürmedir. Üçüncü model ise gemi işletmeciliğinin yanı sıra brokerlik ve acentelik gibi denizcilik hizmetlerini içermektedir.

3.10. Bölümün Özeti

Vizyon ve misyonuna dayalı olarak kurumsal bir stratejiye sahip işletme, pazarda konumlanmak için rekabet stratejisini belirlemesi ve bu üst stratejileri işlevsel stratejiler ile desteklemesi gerekmektedir. İşlevsel stratejiler, kurumsal stratejiyi faaliyetlere yansıtmayı sağlamaktadır. Bu yansıtma sürecinde iş modeli, yaratılan ve sunulan değer üzerinden stratejiyi uygulanabilir hale getirmekte ve stratejik yönetim sürecinin bir parçası olmaktadır.

Bu tez araştırmasının önerilen modelin amacı, iş modelinin stratejik yönetim sürecinde işletmenin stratejisini nasıl yürüttüğünü açıklayan bir tasarı ortaya koymaktır. İşletme stratejisinin hiyerarşik olarak kurumsal strateji düzeyinden rekabet stratejilerine ve sonrasında işlevsel stratejilere kadar belirlendikten sonra, işletme stratejileri ve uygulanmasına bağlanmakta iş modeli kavramı önerilmektedir. Böylece soyut düzeyden somuta düzeye bir geçiş, strateji ve iş modeli etkileşimi sağlanmaktadır.

İşletmeleri ve bulundukları sektörle ilgili ağları keşfetmek için yapılan durum çalışmalarında uygun olduğú savunulan enevarımsal yaklaşımı ile nitel bir araştırma yöntemine karar verilmiştir. Deniz taşımacılık işletmelerinin yöneticilerinin katılımcı olarak belirlendiği amaçlı örnekleme ile araştırma sorusu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasını sağlanmıştır. Türk Armatörler Birliği Sekreterliği ile koordineli olarak belirlenen 17 deniz taşımacılık şirketinin

yöneticileri ile görüşmeler yapılmış; sektöre ve işletmelere yönelik dokümantasyon incelenmiştir. Görüşme transkriptlerinin, saha notlarının, dokümanlar ve sektör raporlarının analizi, MaxQDA programı ile yapılmış; elde edilen kodların analizi sonrasında nitel içerik analizi kapsamında üretilen tablolar ile analiz derinlemesine gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte stratejik yönetim araçları ile işletmenin uzak, yakın ve iç çevresi analiz edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin kurumsal, rekabet ve işlevsel stratejileri incelenmiş; Pazar konumlarına uygun olarak karşılaştırmalar yapılmış, iş modelleri incelenerek farklılıklar ortaya konulmuştur.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, strateji ve iş modeli etkileşiminin varlığının uygulamada da görüldüğü; deniz ticari taşımacılığı şirketlerinin stratejik yönetim süreçleri ve iş modeli uygulamaları, tartışılarak sonuç ve önerilere ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde, işletme stratejisi ve iş modeli kuramlarının, birbirinden bağımsız olarak işletmelerin rekabet gücü elde etmelerini sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, bu kuramların birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcı olduğu da savunulmaktadır. Bu kapsamda iş modelinin uygulanan stratejinin bir yansıması olduğu, işletme stratejinin ise bir iş modelinin nasıl kullanılacağına ilişkin bir durum planı olduğu ifade edilmektedir.

İşletme çevresi ve işletmenin kaynakları bağlamında oluşturulmuş bir strateji, işletmenin nasıl bir yol izleyeceğini tanımlamaktadır. İşletme stratejisinin amacı, pazarda pay elde etmek ve işletmenin konumu ile rakiplerinin konumu arasında fark yaratarak rekabet gücü elde etmektir. İş modeli ise işletmenin unsurlarını ve onların birbiri ile ilişkilerini içeren işletmenin gelir elde etme mantığını kurgulayarak rekabet gücü elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim sürecinde bu iki konseptte ait bir etkileşimin işletmelerin performansı üzerinde ciddi etkilere sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu etkileşimde iş modeli, strateji oluşturma ve strateji uygulaması arasında bir ara katman olarak rol oynamaktadır. İş modeli, işletme stratejisini ayrıntılı bir şekilde sergilemek ve aynı zamanda stratejilerin yeniden değerlendirilmesine olanak sağlamak açısından iki yönlü bir araç görevi görmektedir. Böylece iş modelinin kurumsal ve rekabet stratejilerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu tez, kapsamlı bir literatür analizine dayanarak işletme stratejisini ve iş modelini stratejik yönetim süreci içinde açıklamanın bir yolunu önermek için bir model sunmaktadır. Strateji ve iş modelinin entegrasyonu için önerilen bu model, işletmenin çevre analizi, kurumsal ve rekabet stratejilerini belirleme, iş modeli ve uygulama aşamaları olmak üzere dört adımı içermektedir. Önerilen model, çevreye uyum ve iş modeli bileşenlerinin sürekli ve dinamik olarak yeniden değerlendirilmesi ile tamamlanmaktadır. Bununla birlikte, bu tez çalışmasının sınırlamaları nedeniyle, uygulama aşaması incelemenin dışında tutulmaktadır. Stratejiye uygun iş modelinin uygulanması ve uygulama sonuçlarının işletme stratejilerinde ya da iş modelinde yenilemeyi gerektirmesi ve bunun işleyişi ile ilgili akademik çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

Bu tezde önerilen model, literatürde tespit edilen çalışmaların sonuçları ve saha çalışmasının bulguları üzerine inşa edilmiştir. Bununla birlikte atıfta bulunulan literatürün içindeki varsayımların ve çalışma sonuçlarının mutlaka kusursuz olmadığını kabul etmek gerekmektedir. Önerilen modelin geçerliliği, görüşmelerden ve saha çalışmalarından ve analiz sırasında stratejik yönetim araçlarının kullanılarak bir işletmenin izlemesi gereken aşamaların bizzat uygulanmasından elde edilen bulgular ile ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Bu, aynı zamanda önerilen modelin yararlılığını doğrulamak için gerekli görülmüştür. Özellikle modelin uygulaması, çok yönlü ve işletmeye özgü olduğundan, önermelerin daha fazla test edilmesi ve doğrulanması önerilmektedir. Bu bağlamda, işletme stratejisi ile iş modeli arasındaki ilişkinin farklı araştırma yöntemleri ve değişik iş kollarında ve sektörlerde ampirik verilerle incelenmesinin işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Teorik olarak derinlemesine incelenen ve önerilen bu modelin gerçek hayatta uygulamasının nasıl olabileceğini görmek amacıyla Türkiye'deki deniz taşımacılık şirketlerinden Türk Armatörler Birliği üyesi işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Bu saha çalışmasının hedefi, deniz taşımacılık şirketlerinin işletme stratejisini ve iş modeli ilişkisinin nasıl gerçekleştiğini analiz etmektir. Deniz taşımacılığı sektöründe bir durum çalışması gerçekleştirirken deniz taşımacılık şirketlerinin stratejik yönetim süreçleri, stratejileri ve iş modelleri ile ilgili tespitler yapılmaktadır. Bununla birlikte, şirketlerin stratejilerinin ve mevcut iş modellerinin küresel rekabette geçerliliğini ile işletme stratejisi ya da iş modelini şirketlerin neden seçtiğini incelemek için ayrı çalışmaların yapılması sektöre katkı sağlayacaktır.

Deniz taşımacılık sektöründeki şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelere, saha notlarına ve gözlemlerine, işletmeler ile ilgili ikincil verilere dayanan çoklu vaka çalışması, gerçekleştirilmiştir. İlk olarak işletme stratejileri ve bu stratejilerin belirlendiği süreç, ikinci olarak iş modelinin oluşturulma süreci ve son olarak işletme stratejisinin iş modeline uygulanıp uygulanmadığı analiz edilmektedir. Bu aşamada araştırmanın ilk hedefi deniz taşımacılığının işletme stratejileri ve iş modelleri konusundaki anlayışımızı artırmak, ikinci hedefi ise işletmelerin başarısızlık şanslarını azaltmaya ve başarılı olmalarına yardımcı olmak için işletmelerinin süreçlerini incelemektir.

Ayrıca stratejik yönetimde uygulanan araçları kullanarak işletme çevre analizi, yöneticilerle yapılan görüşme verilerine ve saha notlarına dayanarak gerçekleştirildi. Deniz taşımacılık sektöründeki şirketlerin, misyon ve vizyonları, kurumsal ve rekabet stratejileri incelendi. Örnekleme alınan şirketlerin uyguladığı stratejilerin, ürün (hizmet) çeşitlendirmesi (filodaki gemi tipleri), coğrafi çeşitlendirme (rotalar, bölgeler ve pazarlar), maliyet liderliği (maliyetleri azaltarak uygun taşımacılık ücretleri), farklılaştırma (dikey entegrasyon ve sunulan lojistik hizmetler) ve odaklanmış (niş pazara yönelme) stratejiler olduğu tespit edilmiştir.

Farklı yük ve pazarlara hitap edildiğinden Türkiye'deki deniz taşımacılık şirketlerinin baskın stratejisinin ne olduğu konusunda bir sonuca varmanın zor olduğu görülmektedir. Stratejik pazar yaklaşımında şirketler arasında benzerliklerin yanı sıra küçük ölçekli ya da aile şirketleri ile büyük ölçekli ya da kurumsal şirketler arasında büyük farklılıklar da tespit edilmiştir. Sınırlı kaynaklara sahip küçük ölçekli şirketler, esas olarak müşterilerine özel hizmetler sunan niş pazarlara odaklanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletme stratejileri ve iş modelleri üzerinde akademik çevrenin ampirik çalışmalarla daha fazla çalışması, gerek her iş kolunun sektörüne hem de denizcilik sektörüne rehberlik edebilecektir.

Daha fazla varlığa ve kaynağa sahip olan daha büyük ölçekli deniz taşımacılığı şirketleri, işletilen gemi tipi ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından küçük şirketlere göre daha fazla çeşitlendirme eğilimindedir. Ancak bazı orta ölçekli şirketlerin de aynı çeşitlendirme stratejisini uyguladığı görülmektedir. Bu durumun işletmenin yönetimi ve liderliğinden kaynaklandığı değerlendirildiğinden deniz taşımacılık sektörüne yönelik strateji ve iş modeli süreçlerinde liderliğin araştırılması fayda getirebilir. Türk armatörlerin iş felsefesi ve işletme kültürü, işletmelerini yönetme biçimleri, işletmelerinin organizasyon modelleri araştırma konuları olabilir.

Araştırmanın veri analizinde, stratejik yönetim süreci takip edilmiş; yönetici görüşmeleri, saha notları ve dokümantasyon incelemelerine istinaden uzak ve yakın çevre analizleri, deniz taşımacılık sektörü açısından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, iki temel üzerinden stratejik ve taktik çıkarımlar, yapılmıştır. İlki denizcilik endüstrisindeki gelişmelere ve sorunlara ilişkin çözümler sağlamak üzere çalışma grupları oluşturma, gemi işletmeciliği bilgi ve deneyim paylaşımı, uluslararası çevresel düzenlemelere uyumdan kaynaklanan maliyetin birlikte düşürülmesi ve

bunun için yerel sanayinin kullanılması ve insan kaynağı gibi stratejik konularda sektörde işletmelerin iş birliği yapmasını öngörüyordu. Diğer ise hizmet kalitesini yükseltme, müşteride güven yaratma ve sürdürme, kurumsallaşma, işletme çevresi analizi yaparak kararlar alma sürecini uygulama gibi stratejik konularda işletmenin organize olmasıydı. Bu tespitlerin, stratejilerin ve iş modellerinin geliştirilmesi açısından deniz taşımacılığı sektörüne olumlu katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal alanlardaki değişimler nedeniyle deniz taşımacılığının geleceğinde ve büyük olasılıkla deniz taşımacılık şirketlerin stratejilerinde ve iş modellerinde önemli değişiklikler görülebilecektir. Bu durum, piyasa koşullarının nasıl değiştiğine ve rekabetin nasıl olduğuna bağlı olacaktır. İşletme organizasyonun yeterli olmadığı şirketler için Türk Armatörler Birliği gibi kuruluşlar liderliğinde sektörde iş birliği yaratılarak analizler, değerlendirmeler ve çözüm yollarını araştıran faaliyetler düzenlenmesi ve denizcilik alanı dışındaki akademik çevrenin bu konularda daha çok çalışma yapması için teşvik edilmesi fayda getirebilir.

Saha çalışmasında tespit edilen iş modelleri, belli bir yük piyasasına odaklanarak gemi işletmeciliği yapan şirketler (dökme kuru yük, dökme sıvı yük, genel kargo, konteyner, Ro-Ro taşımacılığı), birden fazla yük piyasasında gemi işletmeciliği yapan şirketler (konteyner ve Ro-Ro, konteyner ve dökme sıvı yük, konteyner ve genel kargo, dökme kuru yük ve genel kargo) ve gemi işletmeciliğinin yanı sıra brokerlik ve acentelik yapan şirketler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Ayrıca tersanecilik (gemi inşa ve bakım-onarım) gibi denizcilik alanında ve inşaat gibi denizcilik alanı dışında faaliyet gösteren şirketlerde bulunmaktadır. Farklı iş alanına yönelmede amacın, ekonomik kayıp verilen iş alanının görece daha iyi durumdaki iş alanı ile telafi edilerek avantaj elde etmeye çalışmak olduğu anlaşılmaktadır.

Örnekleme kapsamındaki deniz taşımacılık işletmelerinin müşterileri için yarattığı değerler, kaliteli hizmet, zamanında teslim, gemilerin seyir güvenirliliği, gemi operasyonlarında esneklik (zaman, coğrafya ve yük), uygun taşıma ücretli hizmet ve çevreye yönelik düzenlemelere uyumlu gemilerle hizmet olarak tespit edilmiştir. Şirketin büyüklüğüne, şirketin hedeflediği pazara ve sahip olduğu kaynaklara göre bu sunulan değerlerin sayısı azalmakta ya da çoğalmaktadır.

Şirketlerin ofisi ve gemilerinde çalışan çeşitli düzeydeki yöneticiler ve kilit personel tarafından kurumsal ve rekabet stratejilerinin anlaşılması, bunlara uygun işlevsel stratejilerin belirlenmesi, temel faaliyetlerden ortaklıklara, müşteri ilişkilerinden maliyetlere kadar iş modeline hâkim olunması, şirketlerin rekabetinde önemli bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. İleriki çalışmalarda, deniz taşımacılık sektöründe günlük operasyonları 7 gün 24 saat üzerinden yöneten orta ve alt seviye yöneticilerin, stratejik yönetim sürecinde işletme stratejisi ve iş modeli etkileşimine yönelik farkındalığı incelenebilir.

Enevarımsal yaklaşımı kullanma düşüncesi, mevcut kuramların doğrulanmasından ziyade yeni kavramların üretilmesi ve kuramsal modellerin geliştirilmesi ile ilgili olmasından kaynaklanmıştır. Bu tezin araştırma yöntemindeki amaç, literatür ve saha arasında gidip gelmeyi sağlayan enevarımsal yaklaşım ile çoklu durum çalışması yaparak kuram üretmek yerine kuram geliştirmektir. Araştırma yöntemleri ile ilgili literatüre göre bu yaklaşım, yeni kuram yaratmaktan çok mevcut kuramın iyileştirilmeyi esas almaktadır. Tümdengelim ve tümevarım yaklaşımlarına göre beklenmedik ampirik bulguların elde edilmesi ve araştırma sürecinde kuramlara yönelik yeni anlayış geliştirilmesi, bu tez çalışmasında yaşanmıştır. İşletme, kuruluş ya da organizasyonlarla ilgili durum çalışmalarında enevarımsal yaklaşımın kullanılmasına yönelik literatür için bu çalışma bir örnek teşkil etmekte ve araştırmacılara önerilmektedir.

Sonuç olarak, çalışmanın bulguları aracılığıyla ilk olarak “işletme stratejisi ve iş modeli kavramlarının strateji oluşturma sürecindeki önemini anlamak” amacına tez çalışmasının yanıt verdiği düşünülmektedir. Durum çalışmasındaki bazı şirketlerin stratejileri ve iş modelleri literatürle benzerlikler gösterdiğinden bu bütünlüşme modelinin denizcilik işletmelerin stratejik yönetim süreçleri için yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AFUAH, A.: 2003 Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- AFUAH, A.: 2009 Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Routledge.
- AIELLO, G., GIALLANZA, A. ve MASCARELLA, G.: 2020 Towards Shipping 4.0. A preliminary gap analysis. Procedia Manufacturing. 42. 24-29. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.02.019.
- AKALAN, G. ve GÖKTAŞ, B.: 2018 Denizyolu Taşımacılığında Müşteri Memnuniyetini Sağlamak Amacıyla Gerçekleştirilen Bir Süreç Yönetimi Uygulaması. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi Yıl 2019 / Sayı: 1 / 43 – 62
- AKARÇAY, N.: 2018 Denizcilik Sektörünün Ekonomiye Etkileri, Sorunları Ve Çözüm Önerileri. Nevşehir IERFM Uluslararası Ekonomi Araştırmaları ve Finansal Piyasalar Kongresi Bildiri Kitabı. Detay Yayıncılık
- AKÇA, E. C.: 2007 Latest Major developments in shipping finance. Journal of Black Sea/ Mediterranean Environment. Vol:13, 181-189
- AKÇA, E. C.: 2013 Türk Denizcilik Sektöründe Risk Yönetimi (Doktora Tezi). Erişim Adresi: <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/ET001361.pdf> Erişim Tarihi: 21 Aralık 2021
- AKGÜL, E. F. ve ÇETİN, İ. B.: 2019 A Qualitative Research on Ship Investments in Turkey. Journal of ETA Maritime Science, 7(3), 228-241.
- AKTAN, S.: 2020 AB gemicilik sektörünü ETS kapsamına alıp emisyon vergisi kesmeyi hedefliyor. Erişim Adresi: <https://tr.euronews.com/2020/02/13/ab-gemicilik-sektorunu-ets-kapsamina-alip-emisyon-vergisi-kesmeyi-hedefliyor-greenpece> Erişim Tarihi: 21 Aralık 2021
- AL-DEBEI, M. ve AVISON, D.: 2010 Developing a Unified Framework of the Business Model Concept. European Journal of Information Systems. 19. 359-376.
- ALDERSON, W.: 1965 Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- ALVESSON, M. ve SKÖLDBERG, K.: 2009 Reflexive methodology: New Vistas For Qualitative Research, Londra, SAGE.

- AMIT, R. ve SHOEMAKER, P.: 1993 Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol. 14, No.1, 33–46.
- AMIT R. ve ZOTT C.: 2001 Value creation in e-business. Strategic Management Journal 22: 493– 520.
- ANDREOU, P., CHRISTODOULOS, L. ve PANAYIDES, P.: 2014 Corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 63. 59–78.
- ANNTONETTE, D. L. ve LEPSINGER, R.: 1999 The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Inc., Publishers.
- ANSOFF, I. H.: 1957 Strategies for Diversification. Harvard Business Review, Vol. 35, No. 5, 114-115.
- ANSOFF, I. H.: 1965 Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw Hill, New York.
- APPLEGATE, L. M., AUSTIN, R. D. ve MCFARLAN, F. W.: 2003 Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases, 6th edition. New York, McGraw-Hill Irwin.
- ASPARA, J. ve HIETANEN, J. ve TIKKANEN, H.: 2010 Business model innovation vs replication: Financial performance implications of strategic emphases. Journal of Strategic Marketing. 18. 39-56. DOI: 10.1080/09652540903511290.
- ATEŞ, A., KARADENİZ, Ş. ve ESMER, S.: 2010 Dünya Konteyner Taşımacılığı Pazarında Türkiye'nin Yeri. Denizcilik Fakültesi Dergisi 2010 C2/S2.
- ATICI, B.: 2019 Türkiye’de Deniz Taşımacılığı ve Ödemeler Dengesi Açısından Navlunun Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi) Erişim Adresi: <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/3829/1/589976.pdf> Erişim Tarihi: 21 Aralık 2021
- BADEN-FULLER, C. H. ve MORGAN, M. S.: 2010 Business Models as Models. Long Range Planning, 43(2), 156-171
- BAIRD, A. J.: 2001 Trends in Port Privatisation in the World’s Top-100 Container Ports. 9th WCTR: Seul.

- BALIK, İ., AKSAY, K. ve ŞENBURSA, N.: 2015 Türkiye’de Deniz Taşımacılığı ve Geleceğine Yönelik Bir Bakış. Türk Denizcilik ve Deniz Bilimleri Dergisi. Cilt:1, Sayı:1, 48-60.
- BARNEY, J. B.: 1991 Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BARNEY, J. B. ve WRIGHT, P.: 1998 On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No.1, 31–46.
- BARNEY, J. B.: 2002 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Reading, Mass.: Addison-Wesley- Longman, Inc.
- BART, C. K.: 1997 Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371–383.
- BASK, A. H., TINNILÄ, M. ve RAJAHONKA, M.: 2010 Matching service strategies, business models and modular business processes. *Business Process Management Journal* Sayı: 16(1): 153-180.
- BAŞAK, A. A. ve NEBOL, E.: 2016 Strategic Competitiveness Of Maritime Companies In Volatile Shipping Market Conditions: "Keeping Trade Or Tradition?". XIV. International Logistics and Supply Chain Congress, 1-2 Aralık 2016, İzmir.
- BAŞER, S. Ö.: 2016 Deniz Taşımacılığı Ekonomisi: Sınıflamalar, İşlevler ve Deniz Ulaştırması. (Ed.: CERİT, G. A., DEVECİ, A. ve ESMER, S.) Beta Yayınları. İstanbul.
- BAXTER, P., ve JACK, S.: 2008 Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13, 544–559.
- BAYKAL, R.: 2012 Karma Taşımacılık Yaklaşımıyla Limanlar ve Terminaller. Birsen Yayınevi. İstanbul.
- BELK, R., SHERRY, J. Ve WALLENDORF, M.: 1988 A Naturalist Inquiry Into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet. *Journal of Consumer Research*. 14. 449-70. DOI:10.1086/209128.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K., ve MEAD, M.: 1987 The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3): 369–386.
- BERBEROĞLU, G.: 1991 Karşılaştırmalı Yönetim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BERG, Van Den, R.: 2015 Strategies and New Business Models in Intermodal Hinterland Transport. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

- BEVERLAND, M. ve LOCKSHIN, L.: 2003 A Longitudinal Study of Customers' Desired Value Change in Business-to-Business Firms, *Industrial Marketing Management*, 35, 383-393.
- BEVERLAND, M. ve LINDGREEN, A.: 2010 What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971-2006, *Industrial Marketing Management*, 39, 56-63.
- BHARADWAJ, S.G., VANRADARAJAN, P.R. ve FAHY, J.: 1993 Sustainable competitive advantage in service industries: A review. *Journal of Marketing*, Oct, 83-107.
- BIELIĆ, T.: 2009 Influence Of Shipping Company Organization On Ship's Team Work Effectiveness. Erişim Adresi: <https://www.semanticscholar.org/paper/INFLUENCE-OF-SHIPPING-COMPANY-ORGANIZATION-ON-TEAM-Bieli%C4%87/618e1ee8a495ef7d413505e622b488e98d5fb9f6#citing-papers> Erişim Tarihi: 17 Ekim 2021
- BILANDZIC, H.: 2008 Triangulation. Online Library Wiley
DOI: 10.1002/9781405186407.wbiect060
- BISTRIVCIĆ, A., JUGOVIC, A. ve KUZMAN, Z.: 2011 The role of ship management in business activities of shipping companies. *Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research*. 25. 29-44.
- BOBILLO, A., ITURRIAGA, F., ve GAITE, T.: 2010 Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages, *International Business Review*, 19: 607-618.
- BONN, I.: 2001 Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*.
DOI:10.1108/EUM0000000005408
- BONN, I.: 2005 Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- BONOMA, T.: 1985 Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- BOYATZIS, R. E.: 1998 Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. California: Sage Publications Inc.
- BOZKURT, Ö. ve BOZKURT, İ.: 2008 İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

- BRACKER, J.: 1980 The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. www.jstor.org/stable/257431 Erişim: 18 Eylöl 2021
- BRANCH, A. E. ve ROBERTS, M.: 2014 Branch's elements of shipping. 9th edition, Devon, UK.
- BREDRUP H.: 1995 Competitiveness and Competitive Advantage. In: Rolstadås A. (eds) *Performance Management*. Springer, Dordrecht.
- BREWER, J. ve HUNTER, A.: 1989 Multimethod research: A synthesis of styles. Newbury Park, CA: Sage.
- BROWN L.: 1997 Competitive Marketing Strategy[M]. Melbourne: Nelson Press.
- BUCAK, U. ve DEMİREL, H.: 2018 Uluslararası Deniz Taşımacılığının Geleceğı Ve Temel Problemlerinin Dematel Yöntemiyle Değerlendirilmesi. IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Bildiri Kitabı. Aydın.
- BUCKLEY, P. J., PASS, C. L. Pass ve PRESCOTT, K.: 1988 Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175–200.
- BUXEY, G.: 2005 Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry. *International Journal of Operations ve Production Management*, 25(2), 100–13.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F.: 2010 Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- CARIOU, P.: 2008 Liner shipping strategies: An overview. *International Journal of Ocean Systems Management* Sayı: 1(1): 2-13.
- CASADESUS-MASANELL, R. ve RICART, J.E.: 2010 From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, Sayı: 43 (2), 195–215
- CASADESUS-MASANELL, R. ve RICART, J.E.: 2011 How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, Cilt 89 Sayı1/2. 100-107.
- CAVES, R.E. ve PORTER, M. E.: 1977 From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition , *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, 241–261.

- CERİT, A. G.,
DEVECİ, A. ve
DENKTAŞ ŞAKAR,
G.: 2016 Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Sınıflamalar, İşlevler ve
Deniz Ulaştırması. (Ed.: CERİT, G. A., DEVECİ, A. ve
ESMER, S.) Beta Yayınları. İstanbul.
- CHAHARBAGHI, K.
ve LYNCH, R.: 1999 Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic
Resource-Based Strategy. *Management Decision*, 37, 1,
1999, 45-50.
- CHEN, M. J. ve
MILLER, D.: 2012 Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective
research platform. *The Academy of Management Annals*,
6(1), 135-210.
- CHESBROUGH, H.
ve ROSENBLOOM
R. S.: 2002 The role of the business model in capturing value from
innovation: evidence from Xerox Corporation's
technology spin-off companies. *Industrial and Corporate
Change* 11: 529 – 55.
- CHESBROUGH, H.:
2003 New business logic of open innovation. *Harvard Business
Review*, Cilt 1 Sayı 2. 11-15.
- CHESBROUGH, H.:
2006 Open Business Models: How to Thrive in the New
Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School
Press.
- CHESBROUGH, H.:
2010 Business model innovation: opportunities and barriers.
Long Range Planning, Sayı: 43, 354–363.
- CHICHILNISKY, G.,
HEAL, G., ve
VERCELLI, A.
(Editörler): 2012 Sustainability: Dynamics and uncertainty (Vol. 9).
Springer Science ve Business Media
- CHIKAN, A.: 2008 National and firm competitiveness: a general research
model. *Competitiveness Review: An International
Business Journal*, 18(1/2), 20-28.
- CHILD, J.: 1972 Organizational structure, environment and performance:
The role of strategic choice. *Sociology*. 1972; 6(1):1–22.
- CHURCHILL, G.A.
ve IACOBucci, D.:
2015 Marketing Research: Methodological Foundations, 11'nci
baskı. Mason, Earlie Lite Book.
- CRESWELL, J.: 2007 Qualitative Enquiry and Research Design: Choosing
Among Five Approaches. Thousand Oaks, Sage
Publications.
- CRESWELL, J. W.,
HANSON, W. E.,
CLARK PLANO, V.
L., ve MORALES, A.:
2007 Qualitative research designs: Selection and
implementation. *The Counselling Psychologist*, 35, 236–
264.

- CHRISTENSEN, H. K. ve MONTGOMERY, C. A.: 1981 Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 327-44.
- CHRISTENSEN, C. M. ve RAYNOR, M. E.: 2003 The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth . Boston, MA: Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, C. M. GROSSMAN, J. ve HWANG, J.: 2008 The Innovator's Prescription. New York: McGraw- Hill
- CHUN, R. ve DAVIES, G.: 2001 E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *The Journal of Brand Management*, 8, 4(5), 315–333.
- CLARKE-HILL, C., LI, H. ve DAVIES, B.: 2003 The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach. *Management Research News*, 26(1), 1-20.
- COCKBURN, J., ECKHARD S., MASSOLY C., ve SYLVAIN V.: 1998 Measuring Competitiveness and Its Sources: The Case Of Mali's Manufacturing Sector. *African Economic Paper; Discussion Paper*, Cilt:16, 1-26.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: 2006 Economic reforms and competitiveness: Key measures from the European Competitiveness Report 2006. Commission Staff Working Document, accompanying Document to the Communication from the Commission, SEC (2006) 1467/2.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: 2019 Transport in the European Union: Current Trends and Issues. Erişim Adresi: https://transport.ec.europa.eu/other-pages/transport-highlight/transport-european-union-current-trends-and-issues_en Erişim Tarihi: 17 Ekim 2022
- CORBETT, J. J. ve WINEBRAKE, J.: 2008 The Impacts of Globalisation on International Maritime Transport Activity. Erişim Adresi: <https://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41380820.pdf> Erişim Tarihi: 11 Ocak 2021
- CORBIN, J., ve STRAUSS, A.: 2015 Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. +’üncü baskı. Thousand Oaks, Sage.
- COYNE, K.P.: 1986 Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't. *Business Horizons*, Ocak – Şubat Sayısı (29), 54-61.
- CRESWELL, J. W.: 2013 Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

- CULLINANE, K. ve KHANNA, M.: 2000 Economies of scale in large containerships: Optimal size and geographical implications, *Journal of Transport Geography* 8 181-195
- ÇALIŞKAN, N.: 2019 Uluslararası Denizyolu Taşımacılığının Türkiye Dış Ticaretine Etkisinin Analizi ve Diğer Taşıma Modlarıyla Rekabeti (Yüksek Lisans Tezi). Erişim Adresi: <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/ET001171.pdf> Erişim Tarihi: 7 Aralık 2021
- ÇELİKKAYA, A.: 2012 Türkiye’de Deniz Taşımacılığına Sağlanan Vergi Teşvikleri Üzerine Bir İnceleme. *Maliye Dergisi* Sayı:162 Ocak -Haziran 2012.
- ÇETİN, İ. ve CERİT, G.: 2014 Turkish Shipowners’ Perceptions Of Third Party Ship Management Companies: A Market Research Study. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 6.
- ÇETİN, İ. ve AKGÜL, E.: 2018 Competitiveness of Turkish Coaster Merchant Fleet: A Qualitative Analysis By Short Sea Shipping Perspective. *TransNav, the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. 12. 389-396.
- ÇEVRE HABER: 2021 ICS, denizcilikte karbon vergisi planını IMO'ya sundu: 5.000 groston üzerine vergi! Erişim Adresi: <https://www.cevrehaber.com.tr/deniz/ics-denizcilikte-karbon-vergisi-planini-imo-ya-sundu-5000-groston-h6070.html> Erişim Tarihi: 14 Ekim 2022
- DAFT, R.: 1983 Learning the Craft of Organizational Research, *The Academy of Management Review*, 8(4), 539-546.
- DAFT, R.: 2012 Understanding the Theory and Design of Organizations. International Edition. Cengage: South Western
- D’AGOSTINI, E., NAM, H. ve KANG, S.: 2019 Gaining Competitive Advantage at Sea: An Overview of Shipping Lines’ Strategic Decisions. *International Journal of Transportation Engineering and Technology*. Vol. 5, No. 4, 2019, 74-81.
- DASILVA, C. ve TRKMAN, P.: 2013 Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*. 2013.
- DATTA, Y.: 2009 A Critique of Porter's Cost Leadership and Differentiation Strategies. *Cincinnati, Oxford Business ve Economics Conference Program*.
- DAVIS, A. ve FAVICCHIO, A.: 2002 State of the Maritime Industry. *World Wide Shipping*. February/March. Volume:65. Number:1

- DAY, G.S. ve WENSLEY, R.: 1988 Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, April (52), 1-20.
- DEBELAK, D.: 2006 Business model made easy. Wisconsin: CWL Publishing Enterprises.
- DECROP, A.: 1999 Triangulation in qualitative tourism research, *Tourism Management*, 20, 157-161.
- DEMIL, B. ve LECOCQE, X.: 2010 Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Plan.* 43 (2), 227-246.
- DEMİREL, E.: 2015 A study on the organization and management systems of Turkish shipping companies. *International Journal of Human Sciences.* 12. 51.
- DENKTAŞ ŞAKAR, G. D.: 2016 Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Deniz Ulaştırması, Yükler, Gemiler, Rotalar. (Ed.: CERİT, G. A., DEVECİ, A. ve ESMER, S.) Beta Yayınları. İstanbul.
- DENZIN, N.: 1978 The Research Act. Chicago, Aldine.
- DICKIE, J. W.: 2014 Reeds 21st century ship management. Bloomsbury Publishing. London: Adlard Coles Nautical/Bloomsbury
- DICKSON, P. R.: 1992 Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing* 56 (January), 69- 83.
- DIERICKX, I. ve COOL, K.: 1989 Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35 (12): 1504 – 11.
- DİNÇER, Ö.: 2013 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayın, İstanbul, 9. Baskı.
- DINKELMAN, T.: 2001 Service learning in student teaching: “What’s social studies for?” *Theory and Research in Social Education*, 29(4), 617–639.
- DOĞAN, Ö.: 2020 T.C. Merkez Bankası Sektör Bilançoları Üzerinden Deniz Yolu Yük Taşımacılığının Finansal Performans Analizi. *Türk Denizcilik ve Deniz Bilimleri Dergisi* Cilt: 6 Sayı: 2, 191-206.
- DOUKAS, J. A. ve KAN, O. B.: 2006 Does Global Diversification Destroy Firm Value? *Journal in International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, 352-371.
- DOUVEN, I.: 2011 Abduction. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2011 Edition), Ed: Edward N. Zalta, Erişim Adresi: <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/abduction/> Erişim Tarihi: 21 Aralık 2021

- DUBÉ, L. ve PARÉ, G.: 2003 Rigor in Information Systems Positivist Case Research; Current Practices, Trends and Recommendations, MIS Quarterly, 27 (4) 597-635.
- DUBOIS, A. ve GADDE, L. E.: 1999 Case Studies in Business Market Research - An abductive approach. Conference Proceeding.
- DUBOIS, A. ve GADDE, L. E.: 2002 Systematic combining: An abductive approach to case research, Journal of Business Research, 55(7), 553-560.
- DUBOIS, A. ve GIBBERT, M.: 2010 From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method, and empirical phenomena in IMM case studies, Industrial Marketing Management, 39, 129–136.
- DUBOIS, A. ve GADDE, L. E.: 2014 Systematic combining: a decade later. Journal of business research, 67, 1277-1284.
- DUL, J. ve HAK, T.: 2008 Case Study Methodology in Business Research. Elsevier Ltd. Oxford, Birleşik Krallık.
- DURSUN, A. ve EROL, S.: 2012 Denizyolu Yük Taşımacılığı Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Finansal Yapı Analizi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (3): 367-382.
- DYER, J. H. ve SINGH, H.: 1998 The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage. The Academy of Management Review, vol. 23, no. 4, 660-679.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. ve JACKSON, P.: 2012 Management Research, Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications.
- ECE, N. J.: 2020 Covid-19 Salgınının Konteyner Taşımacılığı ve Limanlarına Etkisi, Mersin Üniversitesi Denizcilik ve Lojistik Araştırmaları Dergisi Derleme Cilt:2 Sayı:2 Yıl:2020 Sayfa:47-66.
- EDMONDS, T.: 2000 Regional Competitiveness and the Role of the Knowledge Economy, House of Commons Library. Research paper. London: Research Publications Office, 73–55.
- EDWARDS, J., TRY, D., KETCHEN, D. ve SHORT, J.: 2015 Mastering Strategic Management : Evaluation and Execution. Minnesota Üniversitesi Kütüphane Yayını
- EFECAN, V. ve GÜRGEN, E.: 2019 Gemilerin Sevk/Tahrik Sistemlerinde Kullanılabilecek Alternatif Enerji Kaynakları ve Güncel Yaklaşımlar. 8. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı. Erişim Adresi: <http://static.ohu.edu.tr/uniweb/media/portallar/ultzk2019/duyurular/14291/12mcn25n.pdf> Erişim Tarihi: 9 Eylül 2021

- EISENHARDT, K. M.: 1989 a Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 57–74.
- EISENHARDT, K. M.: 1989 b Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- EISENHARDT, K. M. ve GRAEBNER, M. E.: 2007 Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25–32.
- ELBİRLİK, G.: 2008 Türk Lojistik Sektöründe Denizyolu Taşımacılığının Önemi ve Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, A. K.: 2021 Türk denizcilerin önünü dalgalar değil, İngilizce bilmemek kesiyor. Erişim Adresi: <https://www.denizbulten.com/m-haber-34154.html?islem=anahaber&altislem=onecikanlar>. Erişim Tarihi: 3 Ekim 2022
- ERDOĞAN, A.: 2014 Uluslararası Deniz Ticari Taşımacılığında Türkiye'nin Yeri (Yüksek Lisans Tezi). Erişim Adresi: <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/ET001171.pdf> Erişim Tarihi: 1 Mayıs 2021
- ERDOĞAN, A.: 2016 Türkiye'nin Uluslararası Deniz Ticari Taşımacılığı Politikasının Stratejik Yönetim Modellemesi ile Belirlenmesi. Erişim Adresi: <https://polen.itu.edu.tr/xmlui/handle/11527/13148> Erişim Tarihi: 1 Mayıs 2021
- EREN, E.: 1997 İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der yayınları, İstanbul.
- EREN, E.: 2009 Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul
- EROL, S. ve DURSUN, A.: 2015 Düzensiz Hat Denizyolu Taşımacılığının Piyasa Yapısı ve Değerlendirilmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16), 153-170.
- ERTÜRK, A., DEMİREL, O. ve POLAT, M.: 2017 A Holistic Approach For HR Selection And Placement Process: A Model Proposal For Maritime Industry. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 13 (2), 1-13.
- ESMER, S.: 2018 The factors affecting the sea transportation in the new globalization era. *Journal of Management, Marketing and Logistics*. (JMML), V.5(3), 166-171.
- FAIRPLAY INTERNATIONAL SHIPPING WEEKLY: 2009 LNG Shipping. Fairplay Publications Limited, 366, 14-27.

- FASOULIS, I. ve
KURT, R. E.: 2019
Social Sciences, Embracing Sustainability in Shipping: Assessing Industry's Adaptations Incited by the, Newly, Introduced "triple bottom line" Approach to Sustainable Maritime Development. Open Access Journal, vol. 8(7), 1-20, July.
- FEURER, R. ve
CHAHARBAGHI K.: 1994
Defining Competitiveness: A Holistic Approach. Management Decision, XXXII, Vol.2, 49-58.
- FIELDING, N. G. ve
FIELDING, J. L.: 1986
Linking data: The articulation of qualitative and quantitative methods in social research. Beverly Hills, CA: Sage.
- FJELDSTAD, Ø. D.
ve SNOW, C.C.: 2017
Business models and organization design, Long Range Planning. Volume 51, Issue 1, February 2018, 32-39
DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.008
- FLICK, U.: 2010
An Introduction to Qualitative Research. 4'üncü Baskı, Londra, SAGE Publications Ltd.
- FLODÉN, J. ve
SORKINA, E.: 2014
Business Models for Shipper-Operated Intermodal Transport Solutions. In Sustainable Logistics (193-215). Emerald Group Publishing Limited.
- FLYVBJERG, B.: 2011
Case study. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research (4th ed., 69–203). Sage.
- FORRESTER, J.W.: 1958
Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers. Harv. Bus. Rev. 36 (4), 37- 66.
- FOSS, N. J.: 1998
Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University Press.
- FOSS, N.J.ve
KNUDSEN, T.: 2001
The Resource-Based Tangle: Towards a sustained explanation of competitive advantage. Institute for Industry economy, working paper 2000-1.
- FOSS, N. J. ve
SAEBI, T.: 2017
Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. Journal of Management, 200-227.
- FRANSOO, J. C. ve
LEE, C.Y.: 2013
The critical role of ocean container transport in global supply chain performance. Production and Operations Management Sayı: 22(2): 253-268.
- FURRER, O.,
THOMAS, H. ve
GOUSSEVSKAIA, A.: 2007
The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. International Journal of Management Reviews. 10. 1-23. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x.

- FUSILLO, M.: 2009 Structural factors underlying mergers and acquisitions in liner shipping. *Maritime Economics ve Logistics* Sayı: 11(2): 209-226.
- GADHIA, H. K., KOTZAB, H. ve PROCKL, G.: 2011 Levels of internationalization in the container shipping industry: an assessment of the port networks of the large container shipping companies, *Journal of Transport Geography* 19 1431–1442.
- GARELLI, S.: 2006 Changing the mindset of competitiveness. Erişim Adresi: <http://www.imd.ch/research/challenges/TC060-06.cfm> Erişim Tarihi: 21 Eylül 2021
- GAVALAS, D., SYRIOPOULOS, T. ve ROUMPIS, E.: 2022 Digital adoption and efficiency in the maritime industry. *Journal of Shipping and Trade*. 7, 11. DOI: 10.1186/s41072-022-00111-y
- GELHARD, C. ve von DELFT, S.: 2016 The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4632-4642.
- GEPP, M., STEINMANN, F., SCHERTL A. ve VOLLMAR, J.: 2014 Reference process for the development of an engineering strategy. *IEEE International Systems Conference Proceedings*, 2014, 192-198.
- GEORGE, B., WALKER, R. M. ve Monster, J.: 2019 Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Admin Rev*, 79: 810-819. DOI: 10.1111/puar.13104
- GHAURI, P.: 2004 Designing and conducting case studies in international business research. Editörler: Marshan-Piekkari, R. ve Welch, C., *A Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, Birleşik Krallık (sayfa: 109–24)
- GHAURI, P., GRØNHAUG, K. ve STRANGE, R.: 2020 *Research Methods in Business Studies*. University Printing House, Cambridge, Birleşik Krallık.
- GHAZIANI, A. ve VENTRESCA, M. J.: 2005 Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- GHEMAWAT, P.: 1986 Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, September-October, 53 Erişim Adresi: <https://hbr.org/1986/09/sustainable-advantage> Erişim: 12 Nisan 2021

- GİSBİR: 2013 Gemi İnşa Sanayicileri Birliği Sektör Raporu Erişim Adresi: <https://www.gisbir.com/content/uploads/kurumsal/dosya/2013%20SEKTOR%20RAPORU.pdf> Erişim Tarihi: 13 Nisan 2021
- GLASER, J. ve LAUDEL, G.: 2013 Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations. Forum Qualitative Sozialforschung. 14.
- GLAVE, T., JOERSS, M. ve SAXON, S.: 2014 The Hidden Opportunity in Container Shipping McKinsey ve Company. www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-hidden-opportunity-in-container-shipping Erişim: 12 Temmuz 2022
- GONG, S. X., HENG-QING, Y. ve YVONNE Y. Z.: 2013 Impacts of the recent financial crisis on ship financing in Hong Kong: a research note. Maritime Policy and Management 40.1: 1-9.
- GOSS, R. O.: 2002 An Early History of Maritime Economics. International Journal of Maritime Economics. Volume:4.
- GOULIELMOS, A. M. ve PSIFIA, M.: 2006 Shipping Finance: Time To Follow A New Track? Maritime Policy And Management, 33 (3), 301–320.
- GOULIELMOS, A. M.: 2017 Strategies in “Shipping Business Management”. Modern Economy, 8, 1211-1229. DOI:10.4236/me.2017.810083
- GOULIELMOS, A. M.: 2018 Linear and Nonlinear Strategic Management: With Applications to Shipping. Modern Economy , 9, 97-124. DOI:10.4236/me.2018.91007
- GRABOWSKA, M., KRZYWDA, J. ve KRZYWDA, D.: 2015 Relations Between Business Model And Business Strategy. 2015 WEI International Academic Conference Proceedings. The West East Institute. Vienna, Austria. Erişim Adresi: https://www.westeastinstitute.com/wp-content/uploads/2015/05/Grabowska_Krzywda_Krzywda_Relations-between-business-model-and-business-strategy-EN.pdf Erişim Tarihi: 28 Mart 2022
- GRAEBNER, M. E., ve EISENHARDT, K. M.: 2004 The seller’s side of the story: acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. Administrative Science Quarterly, 49, 366–403.
- GRANT R. M., SHANI, R. ve KRISHNAN, R.: 1994 TQM’s challenge to management theory and practice. MIT Sloan Management Review. 1994;35(2):25. Erişim Adresi: <https://sloanreview.mit.edu/article/tqms-challenge-to-management-theory-and-practice/>

- GRANT, R. M.: 2002 Analyzing the industry environment. Strategy for business: a reader, 78.
- GRANT, R. M.: 2008 Contemporary Strategy Analysis. Oxford. Blackwell Publishing.
- GRIEVES, J.: 2000 Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization. The Learning Organisation, V. 07, Is.2, s.3
- GRZELAKOWSKI, A.: 2019 Global Container Shipping Operators' Strategies And Their Impact On Logistics Supply Chains. Journal of Positive Management. 9.
- GÜREL, E.: 2017 SWOT Analysis: A Theoretical Review. Journal of International Social Research. 10. 994-1006. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832.
- GÜVEN, S.: 2017 Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri (4. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi
- HACKLIN, F. ve WALLNÖFER, M.: 2012 The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. Management Decision, 50, 166–188.
- HALL, W. K.: 1980 Survival Strategies in a Hostile Environment. Harvard Business Review 58 (September-October): 75-85.
- HALL, R.: 1992 The strategic analysis of intangible resources. Strategic Management Journal, Sayı: 13, 135 – 144.
- HAMEL, G. ve PRAHALD, C. K.: 1989 Strategic Intent. Harvard Business Review 67 (May-June): 63-76.
- HAMEL, G. ve PRAHALD, C. K.: 1996 Geleceği Kazanmak, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, s.261- 266.
- HAMEL, G.: 1998 Strateji Bir Devrimdir. Capital, Yönetim Dizisi:2, Temmuz-1998. İstanbul
- HAMMERSLEY, M. ve ATKINSON, P.: 1983 Ethnography: Principles in Practice. Tavistock, New York.
- HANCOCK, D. R. ve ALGOZZINE, B.: 2016 Doing case study research: A practical guide for beginning researchers. New York, NY: Teachers College Press.
- HARALAMBIDES, H. E.: 2004 Determinants of price and price stability in liner shipping. Workshop on The Industrial Organization of Shipping and Ports, National University of Singapore.

- HART, B. H. L.: 1991 Strategy (Second Revised Book). Plume Books. New York
- HATCH, M. J.: 1997 Organizational social structure. In Organization theory (161- 199). New York, NY: Oxford.
- HATZICHRONOGLOU, T.: 1996 Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators , OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 1996/05, OECD Publishing, Paris.
- HATZIGRIGORIS, S. ve MOUSTAKA, D.: 2008 New operating concepts- management of change (MOC) in shipping industry. Are you change ready? Conference Proceedings, The Second International Symposium on Ship Operations, Management ve Economics, Athens, Greece, 17-18 September.
- HEDMAN, J. ve KALLING, T.: 2003 Kalling, T.: The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. European Journal of Information Systems 12(1), 49-59. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000446.
- HEIDBRINK, I.: 2012 The Business of Shipping: An Historical Perspective. DOI: 10.1002/9781444345667.ch3.
- HEIJ, C., VOLBERDA, H.W. ve Van Den BOSCH, F.: 2014 How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. Academy of Management Proceedings. 2014. 16500-16500. DOI: 10.5465/AMB 2014.234.
- HEILAND, I. ve ULLTVEIT-MOE, K. H.: 2020 An unintended crisis: COVID-19 restrictions hit sea transportation. Erişim Adresi: <https://voxeu.org/article/covid-19-restrictions-hit-sea-transportation> Erişim: 22 Nisan 2021
- HELLIN J. ve MEIJER, M.: 2006 Guidelines for value chain analysis Food and Agriculture Organization (FAO), UN Agricultural Development Economics Division
- HENDERSON, B.: 1983 The Anatomy of Competition. Journal of Marketing 47 (Spring): 7-11.
- HERCIU, M. ve OGREAN, C.: 2018 Business Sustainable Competitiveness - A Synergistic, Long-Run Approach of a Company's Resources and Results. Studies in Business and Economics. 13. 26-44. DOI: 10.2478/sbe-2018-0033.
- HEUSER, B.: 2010 The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present, Cambridge University Press, Cambridge.
- HITT, M. A., HOSKISSON, R. E. ve IRELAND, R. D.: 1994 A mid- range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance. Journal of Management, Vol. 20, 297-327.

- HITT, M. A.,
IRELAND, R. D., ve
HOSKISSON, R. E.:
2020
Strategic Management: Competitiveness and
Globalization (13'üncü baskı). Mason, OH: Cengage
Learning.
- HOFER, C. ve
SCHENDEL, D.:
1978
Strategy Formulation: Analytical Concepts, West
Publishing Company, Minnesota.
- HOFFMANN, J.:
2010
Shipping Out of the Economic Crisis. The Brown Journal
of World Affairs Vol. 16, No. 2 (Spring / Summer 2010),
121-130
- HOFFMAN, P. N.:
2000
An Examination of the Sustainable **Competitive
Advantage Concept: Past, Present, and Future.**
Academy of Marketing Science Review, 4.
- HOFSTEDE, G. ve
HOFSTEDE, G. J.:
2005
Cultures in Organizations. Cultures Consequences, 373–
421.
- HOOLEY, G., COX,
T., SHIPLEY, D.,
FAH, J., BREAKS, J.
ve KILOS, K.: 1996
Foreign direct investment in Hungary: resource
acquisition and domestic competitive advantage , Journal
of International Business Studies, Cilt: 27, Sayı: 4, 683–
709.
- HORNER, R.: 2016
A new economic geography of trade and development?
Governing South–South trade, value chains and
production networks. Territory, Politics, Governance.
4(4):400-420.
- HORSTI, A.: 2007
Essays on Electronic Business Models and Their
Evaluation. Helsinki School of Economics.
- HULT, G. ve
TOMAS, M.: 2012
A Focus on International Competitiveness. Journal of the
Academy of Marketing Science, 40 (2), 195–201.
- INTERNATIONAL
CHAMBER OF
SHIPPING (ICS):
2017
Press Release: Sustainability. Erişim Adresi:
[https://www.denizticaretodasi.org.tr/tr/sirkuler/-ics-
cevresel-surdurulebilirlik-icin-denizcilik-sektoru-
ekonomik-acidan-da-surdurebilir-olmalidir--9657](https://www.denizticaretodasi.org.tr/tr/sirkuler/-ics-cevresel-surdurulebilirlik-icin-denizcilik-sektoru-ekonomik-acidan-da-surdurebilir-olmalidir--9657) Erişim
Tarihi: 1 Kasım 2020
- INTERNATIONAL
MARITIME
ORGANIZATION
(IMO): 2014
Third IMO GHG Study 2014. Executive Summary and
Final Report. London.
- İMEAK DTO: 2017
2020-2023 Stratejik Planı. Erişim Adresi:
[https://cdn.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocume
nts/StratejikPlan/2020-2023StratejikPlan.pdf](https://cdn.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/StratejikPlan/2020-2023StratejikPlan.pdf) Erişim
Tarihi: 21 Mart 2021

- İMEAK DTO: 2018 IMO'nun 2050 yılına kadar CO2 Emisyonlarını %50 oranında azaltma hedefi. Sayı: 1651 Sirküler No: 253 Erişim Adresi: <https://www.denizticaretodasi.org.tr/tr/sirkuler/imonun-2050-yilina-kadar-co2-emisyonlarini-50-oraninda-azaltma-hedefi-hk--9945> Erişim Tarihi: 21 Mart 2021
- İMEAK DTO: 2019 Sektör Raporu- 2019. Erişim Adresi: https://www.denizticaretodasi.org.tr/Media/SharedDocuments/sektorraporu/2019_sektor_tr.pdf Erişim Tarihi: 21 Mart 2021
- JACOBIDES, M., KNUDSEN, T. ve AUGIER, M.: 2008 Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. SSRN Electronic Journal.
- JÄRVENSIVU, T., ve TÖRNROOS, J. Å.: 2010 Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39, 100–108.
- JICK, T.: 1979 Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- JOHNSON, G., SCHOLLES K. ve WHITTINGTON, R.: 2008 Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Limited. Harlow, İngiltere
- JOHNSON, M.W., CHRISTENSEN, C. M. ve KAGERMANN, H.: 2008 Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, Cilt 86 Sayı 12. 59-67. Erişim Adresi: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Reinventing%20Your%20Business%20Model.pdf> Erişim Tarihi: 8 Ocak 2021
- JOHNSTONE, W., LEACH, M. ve LIU, A.: 1999 Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, 28, 201-213.
- JEON, J., YEO, G., THAI, V. ve YIP, T. L.: 2016 An evaluation of the success factors for ship management companies using fuzzy evaluation method. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*. 8. 389. DOI: 10.1504/IJSTL.2016.077307.
- JUGA, J., PEKKARINEN, S. ve KILPALA, H.: 2008 Strategic Positioning of Logistics Service Providers. *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol. 11, No. 6, 443-455.

- KALAYCI, İ.: 2013 Deniz Ticareti ve Küresel Mali Kriz: İpek Yolu'nda Türkiye İçin Yeni Stratejiler. Avrasya Etüdları, 0(45), 7-42.
- KALEKA, A.: 2011 When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance. Journal of International Marketing, Sayı: 19 (1), 40–58.
- KAMIEN, M. I., ve SCHWARTZ, N. L.: 1975 Market Structures and Innovation: A Survey. Journal of Economic Literature, Vol. 13, No. 1, 1-37
- KANNAN, V., BOSE, S. K. ve KANNAN, N. G.: 2011 An evaluation of ocean container carrier selection criteria: An Indian shipper's perspective. Management Research Review 34(7): 754–772.
- KANTAR, H.: 2014 İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- KAPLAN, R.: 2010 Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Handbooks of Management Accounting Research. 3. 1253-1269.
- KARAHAN, C. B. ve KIRVAL, L.: 2018 Clustering Analysis of Turkish Maritime Transportation Sector. Journal of Transportation and Logistics Cilt:3, Sayı: 2.
- Karahan, C. B.: 2019 Denizcilik Sektöründe Kümelenme Modelleri: İstanbul Denizcilik Kümelenmesi Örneği. (Doktora Tezi) Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı. İstanbul Üniversitesi
- KARAKURT, A.: 2009 Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. SBE, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- KARASAR, N.:2012 Bilimsel araştırma yöntemi. (24. Baskı). Ankara: Nobel yayıncılık
- KAVUSSANOS, M. G. ve ILIAS D. V.: 2006 Shipping freight derivatives: a survey of recent evidence. Maritime Policy ve Management 33.3 (2006): 233-255
- KAY, J.: 1993 Foundations of Corporate Success. Oxford University Press.
- KIRIM, A.: 2009 Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. Galata Yayıncılık. İstanbul.
- KİBRİTÇİOĞLU, A. (ed.): 1996 Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım. Uluslararası (Makro)İktisat-Okumalar, Ankara: 72 TDFOB Yayıncılık.
- KİBRİTÇİOĞLU, A.: 1998 Porter'ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı. Future's Technologies, Sayı: 48, 66-71.

- KIM, W. C., ve MAUBORGNE, R.: 2005 Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School
- KING, G., KEOHANE, R. O. ve VERBA, S.: 2001 Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research. Princeton University Press.
- KING, M.: 2019 Box shipping faces \$11 billion IMO 2020 bill. Erişim Adresi: <https://www.freightwaves.com/news/box-shipping-faces-11-billion-imo-2020-bill> Erişim Tarihi: 23 Mart 2021
- KIRSCHBAUM, E.: 2008 Harnessing Kite Power to a Ship. International New York Times, 20 January 2008
- KOCAMIŞ, İ.: 2019 Dünya denizlerinde Türk Bayrağı kan kaybediyor. Erişim Adresi: <https://www.7deniz.net/haber-dunya-denizlerinde-turk-bayragi-kan-kaybediyor-30573.html> Erişim Tarihi: 1 Ekim 2022
- KOÇEL, T.: 2015 İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları. İstanbul
- KOL, B.: 2010 Türkiye'nin Dış Ticaretinde Deniz taşımacılığının Önemi ve Sorunları. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- KOLDEMİR, B., YAPICI, M. ve KELEŞTEMUR, A.: 2017 Deniz Taşımacılığında Siber Güvenliği Tehdit Eden Unsurlar ve Koruma Önlemleri Üzerine Bir Çalışma. 37-37. DOI: 10.18872/DEU.df.ULK.2017.017.
- KONG, E.: 2008 The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. International Journal of Management Reviews, 10(3), 281–299.
- KONUR, O. BAYRAKTAR, M., PAMİK, M., KULEYİN, B. ve NURAN, M.: 2019 The Energy Efficiency Gap In Turkish Maritime Transportation. Polish Maritime Research 3 (103) 2019 vol. 26; 98-106
- KOR, Y. Y. ve LEBLEBİCİ, H.: 2005 How Do Interdependencies among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance? Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 10, 967–985.

- KPMG, 2018 Navigation the future – Changing business models; Shipping Insights. Erişim Adresi: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/navigation-the-future-changing-business-models-shipping-insights.pdf> Erişim Tarihi: 20 Aralık 2021
- KRUGMAN, P.: 1994 Rethinking International Trade. The MIT Press, ABD.
- KURT, H.: 2014 Türk Uluslararası Gemi Sicili Kanunu’nun Değerlendirilmesi. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/398166> Erişim Tarihi: 22 Eylül 2022
- LAGES, L. F., SILVA, G. ve STYLES, C.: 2009 Relationship Capabilities, Quality, and Innovation As Determinants of Export Performance. Journal of International Marketing - J INT MARKETING. 17. 47-70. DOI: 10.1509/jimk.17.4.47.
- LAGOUDIS, I. N., LALWANI, C. S. ve NAIM, M. M.: 2006 Ranking of factors contributing to higher performance in the ocean transportation industry: a multi-attribute utility theory approach. Marit. Pol. Manage. 33 (4), 345–369.
- LAGOUDIS, I. N. ve THEOTOKAS, I.: 2007 The competitive advantage in the Greek shipping industry. Res. Transport. Econ. 21, 95–120
- LAM, J. S. L.: 2015 Designing a sustainable maritime supply chain: A hybrid QFD–ANP approach. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Volume 78, 70-81.
- LAM, J. S. L. ve WONG, H. N.: 2018 Analysing business models of liner shipping companies Int. J. Shipping and Transport Logistics, Vol. 10, No. 2
- LAMONT, O. A. ve POLK, C.: 2002 Does Diversification Destroy Value? Evidence from the Industry Shocks. Journal of Financial Economics, Vol. 63, No. 1, 51-57.
- LARSSON, R.: 1993 Case survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. Academy of Management Journal 36 (6): 1515–1546.
- LAWRENCE, T. B.: 1999 Institutional strategy. Journal of Management, 25(2), 161–187.
- LEAVY, P.: 2017 Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Art-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches. New York: The Guilford Press.
- LEDBETTER, R.: 2003 Organizational Structure: Influencing Factors and Impact in the Grand Prairie Fire Department. Grand Prairie. Texas

- LEE, E.-S.: 2010 Knowledge Resource in Maritime Transport Industry : A Case Analysis. Che Asian Journal of Shipping and Logistics. Volume 26 Number2 December 2010, 297-340
- LEE, Y., SHIN, J. ve PARK, Y.: 2012 The changing pattern of SME's innovativeness trough business model globalization. Technological Forecasting and Social Change, Cilt 72 Sayı 5. 832-842.
- LEONARD, M.: 2019 How carriers handle IMO 2020 could affect capacity: Drewry. Erişim Adresi: <https://www.supplychaindive.com/news/imo2020-new-sulfur-rules-could-affect-capacity-drewry/564642/> Erişim Tarihi: 21 Mart 2021
- LEPAK, D. P. ve SNELL, S. A.: 2009 The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. The Academy of Management Review 24 (1) 31–48.
- LEWIS, M.: 1998 Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies, Journal of Operations Management, 16(4), 455-469
- LIANG, L. H.: 2014 The Economics of Slow steaming. Erişim Adresi <http://www.seatrade-maritime.com/news/americas/the-economics-of-slow-steaming.html> Erişim Tarihi: 17 Ekim 2022
- LIEDTKA, J.: 2000 Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change : A Generative Model. European Management Journal, 18(2), 195–206.
- LINDGARDT, Z., REEVES, M., STALK, G. ve DEIMLER, M. S.: 2009 Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group.
- LINDSTAD, H., ASBJØRNSLETT, B. E. ve STRØMMAN, A. H.: 2016 Opportunities for increased profit and reduced cost and emissions by service differentiation within container liner shipping. Marit. Pol. Manage. 43 (3), 280–294.
- LORANGE, P.: 2001 Strategic re-thinking in shipping companies. Maritime Policy ve Management, 28:1, 23-32
- LORANGE, P.: 2005 Shipping Company Strategies. Oxford: Elsevier.
- LORANGE, P.: 2009 Shipping Strategy: Innovating for Success. Cambridge: Cambridge University Press.
- LORANGE, P. ve FJELDSTAD, Ø.: 2012 New Business Models and Strategies in Shipping. The Blackwell Companion to Maritime Economics. 263-280.

- LORANGE P. ve DATSON E.: 2014 Business Cycles: looking beyond the downside for competitive advantage, Journal of business strategy, volume 35, 9-19
- LUN, V. ve LAI, K. H. ve CHENG, T. C. E.: 2010 Shipping and Logistics Management. The Hong Kong Polytechnic University Department of Logistics and Maritime Studies. Springer. Hong Kong
- LUN, Y. H. ve MARLOW, P.: 2011 The impact of capacity on firm performance: A study of the liner shipping industry. Int. J. of Shipping and Transport Logistics. 3. ng and Transport Logistics.
- LUO, X., GRIFFITH, D. A., LIU, S. S. ve SHI, Y. Z.: 2004 The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration. Journal of International Marketing, 12 (4), 25–45.
- LUTHANS, F.: 1976 Introduction to Management – A Contingency Approach. New York: McGraw-Hill.
- MAIER, R. ve REMUS, U.: 2002 Defining process-oriented knowledge management strategies , Knowledge and Process Management, vol. 9, no.2, 103-118
- MAGRETTA, J.: 2002 Why business models matter. Harvard Business Review, Sayı: 80, 86–92.
- MALIK, A., PEREIRA, V. ve BUDHWAR, P.: 2017 Value creation and capture through human resource management practices. Organizational Dynamics. 47.
- MALONI, M., PAUL, J. A. ve GLIGOR, D. M.: 2013 Slow steaming impacts on ocean carriers and shippers. Maritime Economics ve Logistics Sayı: 15(2): 151-171.
- MANSFIELD, G. M. VE FOURIE, L. C. H.: 2004 Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. South African Journal of Business Management, Sayı: 35 (1).
- MARINE DEAL NEWS: 2019 Sektör paydaşları staj konusunda çözüm bekliyor (Röportaj). Erişim Adresi: <https://www.marinedealnews.com/sektor-paydaslari-staj-konusunda-cozum-bekliyor/> Erişim Tarihi: 7 Ekim 2022
- MARKIDES, C. C. ve WILLIAMSON, P. J.: 1994 Related diversification, core competences and corporate performance, Strategic Management Journal, vol. 15, 149-165.
- MARKIDES, V. ve HOLWEG, M.: 2006 On the iversification of international freight forwarders A UK perspective, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 36 No. 5, 336-359.

- MARSHALL, C. ve ROSSMAN, G. B.: 1999 Designing qualitative research. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- MASON, J.: 2002 Qualitative researching (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- MASSAMI, E. P. ve MANYASI, M.M.: 2021 Analysis of determinants of work performance for seafarers based on fuzzy Electre model. J. shi trd. 6, 7 (2021).
- MASSANEL CASSADESUS, R. ve RICART, J. E.: 2010 From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning. 43. 195-215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- MASSANEL CASSADESUS, R. ve RICART, J. E.: 2011 How to design a winning business model. HBR January-February 2011. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> Erişim: 2 Ocak 2022
- MAZZAROL, T. ve SOUTAR, G. N.: 1999 Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model. International Journal of Educational Management, 13 (6), 287-300.
- MCCUTCHEON, D. M. ve MEREDITH, J. R.: 1993 Conducting case study research in operations management. Journal of Operations Management, 11: 239-256.
- MCFETRIDGE, D. G.: 1995 Competitiveness: Concepts and Measures. Industry Canada Occasional Paper, S.5, April, 1-41.
- MERIKAS, A., GOUNOPOULOS, D. ve NOUNIS, C.: 2009 Global shipping IPOs performance. Marit. Pol. Mgmt., December 2009, Vol. 36, No. 6, 481-505.
- MERRIAM, S. B. ve TISDELL, E. J.: 2015 Qualitative research: A guide to design and implementation. John Wiley ve Sons.
- MERRIAM, S. B.: 2018 Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İin Bir Rehber (ev.Ed. Selahattin Turan), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- METAXAS, B.: 1971 The Economics of Tramp Shipping. London: The Athlone Press.
- MIDORO, R., MUSSO, E. ve PAROLA, F.: 2005 Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies. Maritime Policy ve Management Sayı: 32(2): 89-106.
- MILES, M. B. ve HUBERMAN, A. M.: 1994 Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd edn). Newbury Park, CA: Sage.

- MILES, R. E. ve
SNOW, C. C.: 1978 Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, New York.
- MILES, R. E. ve
SNOW, C. C.: 1986 Organizations: new concepts for new forms. California Management Review Sayı: 28 (3): 62-73.
- MILLER, D. ve
SHAMSIE, J.: 1996 The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. The Academy of Management Journal, 39(3), 519-543. DOI: 10.2307/256654
- MINTZBERG, H.: 1979 An emerging strategy of “direct” research. Administrative Science Quarterly, 24: 582–589.
- MINTZBERG, H.: 1988 Generic strategies: toward a comprehensive framework , Advances in Strategic Management, Vol. 5, 1-67.
- MINTZBERG, H.: 1994 a The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, 107–114.
- MINTZBERG, H.: 1994 b Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. Long Range Planning, 27(3), 12–21. DOI: 10.1016/0024-6301(94)90185-6
- MINTZBERG, H.: 1994 c Rethinking strategic planning part II: New roles for planners. Long Range Planning, 27(3), 22–30. DOI: 10.1016/0024-6301(94)90186-4
- MIROVIC, M.,
MILICEVIC, M. ve
OBRADOVIC, I.: 2018 Big Data in the Maritime Industry. Nase More. 65. DOI:10.17818/NM/2018/1.8.
- MIRVIS, P. ve
GOOGINS, B.: 2006 Stages of corporate citizenship: a developmental framework. California Management Review, 48(2), 104–126.
- MITCHELL, D. ve
COLES, C.: 2003 The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Research, Sayı: 24, 15–21.
- MITSUHASHI, H. ve
GREVE, H.: 2008 A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. Academy of Management Journal. 52.
- MOINGEON, B. ve
LEHMANN-
ORTEGA, L.: 2010 Birth and Deployment of a New Business Model: An Alarming Case Study. M@n@gement, 13, 266-297. DOI: 10.3917/mana.134.0266
- MONKS, R. ve
MINOW, N.: 1996 Watching the watchers: Corporate governance for the 21st century. Recherche, 67, 02.
- MORGAN, G.: 1986 Images of Organization. London: SAGE Publications.

- MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. ve ALLEN, J.: 2005 The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*. 58. 726-735.
- MUEHLHAUSEN, J.: 2013 Business models for dummies. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey
- MUNIM, Z. H.: 2019 Autonomous ships: a review, innovative applications and future maritime business models, *Supply Chain Forum: An International Journal*, Taylor and Francis Group.
- MUSLU, A.: 2018 Gemi İşletmeciliğinde Önem Kazanan Ölçek Ekonomisi ve Türkiye Deniz Ticaretine Yansımaları. Erişim Adresi: http://www.jshsr.org/Makaleler/823027901_33_2018_5-25.ID627.%20MUSLU_2264-2282.pdf
Erişim Tarihi: 2 Şubat 2022
- MUSLU, A.: 2018 Gemi İşletmeciliğinde Kalitenin Arttırılması İçin Uluslararası Taşıma İşçileri Federasyonunun (ITF) Rolü Ve Türkiye’de Deniz İş Kolu Sendikacılığı. *Route Educational and Social Science Journal* Volume 5(12
- MYERS, M. D.: 2013 Qualitative Research in Business ve Management. İkinci Baskı. SAGE Publications Ltd. Croydon. Birleşik Krallık
- NARVER, J. C. ve SLATER, S. F.: 1990 The effect of a market orientation on business profitability *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- NAS, S.: 2006 Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünleşik bir model uygulaması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. Erişim Adresi: <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/12413/189767.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
Erişim Tarihi: 4 Mart 2022
- NEWBERT, S. L.: 2008 Value, ,Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Emprical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29, 2008, 745-768.
- NEWTH, F.: 2012 Business models and strategic management. Business Expert Press, New York.
- NGUYEN, N. ve LEBLANC, C. G.: 2001 Corporate image and corporate reputation customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Customer Services*, 8, 227-236.
- NIAMIÉ, O. ve GERMAIN, O.: 2014 Strategies in Shipping Industry A Review of “Strategic Management” Papers in Academic Journals. Université du Québec ESG- UQAM.

- NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K. ve RANGASWAMI, M. R.: 2009 Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard business review Sayı: 87(9): 56-64.
- NOTTEBOOM, T. E.: 2004 Container shipping and ports: an overview. Review of network economics Sayı: 3(2): 86-106.
- NOVASELIĆ, M., SCHIOZZI, D. ve SOPTA, D.: 2018 Strategic Management in the Function of Adjustment of Modern Shipping Companies to the Market. Journal of Maritime ve Transportation Science. 54. 11-21.
- NUNES, P. ve BREENE, T.: 2011 Reinvent your business before it s too late: Watch out for those S curves. Harvard Business Review, January-February, 80-87.
- OECD: 1990 Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law. Erişim Adresi: <http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2021
- OECD/ PRECIOUS ASSOCIATES: 2003 Availability and Training of Seafarers, Report Prepared for the Maritime Transport Committee, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. Erişim Adresi: https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/16013/dot_16013_DS1.pdf Erişim Tarihi: 23 Şubat 2022
- OECD: 2006 Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. TÜBİTAK, OECD Eurostat Ortak Yayımı. Erişim Adresi: https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf Erişim Tarihi: 23 Şubat 2022
- OECD: 2022 International trade during the COVID-19 pandemic: Big shifts and uncertainty. Erişim Adresi: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/international-trade-during-the-covid-19-pandemic-big-shifts-and-uncertainty-d1131663/> Erişim Tarihi 29 Eylül 2022
- OHMAE, K.: 2005 Ohmae, Kenichi. (2005). The Next Global Stage- Challenges and Opportunities in our Borderless World. NHRD Network Journal. 2. DOI: 10.1177/0974173920080125.
- ORLIKOWSKI, W. J. ve BAROUDI, J. J.: 1991 Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. Information Systems Research, 2, 1-28.

- ORMEROD, R.: 2006 The History and Ideas of Pragmatism. The Journal of the Operational Research Society, 57, 892-909.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. ve TUCCI, C. L.: 2005 Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, Sayı: 16(1), 1–25.
- OSTERWALDER, A. ve PIGNEUR, Y.: 2010 Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: WILEY.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G. ve SMITH, A.: 2015 Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want: John Wiley ve Sons.
- OSTERWALDER, A.: 2016 İş Modeli Üretimi. Çevirmen: Levent Göktem. Optimist Yayınları, İstanbul
- JONES, O., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N. ve ANTCLIFF, V.: 2013 Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. Business History. 55. 910-941
DOI: 10.1080/00076791.2012.744590.
- ÖTER, S.: 2019 Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi.
- PACKARD, W.: 2004 Sea Trading. Londra. Shipping Books.
- PAGELL, M. ve KRAUSE, D. R.: 2002 Strategic consensus in the internal supply chain: Exploring the manufacturing- purchasing link. International Journal of Production Research, vol. 40, ISS. 13, 3075-3092.
- PAIXÃO CASACA, A. C. ve MARLOW, P. B.: 2009 Logistics strategies for short sea shipping operating as part of multimodal transport chains. Maritime Policy ve Management, 36, 1 - 19.
- PALAMUT, M. ve ÇAYLAN, D. Ö.: 2016 Gemi İşletmeciliğinde Etkinlik ve Performans Göstergeleri: Gemi Sahibi İşletmede Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi, 0(1), 49- 84.
- PANAYIDES, P. M. ve GRAY, R.: 1997 Marketing the professional ship management service. Maritime Policy ve Management: The flagship journal of international shipping and port research, 24:3, 233-244.
- PANAYIDES, P. M.: 2001 Professional Ship Management, Marketing and Strategy. Plymouth Studies in Contemporary Shipping and Logistics. Ashgate Publishing.

- PANAYIDES, P. M.: 2003 Competitive strategies and organizational performance in ship management, *Maritime Policy ve Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 30:2, 123-140.
- PANAYIDES, P. M. ve GRAY, R.: 2010 An empirical assessment of relational competitive advantage in professional ship management. *Maritime Policy ve Management*. April 1. 111-125.
- PANAYIDES, P. M., ve POLYVIOU, M.: 2011 The effect of ports' logistics attributes and services on the business and supply chain performance of shipping firms. *Int. J. Shipping and Transport Logistics*, Vol. 3, No. 4.
- PANAYIDES, P. M., LAMBERTIDES, N., SAVVA, C. S.: 2011 The relative efficiency of shipping companies, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 47, Issue 5, 2011, 681-694.
- PANAYIDES, P. M. ve WIEDMER, R.: 2011 Strategic alliances in container liner shipping. *Research in Transportation Economics* Sayı: 32(1): 25-38.
- PANZAR, J. C. ve WILLIG, R. D.: 1981 Economies of scope. *American Economic Review*, 71 (2), 268–272.
- PAPP, R. ve LUFTMAN, J.: 1995 Papp, Raymond and Luftman, Jerry, "Business and I/T Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments" (1995). *AMCIS 1995 Proceedings*. 46. Erişim Adresi: <https://aisel.aisnet.org/amcis1995/46> Erişim Tarihi: 21 Mart 2022
- PEARCE, J. A. ve ROBINSON, R. B.: 2015 *Stratejik Yönetim*. 12. Ed., Çev. Mehmet Barca, McGraw-Hill Irwin, Nobel Yayın, Ankara.
- PENROSE, E. T.: 1959 *The Theory of Growth of The Firm*, Blackwell, Oxford.
- PETERAF, M. A.: 1993 The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- PETERAF, M. A. ve BERGEN, M. E.: 2003 Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, vol. 24, no.10, 1027-1041.
- PETERS, T.: 2011 A Brief History of 7S (McKinsey s 7S) Model. Erişim Adresi: <http://tompeters.com/docs/7SHistory.pdf> Erişim Tarihi: 28 Ocak 2021

- PFEIFFER, R.: 2003 Introduction to Classical American Pragmatism
Philosophy Now, 43, 6-7. Erişim Adresi:
https://philosophynow.org/issues/43/An_Introduction_to_Classic_American_Pragmatism Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2021
- PIEKKARI, R.,
WELCH, C. ve
PAAVILAINEN, E.: 2009 The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals, Organizational Research Methods, 12(3), 567-589.
- PIEKKARI, R.,
PLAKOYIANNAKI, E. ve WELCH, C.: 2010 Good case research in industrial marketing: Insights from research practice. Industrial Marketing Management, 29(1) 109-117.
- PORTER, J.: 2017 Digitalisation: Over-hyped or a Genuine Game-Changer for Container Shipping?. Lloyd's List. Erişim Adresi:
<https://lloydslist.maritimeintelligence>. Erişim: 12 Mart 2021
- PORTER, M. E.: 1979 How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 57, March – April 1979, 86-93.
- PORTER, M. E.: 1980 Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York
- PORTER, M. E.: 1981 The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6, 609-620.
- PORTER, M. E.: 1985 Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press
- PORTER, M. E.: 1987 From competitive advantage to corporate strategy . Harvard Business Review 65 (3): 43 – 59
- PORTER, M. E.: 1990 The Competitive Advantage of Nations. Macmillan. London.
- PORTER, M. E.: 1991 Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal Vol.12, 95 – 117.
- PORTER, M. E.: 1996 What is Strategy? Harvard Business Review, vol. 74, no.6, 61-78.
- PORTER, M. E.: 2004 Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index. World Competitiveness Report. Erişim Adresi:
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/BCI_Chapter_adf284c6-3d8b-483e-9f29-a5242e9c5999.pdf
Erişim Tarihi: 28 Aralık 2020

- PORTER, M. E.: 2007 Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi ve Teknikleri. (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi: 1998)
- PORTER, M. E. ve KETELS, H. M. C.: 2003 UK Competitiveness: Moving to the Next Stage. ESRC Economic veSocial Research Council. DTI Economics Paper, N.3, 1-56. Erişim Adresi: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15397> Erişim Tarihi: 7 Ocak 2021
- PORTER, M. E. ve Van Der LINDE, C.: 1995 Toward A New Conception Of The Environment-Competitiveness Relationship. The Journal of Economic Perspectives, 1995 – JSTOR IX, 4, 97-118. Erişim Adresi: <https://www.ucl.ac.uk/cserge/Porter%20and%20van%20der%20Linde1995.pdf> Erişim Tarihi: 8 Ocak 2021
- POWELL, W. W.: 2001 Competitive advantage: logical and philosophical considerations , Strategic Management Journal, vol. 22, no.9, 875-888.
- PRAHALAD, C.K. ve HAMEL, G.: 1990 The core competence of the corporation , Harvard Business Review, vol. 68, no.3, 79-91.
- PRAHALAD, C.K. ve HAMEL, G.: 1994 Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? Strategic Management Journal, vol. 15, 5-16.
- PRAHALAD, C.K. ve RAMASWAMY, V.: 2004 The Future of Competition. Co-Creating Uninue Value with Customers. Harvard Business School Press: Boston
- PRIEM, R. L. ve BUTLER, J. E.: 2001 Is the ResourceBased View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, 26 (1), 22–40.
- PROGOULAKI, M. ve THEOTOKAS, I.: 2010 Human Resource Management and Competitive Advantage: An Application of Resource-Based View in the Shipping Industry. Marine Policy 34 (3). 575–582.
- PROGOULAKI, M. ve THEOTOKAS, I.: 2016 Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company’s core competency. Maritime Policy ve Management. 43. 1-14.
- PUNCH, K.: 2005 Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches (2nd ed.). London, England: Sage.
- RAPPA, M.: 2010 Business Models on the Web. Erişim Adresi: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> Erişim Tarihi: 28 Temmuz 2021
- RAVANFAR, M. M.: 2015 Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 5.

- REEVES, M.,
HAANAES, K. ve
SINHA, J.: 2015 Navigating the Dozens of Different Strategy Options. Harvard Business Review, 16. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2015/06/navigating-the-dozens-of-different-strategy-options> Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2021
- REED, R. ve
DEFILLIPPI, R. J.: 1990 Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review. Sayı: 15(1): 88-102.
- RENGAMANI, J. ve
BALASUBRAMANI
AM, M.: 2018 A Study On Evolution Of Ships Towards A Sustainable Green Ship Technology. Journal of Management (JOM). Volume 5, Issue 5, Sep – Oct 2018, 39-46.
- RICHARDSON, J.: 2008 The business model: An integrative framework for strategy execution. Strategic Change, Sayı: 17, 133–144.
- ROBBINS, S. P. ve
JUDGE, T. A.: 2013 Örgütsel Davranış. (Çeviri Editörü: İnci Erdem). Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara. (Orijinal Basım Tarihi: 2001)
- ROBBINS, S. P. ve
COULTER, M. K.: 2021 Management. Pearson Education Limited. A. B.D., 15.Baskı.
- RODRIGUE, J. P.: 2010 Maritime Transportation: Drivers for the Shipping and Port Industries. International Transport Forum. Erişim Adresi: <https://www.internationaltransportforum.org/Proceedings/Genoa2010/Rodrigue.pdf> Erişim Tarihi: 27 Kasım 2021
- RUDDIN, L. P.: 2006 You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. Qualitative Inquiry, 12, 797-812.
- ROGERS, R.: 2002 Understanding the Dry Bulk Market; What are the Underlying Factors Governing the Ocean Freight Market and What Lies Ahead for Dry Bulk Market in Particular? Transport, Storage & Logistics. Oils & Fats International, November 2002.
- RUMELT, R. P.: 1991 How much does industry matter? Strategic Management Journal, Cilt: 12, Sayı: 3, 167-185.
- RYAN, G. W. ve
Bernard, H. R.: 2000 Data Management and Analysis Methods. (Editörler: DENZIN, N. K. ve LINCOLN, Y. S.). Handbook of Qualitative Research (2nd Ed.). Thousand Oaks, Kanada. Sage.
- SABAN, M. ve
GÜĞERÇİN, G.: 2009 Deniz Taşımacılığı İşletmelerinde Maliyetleri Etkileyen Faktörler ve Sefer Maliyetleri. Dokuz Eylül Üniversitesi. Denizcilik Dergisi Cilt: 1 sayı:1 2009.

- SALDANA, J.: 2009 The Coding Manual for Qualitative Research. (2nd Ed.). Londra. Sage Publication Ltd.
- SALONER, G., SHEPARD, A. ve PODOLNY, J.: 2001 Strategic Management. John Wiley ve Sons, New York.
- SAMAST, A., SARGIN, E., CEYLAN, E. ve ORDU, Ç.: 2016 Konteyner Taşımacılığında Türkiye'nin Yeri. IBANESS Konferans Serisi Ekim 2016 Bildirisi. Sayfa: 515. Erişim Adresi: https://www.ibaness.org/conferences/prilep/ibaness_prilep_proceedings_26_December_2016.pdf Erişim Tarihi: 28 Ocak 2022
- SAMAVI, R., YU, E., ve TOPALOGLOU, T.: 2009 Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach. Information Systems and e-Business Management, Sayı: 7, 171–198.
- SANCHEZ-GONZALEZ, P. L., DÍAZ-GUTIÉRREZ, D., LEO, T. J. ve NÚÑEZ-RIVAS, L. R.: 2019 Toward Digitalization of Maritime Transport?. Sensors 2019, 19(4), 926. DOI: 10.3390/s19040926
- SANRI, Ö.: 2014 Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması. (Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.) Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=SPmXTa7fnMDJjg-sQTzgwA&no=jh-aFiKBiVNmmQToQ4MAyA>
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., ve THORNHILL, A.: 2016 Research Method for Business Students, (7th ed.). Harlow. Pearson Education Limited
- SCARSI, R.: 2007 The bulk shipping business: market cycles and shipowners' biases. Maritime Policy and Management 34.6 (2007): 577-590.
- SCHIFF, J. B.: 2014 Building a sustainable cost leadership culture. Strategic Finance, Vol. 96, No. 9, 47–51.
- SCHNEIDER, S. ve SPIETH, P.: 2013 Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda. International Journal of Innovation Management. 17.
- SCHWENK, C. R. ve SHRADER, C. B.: 1993 Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis, Entrepreneurship Theory ve Practice, 17(3), 53-64.

- SEDDON, P. B., ve
LEWIS, G. P.: 2003 Strategy and business models: What's the difference. In 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, Australia. Erişim Adresi: <https://core.ac.uk/download/pdf/301340932.pdf> Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2022
- SEDDON, P. B.,
LEWIS, G. P.,
FREEMAN, P. Ve
SHANKS, G.: 2004 Business models and their relationship to strategy. Value Creation from E-Business Models. DOI: 10.1016/B978-075066140-9/50004-7.
- SELZNICK, P.: 1996 Institutionalism Old and New, Administrative Science Quarterly, Volume: June, 2015. 270-277.
- SHAFER, S. M.,
SMITH, H. J. ve
LINDER, J. C.: 2005 The power of business models. Business horizons, Sayı: 48 (3), 199-207.
- SHARMA, S.: 2000 Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. Academy of Management Journal, 681-697.
- SHEA-Van FOSSEN,
R. J., ROTHSTEIN,
H. ve KORN, H.: 2006 Thirty-five years of strategic planning and performance research: a meta-analysis. Academy of Management Proceedings. 2006. M1-M6. DOI:10.5465/AMBPP.2006.22896796.
- SHEMON, W. S.,
KADİR, A. ve
HASAN, K. R.: 2019 Human Resources Competitiveness in Shipping Industry: Bangladesh Perspective. Conference: 2nd International Conference on Business and Management. Dhaka, Bangladesh. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/333808610_Human_Resources_Competitiveness_in_Shipping_Industry_Bangladesh_Perspective Erişim Tarihi: 7 Ocak 2021
- SHIN, Y. ve THAI,
V.V.: 2015 The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction, relationship maintenance and loyalty in the shipping industry. Corp. Soc. Respons. Environ. Manage. 22 (6), 381-392.
- SIĞRI, Ü.: 2018 Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- SIDHU, J.: 2003 Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? European Management Journal, 21(4), 439-446.
- SINFIELD, J.V.,
CALDER, E.,
MCCONNELL, B. ve
COLSON, S.: 2012 How to identify new business models. MIT Sloan Management Review, Cilt 53 Sayı 2. 85-90.

- SILVERMAN, D.: 2013 Doing qualitative research. Londra. Sage Publications.
- SKJOETT-LARSEN T.: 2000 European Logistics Beyond 2000. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 30(5), 377-387. DOI: 10.1108/09600030010336144.
- SLACK, B., COMTOIS, C. ve McCALLA, R.: 2002 Strategic alliances in the container shipping industry: A global perspective. Maritime Policy ve Management Sayı: 29(1): 65-76.
- SLACK, B. ve GOUVERNAL, E.: 2011 Container freight rates and the role of surcharges. Journal of Transport Geography Sayı: 19(6): 1482-1489.
- SLYWOTZKY, A. J.: 1995 Value Migration, Harvard Business School Press, Boston. s: 4-7.
- SMART, D.L. ve WOLFE, R. A.: 2000 Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. Journal of Sport Management, 14, 133-153.
- SMITH, A.: 2006 Milletlerin Zenginliği. (Çeviren: Derin, Haldun) İş bankası yayınları. (Orijinal baskı: The Wealth of Nations. 1776)
- SMITH, J. M.: 2002 Logistics and the Out-bound Supply Chain, Londra. Penton Press.
- SONG, D. P. ve CARTER, J.: 2009 Empty container repositioning in liner shipping. Maritime Policy and Management Sayı: 36(4): 291-307.
- SOUTH, S.: 1981 Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. Journal of Business Strategy, Spring, 1, 15-25.
- SPENS, K. ve KOVÁCS, G.: 2006 A Content Analysis of Research Approaches in Logistics Research. International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management, 36 (5), 374-390
- SPRUYT, J.: 1994 Ship Management (Business of Shipping). Lloyd's of London Press LTD.
- STAKE, R. E.: 1995 The Art of Case Study Research. Sage Publications, Thousand Oaks. Kanada.
- STAKE, R. E.: 2006 Multiple case study analysis. Guilford Press. Kanada.
- STERN, C. W. ve STALK, G. Jr.: 1998 Perspectives on Strategy, Ed., John Wiley ve Sons Inc., New York
- STEWART, A.: 2014 Case study. (Editörler: MILLS, J. ve BIRKS, M.) Qualitative methodology. A Practical Guide. SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781473920163

- STOPFORD, M.: 2007 Will the next 50 years be as chaotic in shipping as the last? , paper presented at the Hong Kong Shipowners Association 50th Anniversary Analysts' lunch, 18 January. Erişim Adresi: <https://lloydslist.maritimeintelligence.informa.com/LL016263/Will-the-next-50-years-be-as-chaotic-as-the-last> Erişim: 12 Temmuz 2020
- STOPFORD, M.: 2009 Maritime Economics. New York. Routledge
- STOPFORD, M.: 2017 The future of shipping. Splash24/7. Erişim Adresi: <http://splash247.com/dr-martin-stopford-future-shipping/> Erişim: 12 Temmuz 2020
- STRANDENES, S. P.: 2012 Maritime Freight Markets. (Ed. TALLEY, W.) The Blackwell Companion to Maritime Economics. West Sussex, Birleşik Krallık. Blackwell, 107–120.
- SWANBORN, P.: 2010 Case study research. Londra, SAGE Publications Ltd.
- SYRIOPOULOS, T. ve THEOTOKAS, I.: 2007 Value creation through corporate destruction? Corporate governance in shipping takeovers. Maritime Policy and Management, Vol. 34 No. 3, 225-42
- SYRIOPOULOS, T. ve TSATSARONIS, M.: 2011 The corporate governance model of the shipping firms: financial performance implications. Maritime Policy ve Management 38.6 (2011): 585-604.
- SYS, C.: 2009 Is the container liner shipping industry an oligopoly? Transport Policy. Sayı: 16(5): 259-270.
- SZULANSKI, G.: 1996 Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue): 27-43.
- SZULANSKI, G. ve JENSEN, R.: 2008 Growing Through Copying: The Negative Consequences of Innovation on Franchise Network Growth. Research Policy. 37. 1732-1741. DOI:10.1016/j.respol.2008.08.012.
- ŞİPAL, Y. Z.: 2014 Türkiye'de deniz ulaşım sektöründeki firmaların gemi yatırım stratejileri ve finansmanı: Bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Erişim Adresi: <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/467/1/10029381.pdf>
- ŞİPAL, Y. Z.: 2016 Türkiye'de Ticari Deniz Taşımacılığı Ve Gemi Fiyatlarında Arz- Talep Dengesizliği, Navlun Fiyatlarına Yansıması. IMUCO Nisan 2016 Bildiri Kitabı. Antalya.

- ŠPANJA, S.,
KRAJNOVIC, A. ve
BOSNA, J.: 2017 Competitiveness And Business Strategies Of Shipping Companies. Business Excellence. XI. 123-138. Erişim Adresi: <https://hrcak.srce.hr/file/269699> Erişim Tarihi: 8 Ocak 2022
- TALLEY, W. K.: 2000 Ocean Container Shipping: Impacts of a Technological Improvement. Journal of Economic Issues 34 (4). 933–948.
- TAşKIN, M.: 2020 COVID-19 Pandemisinin Zaman Çarteri Sözleşmeleri Üzerindeki Etkilerinin “Off-Hire” Klotu Bağlamında İncelenmesi. İstanbul Hukuk Mecmuası 78(2); 333.
- TAşDEMİR, A.,
AKMAN, M. ve
ÇEşMECİ, N.: 2017 Denizcilik Sektöründeki Son Gelişmeler ve Türkiye Üzerindeki Yansımaları. GMO-SHIPMAR / Number: 209 October 2017, 22-32.
- T. C. CUMHUR-
BAşKANLIğI:2022 Strateji ve Bütçe Başkanlığı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. Erişim Adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/10/2022-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi-26102021.pdf> Erişim Tarihi: 7 Ekim 2022
- T.C. TİCARET
BAKANLIğI: 1994 4954 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4054.pdf> Erişim Tarihi: 11 şubat 2021
- T.C. TİCARET
BAKANLIğI: 2022 İhracat Genel Müdürlüğü Gemi Sektör Raporu Erişim Adresi: https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Gemi_%C4%B0n%C5%9Fa_%20Sanayii.pdf Erişim Tarihi: 7 Ekim 2022
- TEECE, D. J.,
PISANO, G. ve
SHUEN, A.: 1997 Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18 (7), 509–33.
- TEECE, D. J.: 2010 Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43, 172-194.
- THEOTOKAS, I. ve
PROGOULAKI, M.: 2007 Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping. Maritime Policy and Management 34.4 (2007): 383-403
- THEOTOKAS, I.: 2018 Management of Shipping Companies (1st ed.). Taylor and Francis.
- THEOTOKAS, I.: 2019 Organization and Management of Dry Bulk Shipping Companies. The Routledge Handbook of Maritime Management. (Ed. Photis M. PANAYIDES). Abingdon. Routledge.

- THIELE, A.: 2018 PESTEL Analysis. Erişim Adresi: <https://andet5.com/2018/02/pestel-analysis-what-is-it-and-why-do-we-use-it/> Erişim Tarihi: 18 Kasım 2021
- THOMPSON, A. A.,
PETERAF, M. A.,
GAMBLE, J. E. ve
STRICKLAND, A. J.: 2012 Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases (18th ed.). NY-USA: McGraw-Hill Irwin.
- TOR, S. S. ve
ESENĞÜN, K.: 2011 Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 13 (20): 53-63, 2011 SBE.
- TORRANCE, H.: 2012 Triangulation, respondent validation, and democratic participation in mixed methods research. Journal of Mixed Methods Research, 6(2), 111–123.
- TREGOE, B. ve
ZIMMERMEN, J.: 1980 Top Management Strategy. Simon ve Schuster. New York
- TRT HABER: 2022 Bakan Karaismailoğlu: Denizcilik sektörü olmazsa olmazımız. Erişim Adresi: <https://www.trthaber.com/haber/gundem/bakan-karaismailoglu-denizcilik-sektoru-olmazsa-olmazimiz-704208.html> Erişim Tarihi: 29 Eylül 2022
- TÜRK, U. ve
YILDIZ, G.: 2015 İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2015, Yıl:3, Cilt:3, Sayı:2
- TÜRKAN, E.: 2001 Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Turhan Kitabevi Yayınları, Birinci Basım, Ankara
- UNCTAD: 2018 Review of Maritime Transport 2018 Erişim Adresi: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2018> Erişim Tarihi: 19 Aralık 2021
- UNRUH, G., ve
ETTENSON, R.: 2010 Growing green. Harvard Business Review 88(6): 94-100.
- URBANCOVÁ, H.: 2013 Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. Journal of Competitiveness. Vol. 5, Issue 1, 82-96, DOI: 10.7441/joc.2013.01.06.
- UTİKAD: 2019 Türk Denizcilik Sektörü İçin Yeni Fırsatlar Kapıda (İMEAK DTO YK Başkanı Tamer KIRAN Röportajı). Erişim Adresi: <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/26485/turk-denizcilik-sektoru-icin-yeni-firsatlar-kapida> Erişim Tarihi: 17 Eylül 2022

- ÜLGEN, H. ve
MİRZE, S. K.: 2010 İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Yayınları. İstanbul
- VAN DEN BERG, R.
ve DE LANGEN, P.: 2015 Assessing the intermodal value proposition of shipping lines: Attitudes of shippers and forwarders. Marit Econ Logist 17, 32–51
- VARADARAJAN, R.: 2003 Musings on relevance and rigor of scholarly research in marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 31(4) 368-376.
- VASKELAINEN, T.
ve MÜNZEL, K.: 2017 The Effect of Institutional Logics on Business Model Development in the Sharing Economy: The Case of German Carsharing Services. Academy of Management Discoveries. 4.
- VEJVAR, M., LAI, K.
ve LO, C. K. Y.: 2019 A citation network analysis of sustainability development in liner shipping management: A review of the literature and policy implications. Maritime Policy ve Management.
- VEDERYTĖ, R.: 2013 Maritime Cluster Organizations: Enhancing Role of Maritime Industry Development. Procedia- Social and Behavioral Sciences. 81.
DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.487.
- VISVIKIS, I. D. ve
PANAYIDES, P. M.: 2017 Shipping Operations Management. Springer
- VOLBERDA, H. W.
ve VAN DEN
BOSCH, F. ve HEIJ,
C.: 2013 Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. European Management Review. 10.
DOI: 10.1111/emre.12007
- VURAL, R. ve
CENKSEVEN, F.: 2005 Eğitim Araştırmalarında Durum Çalışması (Durum) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları Ve Raporlaştırılması. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 (10), 25-38.
- WALLEY, K. ve
THWAITES, D.: 1996 A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage. Journal of Strategic Marketing, 4, 163-179.
- WANG, H. L.: 2004 A framework to support and understand strategic decision-making in business-to-business electronic commerce. The International Workshop on Business and Information (BAI2004).

Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research (33-43). Erişim Adresi:
<http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p->

- WANG, H. L.: 2014 33-43-theoriesof-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf Erişim Tarihi: 24 Mart 2021
- WATSON, D.: 2005 Business Models. Petersfield: Harriman House Ltd.
- WAYNE, B.: 1997 HR's Future On The Way To A Presence. Human Resource Management, V. 36, Is. 1, Spring, 65.
- WESLEY, J. J., LEACH, M. P. ve LIU, A. H.: 1999 Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, Industrial Marketing Management, Volume 28, Issue 3, 201-213
- WHEELEN, T., HUNGER, J. D., HOFFMAN A. N. ve BAMFORD, C. E.: 2015 Strategic Management and Business Policy., Essex, England: Pearson Education Limited.
- WEIHRICH, H.: 1982 The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54-66.
- WELCH, J.: 2005 Winning. 1st ed. New York: Perfect Bound.
- WERNERFELT, B.: 1984 A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), 171-180.
- WHEELWRIGHT, S. C.: 1984 Manufacturing strategy: defining the missing link. Strategic Management Journal, vol. 5, 77-91.
- WILLIAMSON, O. E.: 1975 Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York.
- WINTER, S. ve SZULANSKI, G.: 2001 Replication As Strategy. Organization Science- ORGAN SCI. 12. 730-743.
- WOLFRAM COX, J. ve HASSARD, J.: 2005 Triangulation in Organizational Research: A Representation, Organization, 12, 109-133.
- WORLD BANK: 2022 Trade. Erişim Adresi: <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/overview> Erişim Tarihi: 28 Temmuz 2022
- WRIGHT, P.: 1987 A Refinement of Porter's Strategies. Strategic Management Journal, Vol. 8(No. 1), 93-101.
- WU, X., ZHANG, L. ve LUO, M.: 2020 Current strategic planning for sustainability in international shipping. Environment, Development and Sustainability. 22.
- YAMAN, E.: 2015 Yönetişim Sürecinde Devletin Rolü ve Deniz Ticareti Sektörü. İGÜSBD Cilt: 2 Sayı: 2 Ekim 2015
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H.: 2018 Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

- YILDIZTEKİN, A.: 2002 Lojistiğin İhracattaki Eki. İhracat Dünyası. Dünya Gazetesi Eki-Mayıs 2002.
- YILMAZ, F., ÖNAÇAN, M. ve KAĞAN, B.: 2019 Otonom Gemi Teknolojisine Dair Gelişmeler İle Türk Denizcilik ve Gemi İnşa Sektörüne Etkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi Cilt:11 Sayı:1
- YIN, R. K.: 2009 Case Study Research: Design and methods (4. Ed.). Thousands Oaks, CA:Sage.
- YIN, R. K.: 2017 Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları (Çev. İlhan Günbayı) Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- YIP, G. S.: 2004 Using strategy to change your business model. Business Strategy Review 15(2): 17.
- YORULMAZ, M. ve BİRGÜN, S.: 2016 Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yetenekleri İle Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Bir Uygulama. Journal of Transportation and Logistics Cilt 1, Sayı 1, İstanbul Üniversitesi
- YUEN, K. F. ve THAI, V. V.: 2015 Service quality and customer satisfaction in liner shipping. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 2/3. 170- 183
- YUEN, K. F., THAI, V. V. ve WONG, Y.: 2017 Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. Transportation Research Part A: Policy and Practice. 98. 1 - 13.
- ZHANG, H. ve ZENG, Q.: 2015 A study of the relationships between the time charter and spot freight rates. Applied Economics. 47.
- ZOU, S. ve ÖZSOMER, A.: 1999 Global product R and D and the firm’s strategic position. Journal of International Marketing, 57–76.
- ZOU, S., FANG, E. ve ZHAO, S.: 2003 The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. Journal of International Marketing, 11 (4), 32–55.
- ZOTT, C. ve AMIT, R.: 2007 Business model design and the performance of entrepreneurial firms. Organization Science 18 (2): 181 – 91.
- ZOTT, C. ve AMIT, R.: 2008 The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. Strategic Management Journal 29: 1 – 26.
- ZOTT, C., AMIT, R. Ve MASSA, L.: 2011 The business model: recent developments and future research. Journal of Management, Cilt 37 Sayı 4. 1019-1042.

EKLER

ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ VE YAPILANDIRILMIŞ SORULAR

Hedef	Temel Soru	Açıklayıcı Sorular	Açıklayıcı Metinler	Soru ile ilgili literatür
Şirketlerin işletme stratejisi belirleme gerekeçleri	Mevcut işletme stratejiniz nedir? Neden strateji geliştiriyorsunuz?	Yönetim tarafından alınmış ve uygulanan bir işletme stratejiniz var mı? Bu strateji, ne zaman alınmıştır? İşletme yönetici ve çalışanları tarafından bilinmekte midir? Bu strateji işletmenin nedeni sizce ne olabilir? Sizce işletme stratejisi belirlenimin önemi nedir? İşletme stratejisi, hizmet faaliyetlerinize ne ölçüde yansımaktadır?	İşletmeler, temel olarak değişikliğe girmeler, içsel veya dışsal büyüme ya da revizyona girdiler. Küçülme, tasfiye/iflas, birleşme ve satın alma birer stratejidir. Rekabet için işletmeler üç strateji belirlenmektedir. Düşük maliyetli hizmet, rakiplerden farklılaşan hizmet anlayışı ve belli bir pazara ya da müşteri segmentine odaklanış hizmet. Bununla birlikte sektöre ve pazara yönelik yenilikçi stratejiler de geliştirilebilir.	İşletmenin temel stratejileri, durağan, içsel büyüme, dışsal büyüme ve revizyon stratejileridir (Robbins vd., 2012:230). Büyüme ve gelişme stratejileri, mevcut mal/hizmet ile devam ederek veya aynı pazarda kalarak büyüme ya da yeni pazar/hizmet üretmek veya yeni pazarlarda konumlanarak büyüme olarak başlıca iki grupta incelenebilir (Düner, 2013:204-205). İşletmeler, organik büyüme, birleşme ve satın almalar, birleşme, farklılaşma ve uzmanlaşma stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır (Kourdi, 2014:101). İşletme rekabetçiliğini kaybetmediği, satışları düştüğü ve zarar etmeye başladığı zaman küçülme stratejilerini uygulamak zorunda kalmaktadır. İşletme, içinde bulunduğu güç durumdan kurtulmak için etrafa bakma, maliküm işletme, satış ve iflas/tasfiye stratejilerini uygulayabilir (Wheelen vd., 2012:266). M.Porter, rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yanları bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler; düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanmadır. Yenilikçi stratejiler, bir işletmenin çevresinde ki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörür (Lumpkin vd., 1996:135- 172).
İşletme stratejisi belirlenirken şirketler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler	İşletmeniz için strateji geliştirirken hangi hususları göz önüne alırsınız? Strateji geliştirirken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz?	İşletme stratejisi belirlenirken bu çalışmada yer aldınız mı? Strateji belirlenirken nasıl bir çalışma yapıldı? Bir yöntem ya da araç kullanıldı mı? Sonuç ve değerlendirmeye ulaşıldı mı? Strateji belirlenirken uzman/akademik/mento r desteği aldınız mı?	İşletme stratejisini belirlemede, faaliyette bulunan çevre, pazar, sektör ile sahip olunan kaynakların analizi önem arz etmektedir. Örneğin, pazarın rekabet özellikleri, fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik gibi etmenlerdir. Ayrıca pazarda konumlanma tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin gücü, yeni sanayi veya ikame firmaların varlığı, rekabetin derecesi de göz önüne alınmaktadır. Bu çevre analizlerinde çeşitli yöntem ve araçlar kullanılmaktadır.	Bir işletme, stratejisini oluştururken işletmenin faaliyetinde bulunduğu ortam ve işletmenin sahip olduğu kaynakları analizi eder, rekabet etme kararını pazara ilişkin stratejik başan kriterlerini ve işletme misyonunu belirler (Eflil, 2010:117). İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, pazarın rekabet özelliklerini de dikkate alarak fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik gibi dört farklı alanda strateji geliştirebilirler (Düner, 2013:198). Rekabetçi güç olmayı belirleyen Porter'ın 5 güç analizinin unsurları, giriş tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin gücü, yeni sanayi veya ikame firmaların varlığı, ve rekabetçiler (Johnson vd., 2011:115-122). İşletmelerin rekabetçi pozisyonlarının belirlenmesinde yararlanabilecek yöntemlerden bazıları şunlardır (Akgençci, 2013:39); McKinsey matrisi, Porter'ın rekabet stratejisi (beş faktör analizi), Boston danışmanlık grubu'nun ürün portföy matrisi, ürün yaşam seyri ve piyasa/rekabet matrisi.

Hedef	Temel Soru	Açıklayıcı Sorular	Açıklayıcı Metinler	Soru ile ilgili literatür
Şirketlerin iş modeli oluşturma gerekeçleri	İşletmeniz için iş modeli neden gereklidir? Mevcut iş modelinizi nasıl oluşturunuz?	İşletmeniz müşteri segmenti, yaratılan değer ve onlarla iletişim kanalları nelerdir? İşletmeniz ana faaliyetleri, kendi kaynakları ve işbirlikleri/tedarikçileri nelerdir? Verdiğiniz hizmetin maliyet yapısı ve gelir modeli nasıl oluşturulmaktadır?	İş modeli, bir işletmenin kar elde etme planıdır. İşletmenin satacağı ürün ya da hizmetleri, hedef pazarı ve öngörülen işletme giderlerini tanımlamaya yarar. Firmaların iş modellerini değişen stratejileri ve pazar koşullarına göre revize etmeleri gerekir 1. Sektör Karlılığında Düşüş 2. Ürün Rekabetinin Zayıflaması 3. Sektördeki Değişime Adaptasyon Sorunları 4. Sektördeki Teknolojinin Sektör Dışı Diğer Ürünlere Yayılması 5. Mevcut Ürünlerin Sunduğu Fırsatların Sektör Dışı Ürünlerle Kayması	Zott vd (2010), tüm literatörü inceledikleri çalışmalarında, iş modelini “faaliyet merkezli ve değer odaklı, firma ve ağ düzeyleri arasında yer alan yeni bir analiz birimi, firmaların nasıl faaliyet gösterdiğine dair bütünsel bir bakış açısı sunan, sistem düzeyinde yeni bir kavram” olarak önermişlerdir. Bütünsel bir yaklaşım ortaya koyan Osterwalder ve Pigneur’un iş modeli ontolojisi (2010: 17), Ana Ortaklar, Ana Faaliyetler, Ana Kaynaklar, Değer Önerme, Müşteri İlişkileri, Kanallar, Müşteri Segmenti, Maliyet Yapısı ve Gelir Akışları olmak üzere dokuz ana bileşen üzerine kurulmaktadır. Firmaların ayakta kalabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri açısından firmaların müşteri segmentine ilişkin yaklaşımların görmek için önemli bir araçtır (2010: 20). Osterwalder ve Pigneur’un İş Modeli Çerçevesi, araç olarak kullanılmaktadır (2010: 44).
Şirketlerin işletme stratejisini iş modeline uygulamaya gerekeçleri	İşletme stratejinizi iş modelinizde neden uyguluyorsunuz?	İş süreçlerimiz, işletme strateji ile uyumlu mudur? Dikkate ne ölçüde alınmaktadır? İşletme stratejisini müşteri, yaratılan değer, ana faaliyetler, ortaklıklar/işbirlikleri, maliyet ve gelir yapısında uygulama amacımız nedir?	İş modeli, işletme stratejisinin uygulamaya döktüğü bir zemindir. İş modeli, işletme stratejisinin gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. İşletme stratejisinin iş süreçlerine yansıtılmasında iş modeli, kullanılabilir iş modeli, işletmenin ana faaliyetleri ile müşteri ihtiyaçlarının keşfinde işletme stratejisinin uygulanmasını sağlar.	İş modelleri, strateji sürecinin geleceğe yönelik analitik bir tabanı olarak görülmektedir (Betz, 2002). Ürün ve pazar stratejileri ile iş modelinin birbirlerini tanımladıkları (Zott ve Amit, 2008), iş modelinin firmaların stratejisinin gerçekleştirilmesine hizmet ettiği (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002); strateji (planlama) ve iş süreçleri (uygulama) arasında eksik olan bağlantının iş modeli ile sağlandığı (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005) belirtilmektedir. Sabatier, Mangenat ve Rouselle (2010) iş modeli kavramını; firmaların ana yetkinlikleri ile müşteri ihtiyaçlarının keşfinde kurumsal strateji ve iş planları yaklaşımlarını tanımladığını, böylelikle, stratejik düşüncenin hem iç hem de dış bakış açıların dikkate alarak geliştirilebildiğini ileri sürmektedir.

Hedef	Temel Soru	Açıklayıcı Sorular	Açıklayıcı Metinler	Soru ile ilgili literatür
İşletme stratejisini iş modeline uygularken şirketlerin yaptığı faaliyetler ve işlemler	Stratejiniz çerçevesinde iş modelinizi yenilerken nasıl bir yol izliyorsunuz? İşletme stratejinizi iş modelinize nasıl yansıtıyorsunuz?	İşletme stratejisini • mişteri, • yaratılan değer, • mişteri ilişkileri ve kanalları, • işletme kaynakları, • ana faaliyetler, • ortaklıklar, • maliyet yapısı ve gelir modeline nasıl uyguluyorsunuz?	İş modeli, işletme strateji üzerine inşa edilmektedir. İş modeli, bir firmanın gerçekleştirilmiş stratejinin bir yansımasıdır. Stratejinin amacı iş modeli seçimidir. Seçilen iş modeli, firmanın piyasadaki diğer firmalarla rekabet etmesi veya işbirliği yapması için olası taktikleri tanımlamaktadır. Sonuç olarak iş modeli, stratejinin bir sonucu olarak şekillenmektedir.	Kaen ve Qureshi (2006), iş modelinin stratejinin üzerine inşa edileceği prensipleri belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Casadesus-Masanell ve Ricart ise (2010) stratejinin, hangi iş modelinin kullanılacağına ilişkin durumsal bir plan olduğuna işaret etmektedirler. Shafar ve arkadaşları (2005) ile Casadesus-Masanell ve Ricart'a (2010) göre iş modeli bir firmanın gerçekleştirilmiş stratejinin bir yansıması olduğundan, strateji bir firmanın piyasadaki rekabet ederken kullanacağı iş modeli seçimine işaret etmektedir. Stratejinin amacı iş modeli seçimidir. Seçilen iş modeli ise firmanın piyasadaki diğer firmalarla rekabet etmesi veya işbirliği yapması için olası taktikleri tanımlamaktadır. Korkmazyürek ve Basım'a göre (2009), iş modeli stratejinin bir sonucu olarak şekillenmektedir.
Bu faaliyet ve işlemler sırasında yaşanan zorluklar	Bu süreçler içinde karşılaştığınız zorluklar, problemler, engeller nelerdir?	-	-	-
Bu faaliyet ve işlemler sırasında öğrenilenler	Bu süreçler içinde kazandığınız deneyimler nelerdir?	-	-	-

KODLAR (MAXQDA)

1 Sürdürülebilirlik

1.1 Stratejinin İş Modeline Uygulanması Örnekleri

1.2 Öğrenme

1.2.1 Öğrenme Çabası

1.2.2 Bilgi Akışı

1.2.3 Bilgi Paylaşımı

1.2.4 Bilgiye Değer Verme

1.3 Rekabet

1.3.1 Rekabet Örnekleri

1.3.2 Deniz – Kara Taşımacılığı Rekabeti

1.4 İşletme İtibarı – İsmi

1.4.1 Etik ve İtibar

1.5 Performans Göstergesi

2 Strateji- İş Modeli Entegrasyonu

2.1 İşletme Çevresi

2.1.1 İşletme Yönetimi

2.1.1.1 İşletme Yapısı

2.1.1.1.1 Aile Şirketi

2.1.1.1.1.1 Aile Şirketi Özellikleri

2.1.1.1.1.2 Aile Anayasası

2.1.1.1.1.3 Aile Şirketlerinin Bir Araya Gelmesi Zor

2.1.1.1.1.4 Hemşehrilik Yapısı

- 2.1.1.1.1.5 Nesil Çatışması
- 2.1.1.1.1.6 Tasarruf – İdare Etme Düşüncesi
- 2.1.1.1.2 Kurumsallık
 - 2.1.1.1.2.1 Hukuk İşleri Dışalım
 - 2.1.1.1.2.2 Kurum içi Hukuk Departmanı
 - 2.1.1.1.2.3 Kurum içi İş Geliştirme Departmanı
 - 2.1.1.1.2.4 Kurumsallık Yaklaşımı
 - 2.1.1.1.2.5 Kurumsallığın Kazalara Olumlu Etkisi
- 2.1.1.2 Yönetim Yaklaşımı
 - 2.1.1.2.1 Gemi Seçiminde Kriter
 - 2.1.1.2.2 Risk Yönetimi
 - 2.1.1.2.3 Günü kurtarmaya insanlar bakıyor
 - 2.1.1.2.4 Pasif Yaklaşım
 - 2.1.1.2.5 Proaktif yaklaşım
 - 2.1.1.2.6 Değişime Karşı Koyma
 - 2.1.1.2.7 Yönetimde Kültürel Farklılık
 - 2.1.1.2.8 Klasik Yönetim Anlayışı
 - 2.1.1.2.9 Feodal Yönetim Tarzı
- 2.1.1.3 Yönetici Özellikleri
 - 2.1.1.3.1 Yeni Nesil Armatörler
 - 2.1.1.3.2 Yönetici Atama
 - 2.1.1.3.3 Bireysel Çabalar
 - 2.1.1.3.4 Analiz Raporları Okuryazarlığı
 - 2.1.1.3.5 Denizci Aileden Gelmeyen Armatör

2.1.1.3.6 Denizciliğe Global Bakış Sahibi Yönetici

2.1.1.3.7 Entelektüel birikimleri zayıf

2.1.1.3.8 Finans Bilgisi Yetersiz Yönetici

2.1.1.3.9 Akademik Bağlantılı Yönetici

2.1.1.3.10 Egolarını yenemiyorlar

2.1.1.3.11 İşletme Eğitilmiş Yönetici

2.1.1.3.12 Kaptan Armatör

2.1.1.4 Gemi İşletmeciliği

2.1.1.4.1 İnsan Kaynakları

2.1.1.4.1.1 Personel Sistemi Yetersiz

2.1.1.4.1.2 Gemi Personeli

2.1.1.4.1.2.1 Pandeminin Personele Etkisi

2.1.1.4.1.2.2 Gemiden Karaya Tercihler

2.1.1.4.1.2.3 Vatandaş Personel

2.1.1.4.1.2.4 Maaş Tercihi

2.1.1.4.1.2.5 Personeli Motive Etme

2.1.1.4.1.2.6 Kalifiye gemi personeli

2.1.1.4.1.2.7 Gemide Dil Sorunu

2.1.1.4.1.2.8 Personel Can Güvenliği

2.1.1.4.1.3 Ofis Personeli

2.1.1.4.1.3.1 Personel Hiyerarşisi

2.1.1.4.1.3.2 DPA'lerin Denetim Çelişkisi

2.1.1.4.1.4 Stratejik Personel Planlaması

- 2.1.1.4.1.4.1 Personeli Kontratla Çalıştırma
 - 2.1.1.4.1.4.2 Staj Planlaması
 - 2.1.1.4.1.4.2.1 Stajın Tanker Sektörü için önemi
 - 2.1.1.4.1.4.2.2 Pandeminin Staja Etkisi
 - 2.1.1.4.1.4.2.3 Staj İçin Şirket Bulamama
 - 2.1.1.4.1.4.2.4 Stajsız Zabitan
 - 2.1.1.4.1.4.2.5 Yeni zabıtların tecrübe kazanamadan mezun olmaları sonucu
 - 2.1.1.4.1.4.2.6 Stajyer Almama Kararı
 - 2.1.1.4.1.4.2.7 okuldan başlayan bir süreç
 - 2.1.1.4.1.4.3 Şirket için Risk
 - 2.1.1.4.1.4.4 Şirket Kendi Çözümünü Yaratıyor
 - 2.1.1.4.1.4.5 Gemi Adamları İstihdamı
 - 2.1.1.4.1.4.5.1 Türk Bayraklı Personel Emekli Olma İmkânı
 - 2.1.1.4.1.4.5.2 Türk Bayraklı Personel Sigortalı Olma İmkânı
 - 2.1.1.4.1.4.6 İstihdam için Bayrak Değiştirme
 - 2.1.1.4.1.4.7 Kadrolu Personel sistemi
 - 2.1.1.4.1.4.8 Personel Güçlendirme
 - 2.1.1.4.1.4.9 Personel Devri
 - 2.1.1.4.1.4.10 Eğitim aldırılan personeli tutabilme
 - 2.1.1.4.1.4.11 Personel Departmanı
- 2.1.1.4.2 Teknik
 - 2.1.1.4.2.1 Yaşlı Gemilere Scrubber Çözümü
 - 2.1.1.4.2.2 Teknik yetersizlik
 - 2.1.1.4.2.3 Teknik – İnovasyon

2.1.1.4.2.3.1 İnovasyon

2.1.1.4.2.4 Fiter Kullanımı

2.1.1.4.2.5 Bakım – Yedek Parça Faaliyetleri

2.1.1.4.2.6 Pandeminin Teknik Faaliyetlere Etkisi

2.1.1.4.3 Kostercilik

2.1.1.4.3.1 Kosterciysen kosterci kalmakta da fayda var

2.1.1.4.4 Uzmanlaşma

2.1.1.4.5 Operasyon

2.1.1.4.5.1 Gemi İşletmeciliği- Aksaklıklar

2.1.1.4.5.2 Güvenlik İşletme Mekanizması

2.1.1.4.5.3 Handysize Gemi İşletme Özellikleri

2.1.1.4.5.4 Pandeminin Operasyonlara Etkisi

2.1.1.4.5.5 Sahil- Gemi Diyalogu

2.1.1.4.6 Gemi Alımında Kriterler

2.1.1.4.7 Gemi Güvenliği

2.1.2 İşletme Yakın Çevresi

2.1.2.1 İşletme Çevresi

2.1.2.1.1 Kıyaslama- Uluslararası

2.1.2.1.1.1 Benchmarking

2.1.2.1.2 İşletme Çevre Analizi

2.1.2.1.2.1 Pandeminin Navluna Etkisi

2.1.2.1.2.2 Piyasa Takibi

2.1.2.1.2.3 Sektörel gelişmeler takip ediliyor

- 2.1.2.1.2.4 Çevrenin Belirsizliği
- 2.1.2.1.2.5 Çevre Analizi Kaynakları
- 2.1.2.1.2.6 Sektörel gelişmeler takip edilmiyor
- 2.1.2.1.2.7 Pazar Koşulları
 - 2.1.2.1.2.7.1 Piyasa Döngüsü
 - 2.1.2.1.2.7.2 Pazarların Farklı Özellikleri
 - 2.1.2.1.2.7.3 Arz Talep
 - 2.1.2.1.2.7.3.1 Arz Talep Dengesi
 - 2.1.2.1.2.7.3.2 Süratın Arz Talep Dengesine Etkisi
 - 2.1.2.1.2.7.4 Pazara girenler
 - 2.1.2.1.2.7.4.1 Gemi Satışından Kazanan Şirketler
- 2.1.2.1.2.8 Deneyim
 - 2.1.2.1.2.8.1 İşletme Deneyimi
 - 2.1.2.1.2.8.2 Deneyim Aktarımı
 - 2.1.2.1.2.8.3 Deneyim Aktarımı Kişilere Bağlı
 - 2.1.2.1.2.8.4 Deneyimlere Dayalı Analiz
 - 2.1.2.1.2.8.5 Farklı sektör deneyimi
 - 2.1.2.1.2.8.6 Ortaklık Deneyimi
 - 2.1.2.1.2.8.7 Sektörel ve Kurumsal Deneyim
- 2.1.2.1.2.9 Gemi – Liman Uyumu
 - 2.1.2.1.2.9.1 Büyük Gemilerin Yanaşması için Liman Çözümü
- 2.1.2.1.2.10 İş Analizi Eksik
- 2.1.2.2 Deniz Taşımacılığında İş Birliği
 - 2.1.2.2.1 Akademik Destek İhtiyacı

- 2.1.2.2.1.1 Yetersiz Akademik Destek
- 2.1.2.2.2 Birleşip bir şey yapamayız düşüncesi
- 2.1.2.2.3 Denizcilik şirketleri, birbirinden etkileniyor.
- 2.1.2.2.4 Dış Çevrede işbirliği
 - 2.1.2.2.4.1 Brokerlar ile ilişkiler
 - 2.1.2.2.4.2 Gemi İnşa
 - 2.1.2.2.4.3 Yan sanayi
- 2.1.2.2.5 Ortaklık Riski
- 2.1.2.2.6 Sektörel İşbirliği
 - 2.1.2.2.6.1 Ortaklık Düşüncesi
- 2.1.2.2.7 Türkiye’deki şirketler güç paylaşımı sevmiyor.
- 2.1.2.3 TAB’ın Rolü
 - 2.1.2.3.1 Bilinçlendirme Rolü
 - 2.1.2.3.2 Liderlik Rolü
 - 2.1.2.3.3 Sektörel İşbirliği Rolü
 - 2.1.2.3.4 TAB Hukuk Ofisi
- 2.1.2.4 Finans
 - 2.1.2.4.1 Kredinin Yatırıma Olumsuz Etkisi
 - 2.1.2.4.2 Finansal Yetersizlik Sonucu Zarar Etme
 - 2.1.2.4.3 Sermaye Birikimi
 - 2.1.2.4.4 Finans Kısıtlı
- 2.1.2.5 Deniz Taşımacılık Sektör Tanımı
 - 2.1.2.5.1 Bizim ticarete satarken değil alırken kar edilir.

2.1.2.5.2 Büyüme Oranları Deniz Taşımacılığını Etkiliyor

2.1.2.5.3 Çok Girdili Navlun Piyasası

2.1.2.5.4 Sermaye yoğun bir iş kolu

2.1.3 İşletme Uzak Çevresi

2.1.3.1 Finansman ve Fonlama

2.1.3.1.1 Teminat Mektubu Sorunu

2.1.3.1.2 Denizciliğe Fonlama Desteği Kısıtlı

2.1.3.1.2.1 Armatörün Kötü Şöhreti

2.1.3.1.2.2 Bankaların Finansman Desteği azaldı

2.1.3.1.2.3 Denizcilikten Finansman Çıkışı

2.1.3.1.2.4 Finans Modeli

2.1.3.1.2.5 JV Finansman Avantajı

2.1.3.1.2.6 Yeni Yatırımın Finansal İhtiyacı

2.1.3.1.2.6.1 Finansman Yetersizliği Yeni Siparişi Engellemesi

2.1.3.1.2.7 İhtisas bankası yok

2.1.3.1.3 Finans Konusunda Güvenin Önemi

2.1.3.1.4 Uzun Vadeli Maliyetleme

2.1.3.2 Gösterge Endeksleri

2.1.3.3 Deniz Taşımacılığını Etkileyen Uluslararası Uygulamalar

2.1.3.3.1 IMO Kurallarına Uyum

2.1.3.3.1.1 IMO Kurallarına Uyumda Fon İhtiyacı

2.1.3.3.1.2 IMO Düzenleme ve Uygulamaları

2.1.3.3.1.2.1 2026 3. Faz Regülasyonları

2.1.3.3.1.2.2 Düşük Sülfür Zorunluluğu

- 2.1.3.3.1.2.3 IMO Uyumuna Yeni Gemi İnşa
- 2.1.3.3.1.2.4 IMO kurallarının olumsuz etkisi
- 2.1.3.3.1.2.5 Klasların IMO Kurallarına Uyumda Rolü
- 2.1.3.3.1.2.6 Regülasyona Uyum İçin Sürat Kesme
- 2.1.3.3.1.2.7 Süratin Karbon Emisyonuna Etkisi
- 2.1.3.3.1.3 IMO Düzenlemelerine Uluslararası Baskı
- 2.1.3.3.2 AB Kararları
- 2.1.3.3.3 Denetimler
 - 2.1.3.3.3.1 Klas Denetimleri
 - 2.1.3.3.3.2 Portstate Denetimleri
 - 2.1.3.3.3.3 Sigorta Şirketleri Denetimi
 - 2.1.3.3.3.4 Şirket Denetimleri
- 2.1.3.3.4 Karbon Trade
- 2.1.3.3.5 Uluslararası Baskının Etkisi
 - 2.1.3.3.5.1 Ülkelerin Özel Kural Koyması
- 2.1.3.3.6 Uluslararası reyting kuruluşları
 - 2.1.3.3.6.1 Kriterler
 - 2.1.3.3.6.2 Reytinge Uyma Zorunluluğu
- 2.1.3.3.7 Çevresel Korumacılık
- 2.1.3.4 Ülke Etkileri- Türkiye
 - 2.1.3.4.1 Denizci ülke değiliz
 - 2.1.3.4.2 Devlet ile İlişkiler
 - 2.1.3.4.2.1 Bayrak Uygulamaları

2.1.3.4.2.2 Bürokrasi

2.1.3.4.2.3 Bürokratik Sorunlar

2.1.3.4.3 Sektörel/Ülke Ünü

2.1.3.4.3.1 Türkiye taşıyan değil taşıtan bir ülke

2.1.3.4.4 Siyasetin Sektöre Etkisi

2.2 Strateji Belirleme

2.2.1 Strateji Çalışması

2.2.1.1 Strateji Kararı Alma Süreci

2.2.1.1.1 Değerlendirme

2.2.1.1.2 Yönetim Kararına Katılmama

2.2.1.1.3 Holding Karar Verme Sistemi

2.2.1.1.4 Karar Alma Tarzı

2.2.1.2 Planlama

2.2.1.2.1 Eğitim Planlaması

2.2.1.3 Risk Analizi

2.2.1.3.1 Erken Tedbir Alma

2.2.1.4 Şirket Analizi

2.2.1.5 Rakip Analizi

2.2.1.6 Uzun vadeli planlama

2.2.1.7 Strateji Tanımı

2.2.1.8 Stratejinin Piyasa Koşullarına Göre Şekillenmesi

2.2.1.8.1 Pivot Etme

2.2.2 Yeni Strateji Önerileri

2.2.3 İşletme Stratejisi

2.2.3.1 Strateji Örnekleri

2.2.3.1.1 Filonun Gençleştirilmesi

2.2.3.2 Bölüm- İşlevsel Strateji

2.2.3.3 İş Yönetimi (Rekabet) Stratejileri

2.2.3.3.1 Farklılaşma

2.2.3.3.2 Maliyet Liderliği

2.2.3.3.3 Odaklanma

2.2.3.4 Temel (Kurumsal) Stratejiler

2.2.3.4.1 Büyüme Stratejisi

2.2.3.4.2 İstikrar stratejisi

2.2.3.4.3 Yenileme stratejisi

2.2.4 Şirket Büyüklüğü Strateji İlişkisi

2.2.4.1 Şirket Büyüklüğü

2.2.4.1.1 Süreç inovasyonu

2.2.5 Başarılı Strateji

2.2.6 Başarısız Strateji

2.3 İş Modeli

2.3.1 Şirketin Farklı Sektörlerde İş Yapması

2.3.2 Gemi Yönetimi İşletmeleri

2.3.3 Temel Kaynaklar

2.3.3.1 Filo

2.3.3.2 Ekip – Kadro

2.3.4 Değer Önerisi

2.3.4.1 Müşteri Memnuniyeti

2.3.4.2 Kaliteli hizmet

2.3.4.3 Müşteri için Gemi

2.3.5 Gelir Akışı

2.3.5.1 Kontratla çalışma

2.3.5.2 Spot piyasa

2.3.6 Maliyet Yapısı

2.3.6.1 Rotaların Navluna Etkisi

2.3.6.2 IMO Uyumuna Yüksek Maliyet

2.3.6.3 Maliyeti Azaltma

2.3.6.4 Gemi Maliyeti

2.3.6.4.1 İlk İşletme Maliyeti

2.3.6.5 Finansal Maliyet

2.3.6.6 Maliyet 1: Gemi Kirası

2.3.6.7 Maliyet 2: Yakıt

2.3.6.7.1 Yakıt Fiyatlarına Çözüm

2.3.7 Müşteri İlişki- Kanal

2.3.7.1 Kanallar

2.3.7.1.1 Tanıtım Fuar Etkinlikleri

2.3.7.2 Müşteri İlişkileri

2.3.7.2.1 Müşterilere Erişim

2.3.7.2.2 Reyting – Yıldız alma

2.3.7.2.3 Müşteri Güveni

2.3.8 Müşteriler

2.3.9 Temel Ortaklıklar

2.3.10 Yeni İş Modeli

2.3.10.1 Dijitalleşme

2.3.10.2 Bulk- Hub Merkezleri

2.3.10.3 Gabari Dışı Yükler Taşıma

2.3.10.4 Kapıdan Kapıya Konteyner

2.3.10.5 Mevcut İş Modeli

2.3.10.6 Proje Ortaklığı

2.3.10.7 Supply Gemisi İşletme

2.3.10.8 TAB Personel Havuz Modeli

2.3.10.8.1 Çalışanlar Hakkında Bilgi Paylaşımı

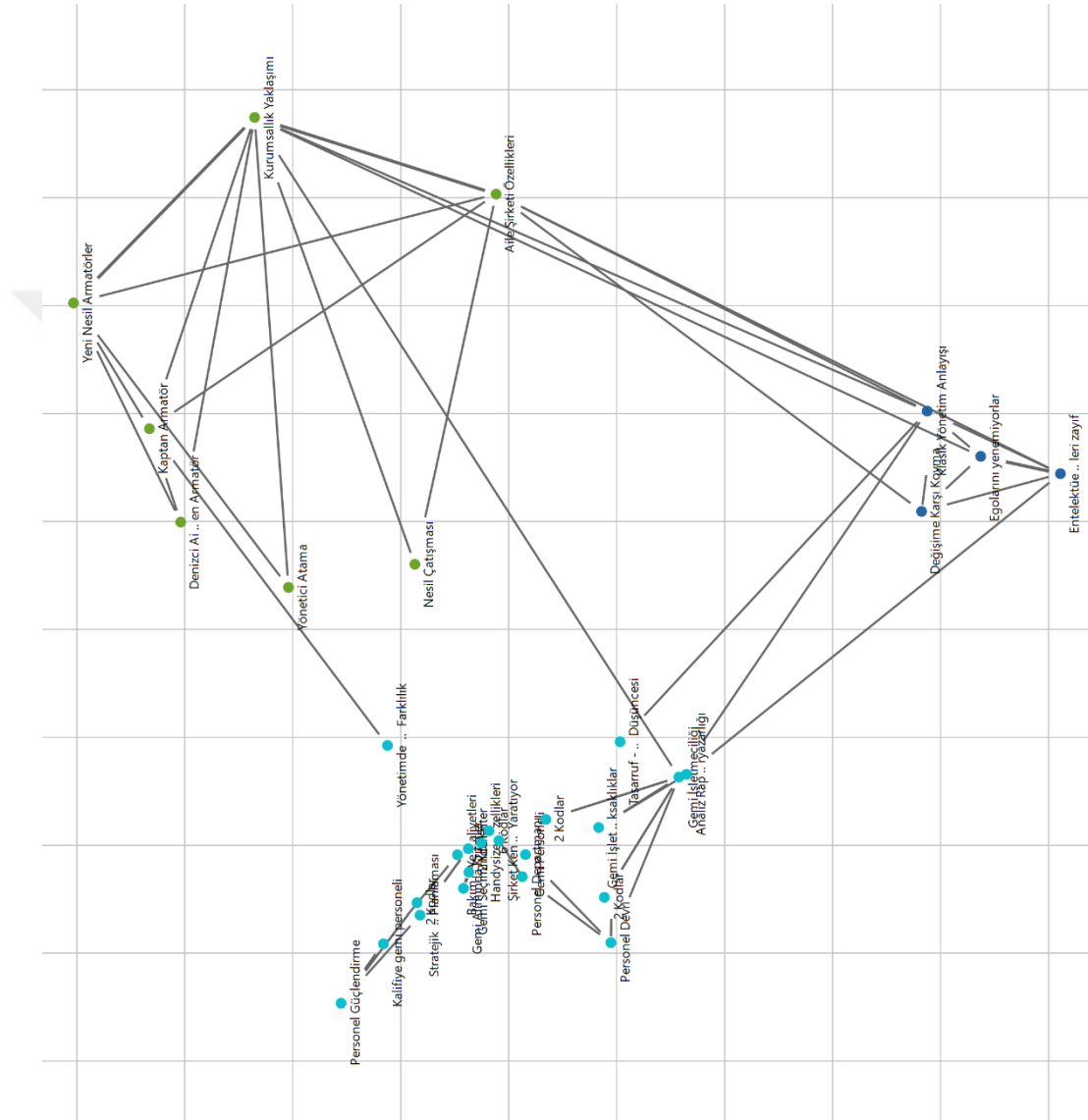
2.3.10.9 Yük Paslaşması

2.3.11 Organizasyon

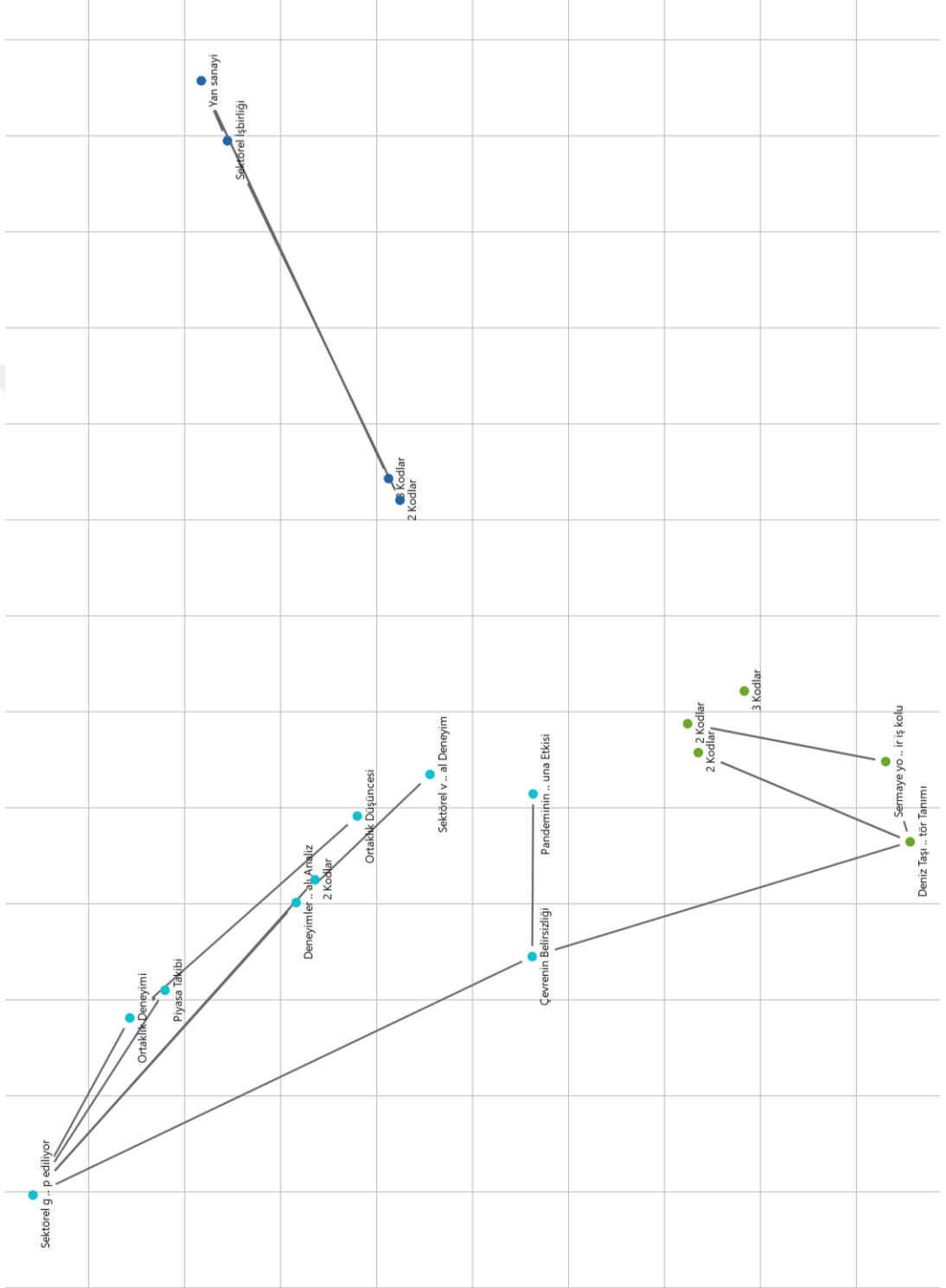
2.3.11.1 Departmanlar Arası Koordinasyon

KOD İLİŞKİLERİ

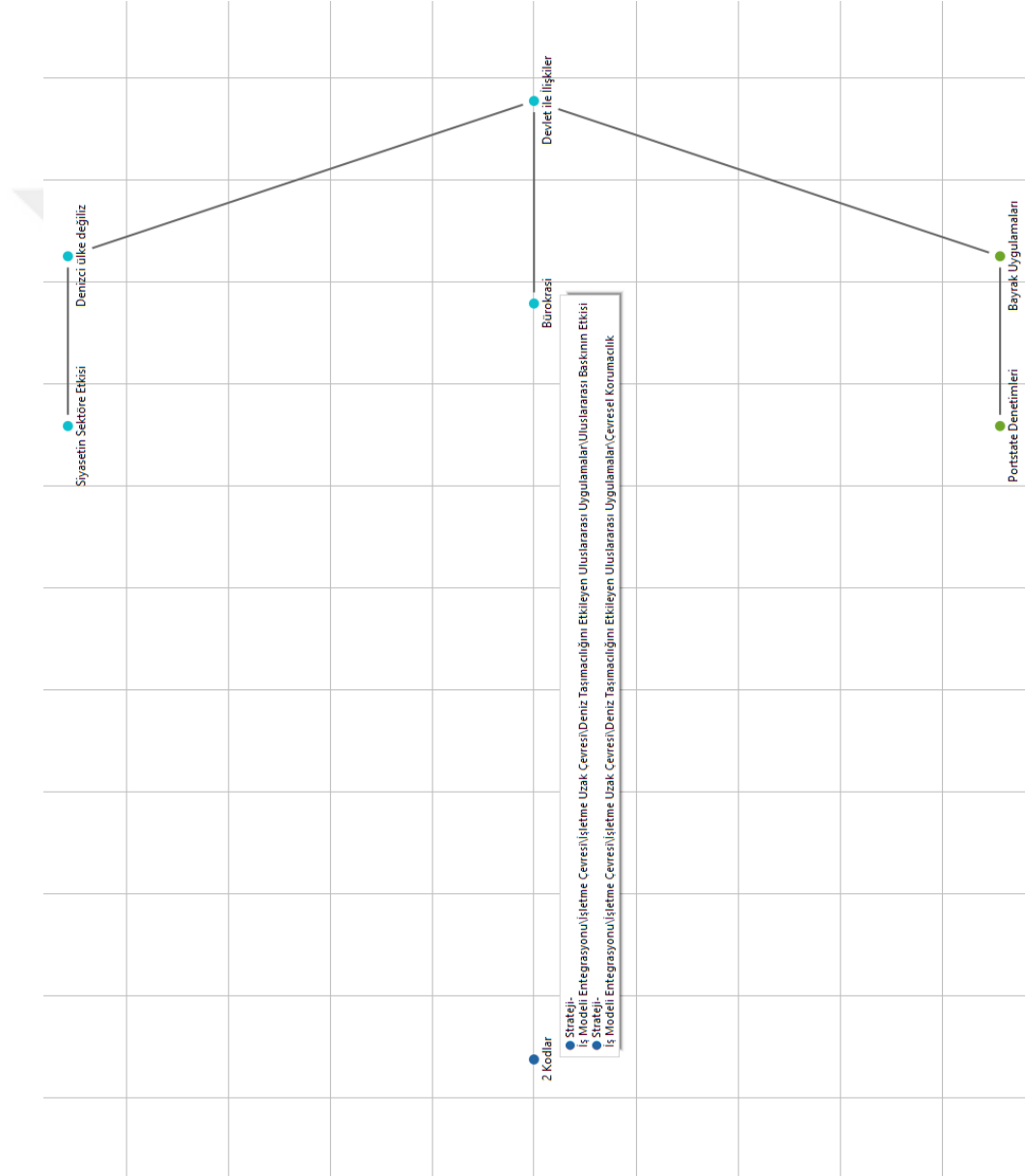
1. İŞLETME YÖNETİMİ



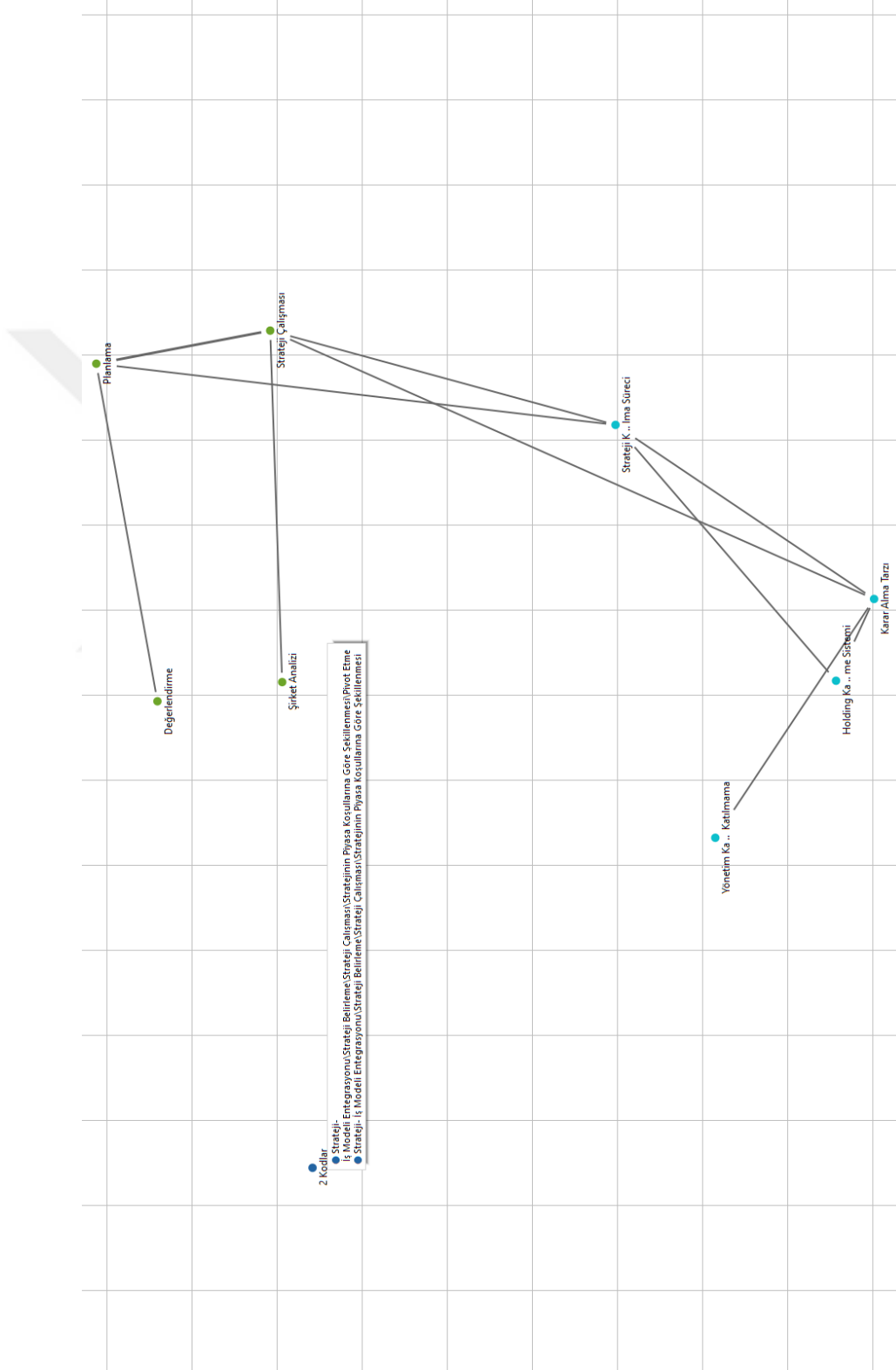
2. İŞLETME YAKIN ÇEVRESİ



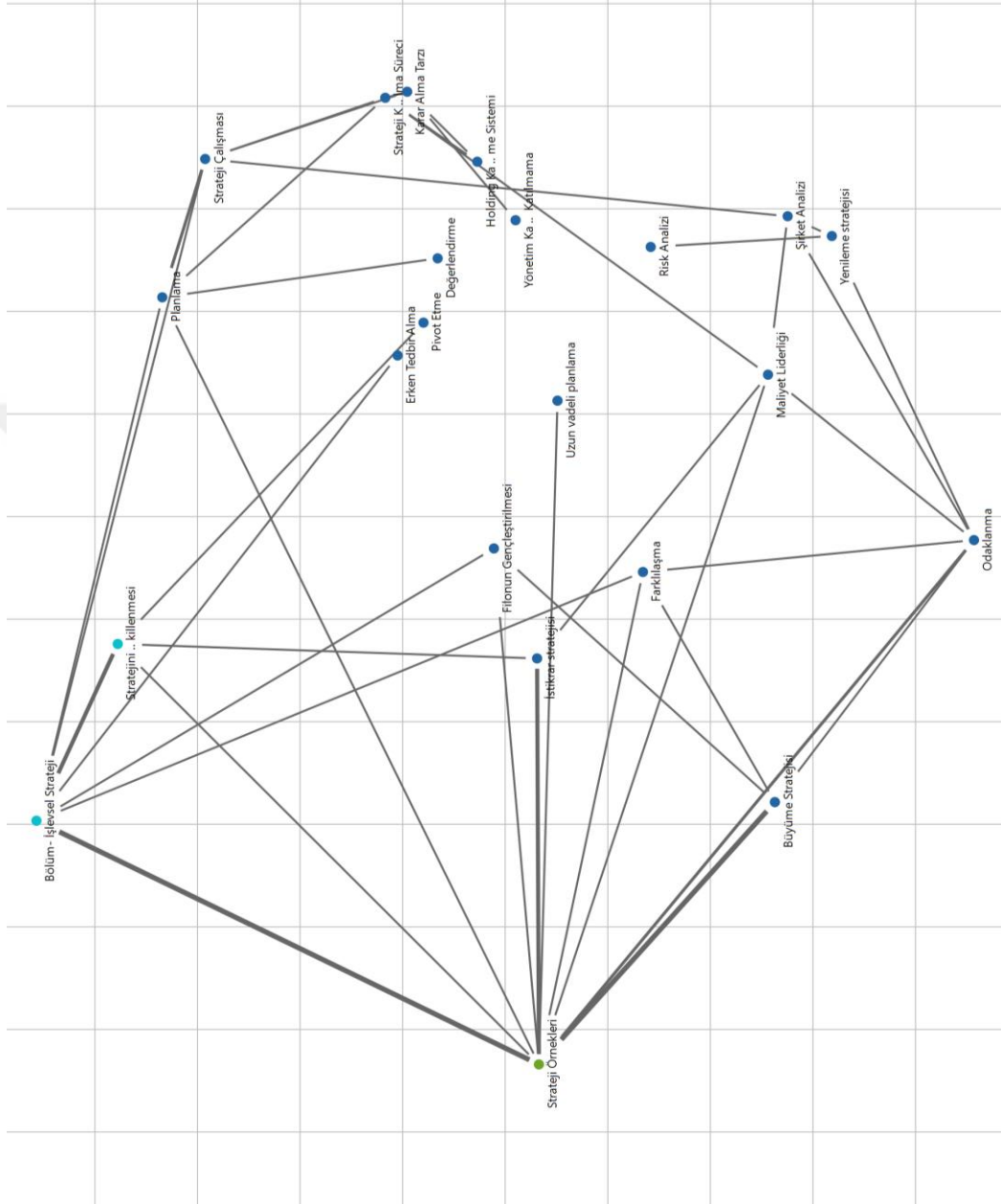
3. İŞLETME UZAK ÇEVRESİ



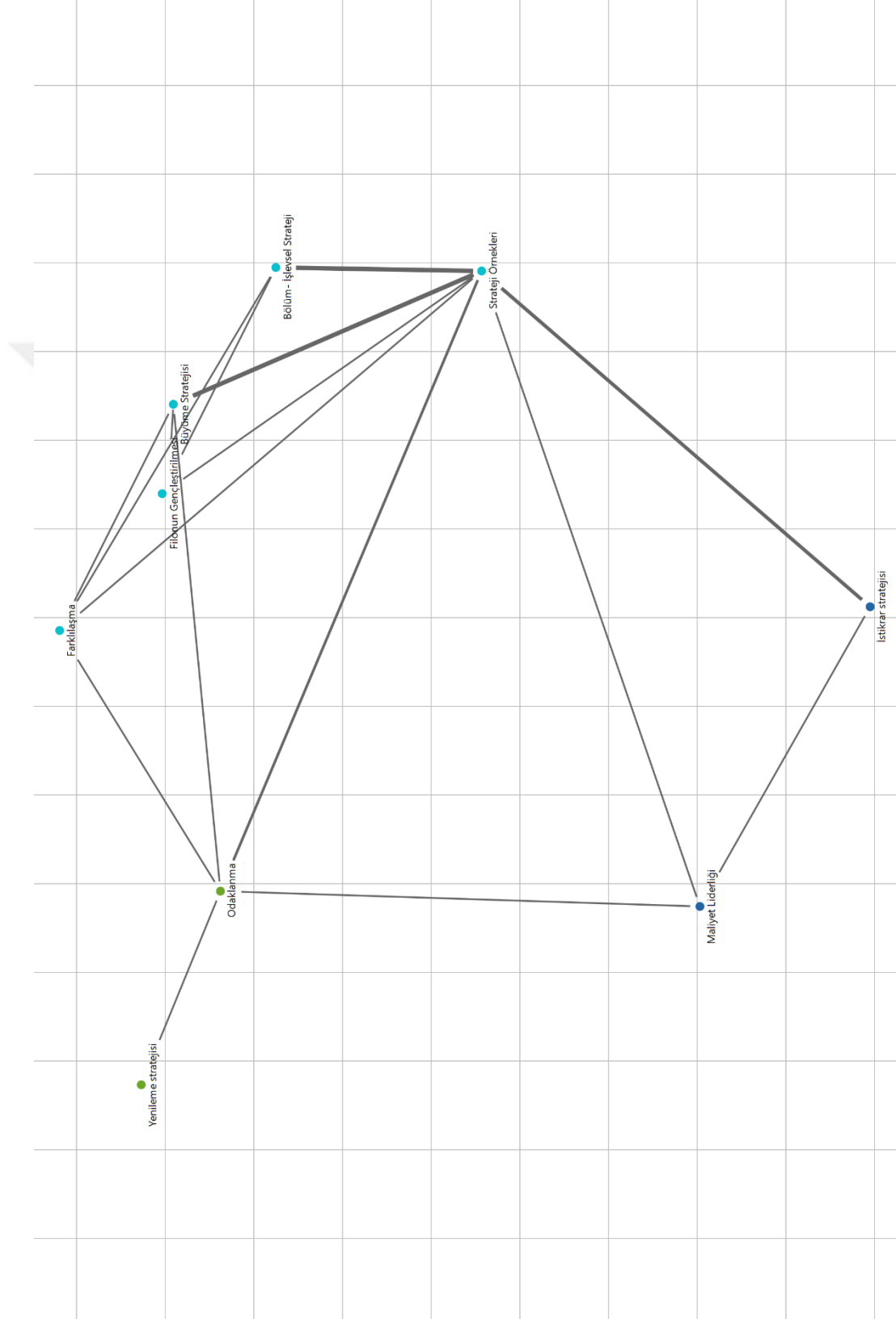
4. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ (PLANLAMA)



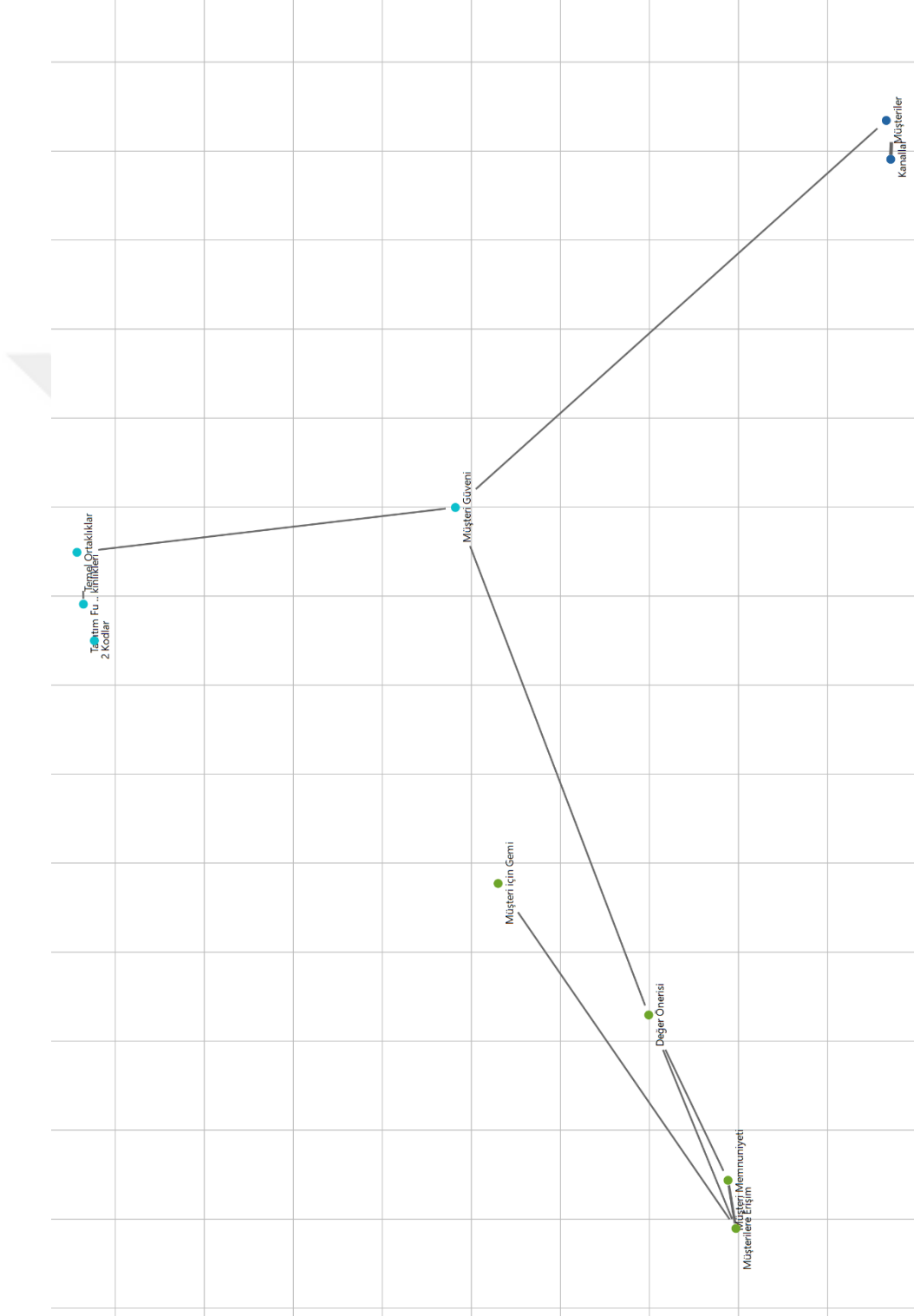
5. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ (KARAR ALMA)



6. İŞLETME STRATEJİSİ



7. İŞ MODELİ



ÖZGEÇMİŞ

Dora SUNGUNAY, lisans eğitimini Deniz Harp Okulu Elektronik- Elektrik Mühendisliği (Kontrol Sistemleri) eğitimini tamamladıktan sonra Deniz Harp Akademisinde Stratejik Planlama ve Yönetim ve Londra King's College Üniversitesinde Kamu Yönetimi üzerine yüksek lisansını tamamlamıştır. Ayrıca Birleşik Krallık Kraliyet Akademisi/İngiltere'de İleri Yönetim Sistemleri konusunda öğrenim görmüştür. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başlamıştır.

ÖZEL EĞİTİMLER

- 2020 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı/Yunanistan- Mentorluk Sertifikası
- 2018 House of Human/İstanbul – İş Planı Hazırlama Sertifikası
- 2016 House of Human/İstanbul- TÜBİTAK Destekli KOBİ Mentorluk Sertifikası
- 2006 Lojistik/Operasyon Planlaması, Kaynak Kullanımı ve Simülasyonu/Hollanda
- 2005 NATO Okulu/Almanya – Lojistik/Operasyon Planlama ve Yönetimi
- 2005 Str. Araş. Enstitüsü/İstanbul- Diplomasi, Müzakere Stratejileri ve Teknikleri

İŞ DENEYİMİ

- 2021-2022 İstanbul Ün.-Cerrahpaşa Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Öğr. Gör.
- 2016-Devam Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Görevlisi
- 2016-2023 TÜBİTAK KOBİ ve Girişim Mentoru
- 2020-2023 İstanbul ve Gazi Teknopark Proje Değerlendirme Hakemi
- 2016-2019 Bilgi Üniversitesi Öğretim Görevlisi
- 2012-2014 Eğitim ve Öğretim K.lığı Öğretim Görevlisi
- 2010-2012 Üst Düzey Yönetici (Komodor ve Kurmay Başkanı)
- 2008-2010 Orta Düzey Yönetici (Gnkur. Bşk.lığı Avrupa Ülkeleri İkili İlişkiler Md.)
- 2005-2008 Orta Düzey Yönetici (İngiltere – NATO Deniz Op. Planlama Daire Md.)
- 2002-2003 Uzmanlık (Gnkur. Bşk.lığı- Deniz Sorunları Proje Subayı)
- Çeşitli gemilerde Bölüm Yöneticisi, İkinci Komutan ve Komutanlık görevleri ifa edilmiştir.