

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK
SİSTEMİNİN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
VE BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Gökçe GÖNEL

BURSA, 2007

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK
SİSTEMİNİN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
VE BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Gökçe GÖNEL

**Danışman
Prof.Dr. Feray ODMAN ÇELİKÇAPA**

BURSA, 2007

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda U2004361 numaralı Gökçe GÖNEL'in hazırladığı "Deniz Taşımacılığında Lojistik Sisteminin Performans Ölçümü ve Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 07/03/2007 günü 11:30 – 12:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Feray ODMAN ÇELİKÇAPA
U.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğr. Üyesi

Prof. Dr. Necmi GÜRSAKAL
U.Ü.İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü Öğr. Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Gülay KASAP
U.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğr. Üyesi

07/03 / 2007

ÖZET

Yazar : Gökçe GÖNEL
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : 236
Mezuniyet Tarihi : 07 /03 / 2007
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Feray ODMAN ÇELİKÇAPA

DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK SİSTEMİNİN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE BİR UYGULAMA

Deniz taşımacılığı sistemindeki lojistik işleyiş ve kapsadığı süreçlerdeki performans düzeyi; kaliteli, verimli ve hızlı bir hizmet sunmak açısından oldukça önemlidir. Deniz taşımacılığındaki lojistik sistemdeki aksaklıklar sadece hizmet alan tarafları değil, aynı şekilde sistemin içinde bulunan armatör, hat acenteleri, lojistik servis sağlayıcılar ve benzeri unsurları da yakından etkilemektedir.

Bu çalışma, deniz taşımacılığındaki genel lojistik süreçlerini ve deniz taşımacılığının ana öğelerini inceleyerek, günümüzde küresel sevkiyatların %90'ını kapsayan konteyner taşımacılığındaki performans ölçütlerine odaklanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, uluslararası konteyner hatlarına acentelik hizmeti sağlayan bir denizcilik şirketinde Balanced Scorecard çalışması yapılarak, dört ana boyut olan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarında belirlenen ana amaçlar doğrultusunda performans artırıcı stratejilere odaklanılmıştır.

Balanced Scorecard boyutları çerçevesinde şirketin içsel ve dışsal süreçlerinin mevcut durumu SWOT analizi yapılarak belirlenmiştir. SWOT analizi kapsamında müşteri ve içsel işletme süreçleri incelemelerinde müşteri ve çalışan memnuniyeti anketi düzenlenerek elde edilen veriler üzerinde faktör analizi yapılarak ana faktör grupları ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda, Balanced Scorecard oluşturulurken yapılan analiz neticesinde performans açısından önemli olan müşteri, çalışan ve iş süreçleri odaklı ölçüler ortaya konmuş ve uygulama yapılan şirkete ana amaçları olan yıllık ciro ve kârlılık artışı için uygulamaya koyabilecekleri bir strateji haritası oluşturulmuştur.

Anahtar Sözcükler

Deniz Taşımacılığı

Lojistik

Balanced Scorecard

Performans Ölçümü

ABSTRACT

Yazar : Gökçe GÖNEL
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : 236
Mezuniyet Tarihi : 07 /03 / 2007
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Feray ODMAN ÇELİKÇAPA

PERFORMANCE MEASUREMENT OF LOGISTICS SYSTEM IN SEA TRANSPORTATION AND AN APPLICATION

Logistic operations in sea transportation and performance levels of its processive contents are quite important to provide a good quality, fast and productive service in shipping industry. Ineffectiveness of logistic system in sea transportation is highly effect not only service demanders but also all parties in the logistic system.

This study aimed to examine the common logistic processes and main elements of sea transportation and also particularly focused on performance criterions in container shipping system that handles 90% of total cargoes carried in global scale.

In the application section of the study, a Balanced Scorecard has been created for a maritime company that provides agency services to the international container lines in shipping industry. Some of performance improvement strategies has been determined for the four main perspectives of Balanced Scorecard as financial, customer, business processes, learning and growth perspectives while focusing on main objectives of the company.

Current situation of inner and external processes of organization has been initially examined by SWOT analysis and this provided essential informations for the construction steps of Balanced Scorecard. Factor analysis method has been used to analyse the data collected with customer and workforce satisfaction inquiries during SWOT analysis.

Consequently, a strategic map has been created for the company in order to manage organization to reach the main objective of senior management as to increase the annual income and company profitability.

Key Words

Sea Transportation

Logistics

Balanced Score Card

Performance
Measurement

ÖNSÖZ

Deniz taşımacılığı ilk ticaret gemisinin tasarımından günümüze kadar geçen sürede sürekli bir gelişim trendi izleyerek endüstriyel dinamiklerin en önemlilerinden biri halini almıştır. Dünya ticaretinde önemli bir dinamo görevi üstlenen lojistik faaliyetler içinde ön sıralarda yer alan deniz taşımacılığı günümüzde birçok alanda başvurulan bir taşıma yolu haline gelmiştir.

Teknolojik ilerlemelerin paralelinde gelişen denizcilik sektöründe daha verimli ve hızlı kullanılabilen gemi türleriyle sevkiyat süresinin öncesi dönemlere göre daha da kısa hale gelmiştir. Buna ek olarak, gemi yanaşma ve kalkışları arasındaki sürenin en aza indirilmesine olanak veren modern ekipmanlarla donatılmış liman terminalleri bu gelişime destek olmaktadır. Deniz taşımacılığı günümüzde uluslararası platformda ele alınan çeşitli yasal ve pratik düzenlemelerle verimliliği artan ve maliyetleri buna doğru orantılı olarak azalan bir sektör haline gelmiştir.

Konteynerleşmenin 1950'li yılların başından itibaren artan düzeyde denizcilik sektörüne getirdiği yenilikle yüklerin birimler haline getirilebilmesi sektörün gelişimine dinamizm kazandıran bir diğer önemli unsur olmuştur. Günümüzde küresel ölçekte deniz yoluyla taşınan yüklerin yaklaşık %90'ının konteynerler ile sevkediliyor olması bunun en belirgin kanıtıdır. Konteynerleşmeyle birlikte malların ara aktarmaları sadece konteynerin bir taşıma aracından diğer taşıma aracına aktarılmasıyla tamamlanarak önceki dönemlere göre emek, zaman, maliyet gibi önemli unsurlardan tasarruf sağlanmaktadır.

Denizcilik sektörünün zaman içindeki ilerleyişine paralel olarak sektör içinde bulunan armatör, acenteler, denizcilik şirketleri ve deniz lojistiği alanında faaliyet gösteren firmalar arasında da rekabetin hızlandığı görülmektedir. Rekabetin tüm olgularının tamamen yaşandığı denizcilik sektöründe firmalar müşterilerine en iyi hizmeti, en kısa sürede sağlamak ve bunun yanı sıra kendi paydaşları için en büyük geliri yaratmak için çabalamaktadırlar.

Özellikle 1980'lerin başında etkisini göstermeye başlayan küreselleşme kavramı denizcilik sektörü için zaman içinde pazarı genişletse de rekabetsel anlamda oyunun kurallarını köklü olarak değiştirmiştir. Günümüzde denizcilik şirketleri de tıpkı diğer sektörlerde faaliyet gösteren aktörler gibi sürekli bir gelişim trendi yakalayarak rakiplerinden bir adım öne geçebilme çabası içindedirler.

Deniz taşımacılığında oluşturulan lojistik sisteminin performans düzeyi de, sistem dahilindeki aktörlerin rekabet gücüne etki eden önemli girdilerden bir tanesidir. Bu çalışmada, deniz taşımacılığı sisteminin ana öğeleri incelenerek, sistemin lojistik performansına etki eden noktalar analiz edilmiştir. Çalışmanın teorik kapsamına ek olarak, uluslararası konteyner hatlarına acentelik hizmeti veren bir denizcilik şirketinde Balanced Scorecard uygulaması yapılarak şirketin finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme – gelişme boyutlarının mevcut performans yapısı çeşitli yöntemlerle gözden geçirilmiştir. Şirket yönetiminin desteğinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerle, şirketin içinde bulunduğu dönemde en önemli kurumsal hedefi olan "yıllık cironun ve kârlılığın arttırılması" amacı hedef alınarak Balanced Scorecard perspektifinde strateji haritası hazırlanmıştır.

2004-2006 yılları arasında sürdürdüğüm tez çalışmam sırasında sürekli desteğini gördüğüm saygıdeğer danışmanım Prof.Dr Feray ODMAN ÇELİKÇAPA' ya, lisans ve yüksek lisans düzeyinde benimle akademik bilgi birikimlerini ve dostluklarını paylaşan Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin değerli akademisyenlerine saygılarımı sunar ve içtenlikle teşekkür ederim.

Çalışmanın uygulama bölümünde desteğini esirgemeyen ve paylaşımlarıyla çalışmamın teorik çerçevenin dışına çıkarak zenginleşmesini sağlayan uygulama yaptığım şirketin değerli Genel Müdürü'ne ve çalışanlarına saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Bursa, 2006

Gökçe GÖNEL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER.....	xii
TABLolar	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LOJİSTİK KAVRAMININ İNCELENMESİ VE DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK SİSTEMİNİN GENEL ANALİZİ

I. Lojistik Kavramı ve İçeriği.....	4
II. Lojistik kavramının tanımı	4
A. Lojistik faaliyetler	6
1. Ana lojistik faaliyetler	7
2. Destekleyici lojistik faaliyetler	8
B. Lojistik kavramının gelişimi	9
C. Lojistiğin fonksiyonları.....	12
D. Üretim öncesi lojistik.....	13
E. Üretim sonrası lojistik.....	15
F. Taşımacılığın lojistikteki önemi	17
1. Karayolu taşımacılığı.....	18
2. Demiryolu taşımacılığı	18
3. Havayolu taşımacılığı	18
4. Denizyolu taşımacılığı.....	18
5. Boru Hattı taşımacılığı.....	19
G. Lojistik Sistemin işleyişi.....	19
III. Deniz Taşımacılığı İle İlgili Temel Unsurlar	21
A. Gemilerin türleri ve taşıdıkları yük çeşitleri.....	22
1. Taşımacılıkta kullanılan gemiler ile taşınan yükler.....	24
a. Dökme yükler	25
(1.) Sıvı dökme yükler	25
(2.) Katı dökme yükler.....	26
(a.) Yığın Dökme Yükler	26
(b.) Parçalı dökme yükler	27
(c.) Tahıl Yükleri.....	28
2. Konteyner yükleri ve konteynerleşme	28
a. Konteyner türleri.....	29
(1.) Standart konteynerler	30
(2.) Reefer konteynerler.....	32

(3.) Flat rack konteynerler	35
(4.) Open top konteynerler	36
(5.) Havalandırmalı konteynerler	38
(6.) Tank konteynerler.....	38
b. Konteynerleştirmenin sağladığı faydalar ve deniz taşımacılığına getirdiği yenilikler	39
B. Deniz taşımacılığında hizmet birimleri ve lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı (Outsourcing).....	44
C. Deniz taşımacılığının tedarik zinciri içindeki önemi.....	49
1. Tedarik Zinciri Tanımı ve Yönetimi.....	50
D. Konteyner taşımacılığında lojistik operasyonlar ve iş akış süreçleri.....	53
1. Konteyner taşımacılığında gerçekleştirilen faaliyetler	53
2. Konteyner taşımacılığında taraflar ve lojistik akış.....	59
3. Konteyner taşımacılığında taraflar	59
4. Konteyner taşımacılığında lojistik akış.....	62

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ KAVRAMI ve KONTEYNER TAŞIMACILIĞINDA GENEL KABUL GÖRMÜŞ PERFORMANS KRİTERLERİ

I. Performans Ölçümü İle İlgili Genel Tanımlar	69
A. Performans ölçümünün gelişimi	71
B. Performans ölçütleri ve tanımlanan özellikleri.....	73
C. Organizasyonlar için temel performans ölçüleri ve ölçüm sisteminin tasarlanması	75
1. Temel performans ölçütleri ve özellikleri	75
2. Performans ölçüm sisteminin tasarımı.....	77
3. Konteyner taşımacılığında performans ölçüm kriterleri	88
D. Performans ölçümünde "Balanced Scorecard"	95
1. Balanced Scorecard'ın tanımı ve temel kavramlar	95
2. Mevcut Performans Ölçüm Sistemlerine Eleştirisi.....	99
3. Balanced Scorecard Boyutları	101
a. Finansal Boyut.....	104
b. Müşteri boyutu	105
c. İçsel işletme süreçleri boyutu	108
d. Öğrenme ve gelişme boyutu	111
4. BSC Yönetim Sistemi Çerçevesi	114
5. Organizasyon Bünyesinde BSC oluşturulması ve Uygulama Adımları	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK SİSTEMİNİN PERFORMANS
ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR DENİZCİLİK ŞİRKETİNDE UYGULAMA

I. Uygulama Yapılan Şirketin Genel Profili.....	123
A. Uygulama ile ilgili genel bilgiler	126
B. Uygulamanın amacı ve sınırları.....	127
C. Uygulamada kullanılan yöntem	128
D. Uygulama süreci ve genel adımlar	128
1. Üst yönetime sunum	129
2. Uygulamanın genel çerçevesinin hazırlanması.....	129
a. SWOT analizi	130
b. Faktör analizi	130
3. Uygulama planının hayata geçirilme adımları.....	133
a. BSC boyutlarına ilişkin SWOT analizi	133
(1.) Finansal boyut.....	134
(a). Mevcut yapının değerlendirilmesinde oran analizi.....	134
(b). Gelir odaklarının kârlılık analizleri.....	136
i. Konteyner hareketlerinin kârlılık analizi.....	136
ii. Kara nakliyesi seferlerinin kârlılık analizi.....	137
iii. Acentelik yapılan gemi başına kârın analizi.....	139
(2.) Müşteri boyutu	139
(a). Araştırmanın amacı.....	139
(b). Araştırmanın yöntemi.....	140
i. Veri toplama aracı.....	140
ii. Örneklem özellikleri	140
iii. Kullanılan istatistiksel yöntem.....	141
(c). Araştırmanın bulguları.....	141
i. Demografik bulgular.....	141
ii. Hizmet kalitesi ile ilgili faktör analizi sonuçları	147
iii. Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri.....	151
iv. Müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili faktör analizi sonuçları.....	153
v. Müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili ölçeğin güvenirliliği	156
(3.) İçsel işletme süreçleri ve öğrenme – gelişme boyutu.....	159
(a). İdari personelin memnuniyetiyle ilgili araştırmanın bulguları	160
i. Demografik Bulgular.....	160
ii. Şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili faktör analizi sonuçları.....	162
iii. Şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili ölçeğin güvenirlik analizleri	166

iv.	İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	170
v.	İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Güvenirlik Analizi.....	174
(b).	Kara nakliye personeliyle ilgili araştırmanın bulguları	178
i.	Demografik bulgular.....	178
ii.	Kara nakliyesi personeli açısından şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili faktör analizi sonuçları.....	180
iii.	Kara nakliye personeli açısından şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili ölçeğin güvenirlik analizi	183
iv.	Kara nakliyesi personelinin beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenleriyle ilgili faktör analizi sonuçları	186
v.	Kara nakliyesi personelinin beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenleriyle ilgili ölçeğin güvenirlik sonuçları	188
b.	SWOT analizi sonuçları	190
(1.)	Güçlü yönler.....	191
(2.)	Zayıf yönler	193
(3.)	Fırsatlar	195
(4.)	Tehditler	196
c.	BSC boyutlarına ilişkin strateji haritasının oluşturulması	198
SONUÇ ve ÖNERİLER		202
KAYNAKLAR		205
EK 1 : ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ.....		210
EK 2 : MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ		215
ÖZGEÇMİŞ.....		220

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.md.	Adı Geçen Madde
a.g.tb.	Adı Geçen Tebliğ
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
a.y.	Aynı yer
b.a.	Eserin bütününe atf
Bkz.	Bakınız
bkz. aş.	Eserin kendi içinde aşağıya atf
bkz. yuk.	Eserin kendi içinde yukarıya atf
c.	Cilt
BSC	Balanced Scorecard
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
h.	Hicrî
Haz.	Hazırlayan
k.g.	Karşı görüş
Karş.	Karşılaştırınız
m.	Miladî
Mad.	Madde
nu.	Numara
p.	Page
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
sy.	Sayı
ts.	Basım tarihi yok
v.dğr.	Ve diğerleri
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve devamı
Vol.	Volume
vr.	Varak
vs.	Vesaire
y.y.	Basım yeri yok

ŞEKİLLER

Şekil 1: Lojistik Kavramı.....	5
Şekil 2 : Lojistik Faaliyetler.....	7
Şekil 3 : Tedarik Lojistiği Akış Süreci	14
Şekil 4: Üretim Öncesi Lojistik Faaliyetleri.....	15
Şekil 5: Tedarik Lojistiği Süreci	16
Şekil 6: Fiziksel Dağıtım Hizmetleri.....	17
Şekil 7: Lojistik Sistemin İşleyişi	20
Şekil 8: Taşımacılıkta Kullanılan Gemi Türleri	24
Şekil 9: Petrol ve LNG Gemileri	24
Şekil 10 : Sıvı Dökme Yüklerin Operasyonunda Kullanılan Modern Sistemler	24
Şekil 11 : Bantlı Taşıyıcı Sistemler.....	24
Şekil 12: Parçalı Dökme Yükler	27
Şekil 13: Konteynerler	29
Şekil 14: Treyler Üzerindeki Twist Lock	29
Şekil 15: 20'DV Standart Konteyner ve Ölçüleri	31
Şekil 16: 40'DV Standart Konteyner ve Ölçüleri	31
Şekil 17: 40'HC Konteyner ve Ölçüleri	32
Şekil 18: 20'RF Konteyner ve Ölçüleri.....	32
Şekil 19: 40'RF Konteyner ve Ölçüleri.....	34
Şekil 20: 40'HC Reefer Konteyner ve Ölçüleri.....	34
Şekil 21: 20'FR Konteyner ve Ölçüleri.....	35
Şekil 22: 40'FT Konteyner ve Ölçüleri.....	36
Şekil 23: 20'OT Konteyner ve Ölçüleri	37
Şekil 24: 40'OT Konteyner ve Ölçüleri	37
Şekil 25: 20'FT Havalandırmalı Konteyner.....	38
Şekil 26: 20'DV Tank Konteyner ve Ölçüleri	39
Şekil 27: Konteynerleştirme Öncesi Taşıma Sistemi	41
Şekil 28: Konteynerleştirme Sonrası Taşıma Sistemi	42
Şekil 29: Ocak 2005 İtibariyle Dünya Denizcilik Filosundaki Gemi Türleri	43
Şekil 30: Tedarik Zinciri Modeli	52
Şekil 31: Konteyner Taşımacılığında Ana ve Tamamlayıcı Hizmetler	54
Şekil 32: Konteyner Taşımacılığında Yer Alan Taraflar.....	61
Şekil 33: Gemi ve Konteyner Hattı Acentelik Faaliyetleri.....	64
Şekil 34: Acente İş Akış Seması	65
Şekil 35: Organizasyonun Temel Unsurları Arasındaki Performans İlişkileri	76
Şekil 36: Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarım Aşamaları	78
Şekil 37: Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemlerinin İlişkisi.....	80
Şekil 38: Performans Yönetiminde Yayılma ve Geri Besleme Süreci.....	81
Şekil 39: Performans Ölçüm Sistemi İşleyişi.....	85
Şekil 40: Hizmet Kalitesi Boyutlarında Karşılaşılabilecek Hatalar	94
Şekil 41: BSC'nin Boyutları	103
Şekil 42: BSC Müşteri Boyutu ve Temel Ölçüler	107
Şekil 43: Şirket İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değer Zinciri	110

Şekil 44: BSC Yönetim Sistemi Çerçevesi	114
Şekil 46: BSC Strateji Haritası.....	120
Şekil 47: Sürekli Öğrenmeye Dayalı Performans Yapısı.....	121
Şekil 48: Hizmet ve İdari Kadrolardaki Kadın ve Erkek Personelin Dağılımı.....	124
Şekil 49: Uygulama Yapılan Şirketin Örgüt Şeması	125
Şekil 50: TEU Bazında 2005 Yılı Aylık Toplam Konteyner Hareketi.....	126
Şekil 51: Uygulama Yapılan Şirket İçin Oluşturulan Strateji Haritası	199

TABLolar

Tablo 1: Lojistik Maliyetler	14
Tablo 2: Görevlerine Göre Sınıflandırılmış Tipik Gemi Örnekleri.....	24
Tablo 3: Uluslararası Konteyner Hatlarının 2006 Yılı İlk Çeyreğindeki Durumu.....	45
Tablo 4: Geleneksel ve Sözleşmeli Lojistik Hizmetler Arasındaki Farklar	48
Tablo 5: Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer	53
Tablo 6: Geleneksel Ve Modern Performans Ölçümünün Karşılaştırılması.....	73
Tablo 7: Performans Ölçütlerinin Özellikleri.....	75
Tablo 8: Ölçüm Kategorileri ve Kullanılan Ölçütler	84
Tablo 9: Uygulama Yapılan Şirketin Departmanlara Göre Personel Sayısı.....	125
Tablo 10: KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri	133
Tablo 11: Şirketin 2005 Mali Verileri ile Gerçekleştirilen Oran Analizi	135
Tablo 12: Müşterilere Yöneltilen Demografik Sorular ve Yanıtlanma Oranları	142
Tablo 13: Müşterilerin Dış Ticarete Konu Malları.....	143
Tablo 14: Müşterilerin Faaliyette Buldukları Sektör.....	142
Tablo 15: Müşterilerin İş Hacmine Göre Şirketin Sırası	144
Tablo 16: Müşterilerin Şirketi Tanıma Süresi	145
Tablo 17: Müşterilerin Şirketi Seçme Nedeni	146
Tablo 18: Müşterilerin Şirkete Ulaşma Yolu.....	146
Tablo 19: Müşterilerin Şirketle Yaşadıkları En Önemli Sorun	147
Tablo 20: Müşterilerin Aynı Kaliteye Sahip Hatlar Arasında Seçim Kıstasları	148
Tablo 21: Hizmet Kalitesi ile İlgili Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri	149
Tablo 22: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans.....	149
Tablo 23: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	150
Tablo 24: Hizmet Kalitesi Ölçeğine Verilen Yanıtlarının Ortalamaları	152
Tablo 25: Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Alpha Değeri	152
Tablo 26: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi.....	153
Tablo 27: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri Ölçeğine İlişkin.....	154
Tablo 28: Müşteri Tatmini, Sadakati, Beklentileri Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	155
Tablo 29: Müşteri Tatmini, Sadakati, Beklentileri Ölçeğine İlişkin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	157
Tablo 30: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentilerine İlişkin Anket Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması	159
Tablo 31: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri Ölçeğinin Alpha Değeri.....	160
Tablo 32: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri ile ilgili Ölçeğin Korelasyon Matrisi	159
Tablo 33: İdari Personelin Şirketteki Kıdemi.....	161
Tablo 34: İdari Personel Açısından Firmanın Çalışılan Kaçınıcı Şirket Olduğu.....	161
Tablo 35: İdari Personelin Yaş Grupları	162
Tablo 36: İdari Personelin Eğitim Durumu	162
Tablo 37: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri	163

Tablo 38: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyansı	164
Tablo 39: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	165
Tablo 40: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarıyla ilgili.....	168
Tablo 41: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarıyla ilgili Korelasyon Matrisi	169
Tablo 42: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri	171
Tablo 43: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyansı	172
Tablo 44: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	173
Tablo 45: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Faktör 1'in Güvenirlik Analizi	175
Tablo 46: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Korelasyon Matrisi	176
Tablo 47: Çalışan Memnuniyeti Anketin Tüm Ölçeklerinin Yanıt Ortalamaları.....	178
Tablo 48: Kara Nakliyesi Personelinin Şirketteki Kıdemi.....	179
Tablo 49: Kara Nakliye Personeli Açısından Firmanın Çalışılan Kaçınıcı Şirket Olduğu.	180
Tablo 50: Kara Nakliyesi Personelinin Yaş Grubu	180
Tablo 51: Kara Nakliyesi Personelinin Eğitim Durumu	181
Tablo 52: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri	181
Tablo 53: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyans.....	182
Tablo 54: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	183
Tablo 55: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Alpha Değeri	184
Tablo 56: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Korelasyon Matrisi	185
Tablo 57: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri.....	187
Tablo 58: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe İlişkin Açıklanan Toplam Varyans.....	187
Tablo 59: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	188
Tablo 60: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Alpha Katsayısı.....	189
Tablo 61: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Korelasyon Matrisi	190
Tablo 62: Kara Nakliye Personelinin Çalışan Memnuniyeti Anketindeki Ölçeklere Verdiği Yanıtların Ortalamaları	191

GİRİŞ

Küreselleşen dünya ticareti, günümüzde üreticilerin faaliyetlerini birden çok sayıda ülke sınırları içinde yürütmelerine olanak sağlamakla beraber bunu bir gereksinim haline de getirmiştir. Üretim için gereken hammaddelerin ucuz ve kalite düzeyi yüksek ancak fiziki olarak uzak pazarlardan temin edilmesi, günümüz dünyasında olağan karşılanan bir uygulama haline gelmiştir. Üretilen ürünlerde kullanılan hammadde ve yarı mamulün birçok değişik ülkeden temin edilmesi ve üretim sonucunda elde edilen ürünün de aynı şekilde birden çok değişik ülke pazarlarına sunulması lojistik anlamda da faaliyetlerin geliştirilmesine neden olmuştur.

Küresel ticaretin lojistik talebi her geçen gün büyüyen bir pazar oluşturmaya karşın, özellikle denizcilik sektöründe süregelen sıkı rekabet sektörde faaliyet gösteren aktörleri sürekli dinamik kalmaya itmektedir. Özellikle konteyner taşımacılığında pazarın genişlemesine rağmen son dönemde oluşan tekeller ve karşılıklı anlaşmalarla rekabet koşullarının zorlaştığı görülmektedir. Son birkaç yılda hemen hemen her sektörde sıklıkla görülen şirket evlilikleri denizcilik sektöründe de boy göstermekte ve bu durum mevcut potansiyeli büyük olan firmaların daha da büyüyerek pazarı baskı altında tutmalarına neden olmaktadır.

Süregelen rekabetle birlikte firmalar müşterilerini ellerinde tutabilmek ve bunun da ötesinde pazar paylarını arttırabilmek için, her geçen gün daha farklı iyileştirmelerin yolunu aramaktadırlar. Deniz taşımacılığındaki müşteri beklentileri analiz edildiğinde, iyileştirme faaliyetlerinin özellikle konteyner sevkiyatlarındaki servis kalitesine ek olarak ekipman bulunabilirliğine de odaklanması gerektiği görülmüştür. Konteyner sevkiyatlarında uluslararası firmaların yerel limanlardaki acentelerinin de rekabete ayak uydurabilmek için sürekli gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Günümüzde hemen hemen her limanda faaliyet gösteren uluslararası konteyner hatlarına, servis açısından birçok alternatifin olduğu düşünüldüğünde, acentelerin de bu sıkı rekabet olgusunun baskısı altında çalıştıkları görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti, geniş pazar payı ve yüksek kârlılık rekabet açısından bakıldığında birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Denizcilik şirketleri temel anlamda tüm süreçlerinin işlerliğini en uygun duruma getirmek için ana iş akışı düzeni olan lojistik sistemlerinin işlevselliğini en üst düzeye çıkarmak durumundadırlar.

Sistemin işlevselliği, performansının sürekli olarak üst noktalarda tutulmasıyla sağlanabilecektir.

Deniz taşımacılığında yüksek performans, tüm aktörlerin sistem dahilinde üzerlerine düşeni en etkin şekilde yapmalarıyla sağlanacaktır. Sistemin işlevliliğini, tıkandığı noktaları ve gelişim gereksinimi duyulan alanları belirlemek için performans ölçüm sistemleri geliştirilmelidir. Denizcilik sektöründe de müşteri tercihleri birçok sürecin en önemli belirleyicileri olmaktadır ve performans ölçümlerinde de ele alınan en önemli ölçütlerdendir.

Balanced Scorecard (BSC), performans ölçümü için kullanılabilir ve organizasyon için özelleştirilebilecek bir yöntemdir. Temel olarak dört boyuta dayanan BSC ana bölümleri olan finansal, müşteri, şirket içi işleyiş, öğrenme – gelişme boyutlarıyla şirketin stratejik adımlarını birbirine uyumlu hale getirerek ana hedefe topyekûn ulaşılabilir bir sistem geliştirmektedir.

1992 ve 1996 yılları arasında Kaplan ve Norton tarafından Harvard Business School'da geliştirilen BSC; kısa ve uzun dönemli işletme amaçlarını, finansal ve finansal olmayan, şirket içi ve dışı performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisi içinde dengeli bir şekilde işletme stratejisine yansıtmayı ve stratejinin eyleme dönüşmesini amaçlar.

Çalışma genel anlamda deniz taşımacılığı sisteminin ana öğelerini inceleyerek, spesifik olarak konteyner taşımacılığındaki detaylara ve özellikle performans kriterlerine yönelmiştir. Genel kavramların yanı sıra oluşturulan teorik kapsam BSC uygulamasıyla genişletilerek deniz taşımacılığındaki lojistik sistemin performansına etki eden faktörler ele alınmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deniz taşımacılığı sistemindeki lojistik unsurlar incelenmiştir. Lojistik kavramının genel tanımı, gemi türleri, ticaret gemileriyle taşınan yükler ve özellikleri, konteynerleşme ve konteyner türleri, konteyner taşımacılığının lojistik operasyonları ilk bölümde incelenen önemli konular arasındadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde performans ölçümü kavramı ele alınmış olup, performans ölçümünde tasarlanabilecek sistemin genel detayları verilmiştir.

Performans ölçüm ve bunun yanı sıra yönetsel bir sistem olarak kullanılabilen olan BSC uygulamasının teorik altyapısı bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, kurulduğu günden bu yana birçok uluslararası konteyner hattına Gemlik bölgesinde acentelik hizmetleri veren bir denizcilik şirketinde BSC uygulaması yapılmıştır. BSC uygulamasının üzerine kurulacağı veriler SWOT analizi kapsamında BSC'nin tüm boyutlarına spesifik olarak oluşturulmuş yöntemlerle elde edilmiştir. SWOT analizi kapsamında, BSC'nin müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarına ilişkin mevcut durumun analizi açısından müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti anketi düzenlenerek şirketin içsel ve dışsal süreçlerinin mevcut yapısı analiz edilmiştir.

Uygulamanın son bölümünde BSC perspektifinde şirketin içinde bulunduğu dönemde en önemli ana hedefi olan yıllık ciroda ve kârlılıkta artış sağlanmasına ilişkin bir strateji haritası geliştirilerek BSC'nin dört boyutuna giren ana performans ölçütleri bu amaç doğrultusunda birbiriyle ilişkilendirilerek şirket yönetimine alternatif bir strateji ve performans ölçüm modeli olarak sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMININ İNCELENMESİ VE DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK SİSTEMİNİN GENEL ANALİZİ

Bu bölümde lojistik kavramının temel bileşenleri incelenerek, deniz taşımacılığının ana unsurları ele alınmıştır. Bölüm içinde genel değerlendirmeleri takiben, günümüzde yoğun bir kullanım alanına sahip olan konteyner taşımacılığının elemanları incelenmiştir.

I. Lojistik Kavramı ve İçeriği

Lojistik kavramı küreselleşmenin de etkisiyle oldukça önemli hale gelmiş ve iktisadi faaliyetlerde bulunan birçok şirketin gündeminde önemli bir yer işgal etmeye başlamıştır.

II. Lojistik kavramının tanımı

Günümüz koşullarının ekonomilere getirdiği yeni kurallar neticesinde, şirketler ürünlerinin daha iyi üretmeye ve bu ürünleri pazardaki tüketicilere daha hızlı sunmaya zorlanmaktadır. Rekabetin kuralları tüketicilerin talepleriyle şekillendiğinden şirketlerin bu değişime uyum sağlayacak faaliyetleri ele almaları ve geliştirdikleri süreçleri sürekli olarak denetlemeleri gerekmektedir.

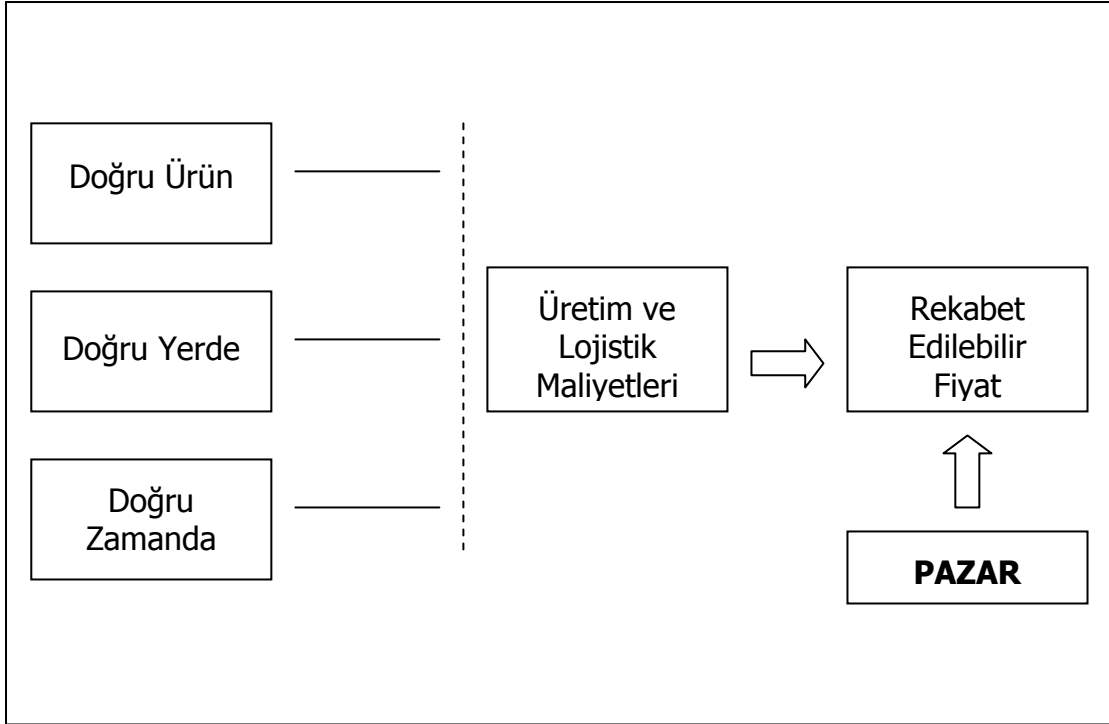
Lojistik maliyetleri, küreselleşen dünyada şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlara ulaşmadaki ve üretim için hammadde pazarlarından mal tedarik etmelerinde katlandıkları en büyük maliyet kalemini oluşturmakta ve bu nedenle uzun süredir tartışılan bir konu olmaktadır.

Lojistik kavramı askeri literatürde olduğu kadar günümüz iş dünyasında da oldukça önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Lojistik, tarih içinde çok uzun yıllardır fiilen kullanılan bir uygulamalar bütünü olmakla beraber, kavram olarak 20. Yüzyılın başlarında ele alınmaya başlanmış ve iş dünyasındaki kullanımı 60'lı yıllarda görülmüştür.¹

¹ İGEME, "Lojistik", <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/lojistik.pdf> , s. 6-8.

Askeri literatürdeki kullanımıyla lojistik; personel ve malzemenin iyileştirilmesi, bekasının sağlanması, dağıtımı ve yeniden yerleştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Askeri tanımının yanı sıra, iş dünyasına uyarlanmış haliyle lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından (kaynağından) , tüketildiği son noktaya (nihai tüketici) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir.

Lojistik terimi günümüz iş dünyasındaki kullanımıyla literatürdeki tüm tanımların sentezlenmesiyle kısaca; mal ve hizmet tedarikine yönelik planlama, organizasyon, nakliye ve yönetim faaliyetlerinin bütünü şeklinde tanımlanabilir. Lojistik faaliyetlerinin doğru malzemeyi doğru zaman ve yerde bulundurma amacı en uygun maliyet olgusuyla şekillenerek rekabet gücüne olumlu etkiler sağlayacak avantajlar doğurabilir. Şekil 1’de detaylar toplu halde incelenmektedir.



Şekil 1: Lojistik Kavramı

Akademik literatürde kabul görmüş lojistik tanımı ise Lojistik Yönetimi Konseyi tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre lojistik; tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için hammaddenin, süreç içindeki envanterin, nihai mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş şekilde varabilmesi için yapılan planlama, uygulama ve kontrol sürecidir.²

Lojistik teriminin yakından ilişkili olduğu bir başka kavram da lojistik yönetimidir. Lojistik yönetimi; planlanan lojistik faaliyetlerinin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Lojistik faaliyetlerin uygulanması esnasında karşılaşılan maliyetlerin kontrolü ve en ekonomik düzeyde tutulması başarılı bir lojistik yönetimiyle sağlanabilir. Lojistik yönetimde amaçlanan kriterler tedarik zinciri içindeki süreç dahilinde müşterin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının ve depolanmasının zincirin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketlerinin etkin ve verimli şekilde planlanması, uygulanması ve denetlenmesi şeklindedir.

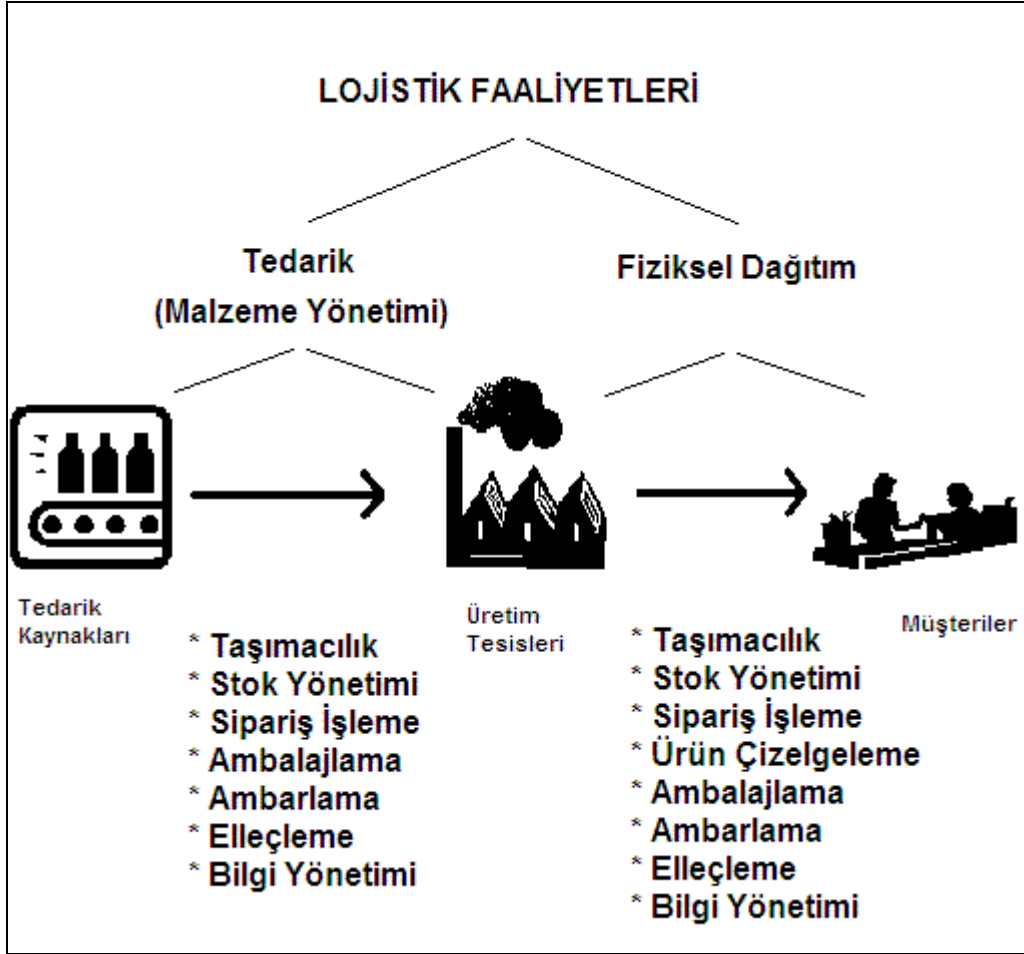
Çağın getirdiği hızlı dinamiklerin etkisiyle lojistik yönetimi oldukça karmaşık bir hal almış ve bunun sonucunda tedarik zinciri yönetimi kavramı oluşmuştur. Bu kavramın ulaştığı nokta şirketin pazar talebini göz önünde tutarak, şirketin tedarik kanallarını ve bunun ötesinde yönetim süreçlerinin düzenlenmesi şeklinde, lojistik yönetimini de içeren bir boyuttur.³

A. Lojistik faaliyetler

Lojistik, firmalar için ham maddelerin nihai ürünlere dönüştürüldüğü kanal boyunca pek çok kez tekrar edilen bir dizi fonksiyonel aktivitelerin bütünü şeklinde düşünülen süreçlerden oluşmaktadır. Lojistik faaliyetler firmaların yönetimleri, faaliyet alanları, pazarlara ve ham madde kaynaklarına uzaklıkları gibi birçok faktörün etkisiyle tasarlanarak işler hale getirilirler. Lojistik faaliyetler şekil 2'de gösterilmektedir. Bir kısım faaliyetler ana ve diğerleri destek faaliyetleri olarak belirtilmektedir.

² <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>

³ Ghiani, Gianpaolo, *et. al.*, *Introduction to Logistics System Planning and Control*, John Wiley and Sons, England, 2004, ss. 2-8.



Şekil 2 : Lojistik Faaliyetler

1. Ana lojistik faaliyetler

Ana lojistik faaliyetler kısaca maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- Müşteri hizmet standartları açısından pazarlama departmanı ile aşağıdaki hususlar konusunda birlikte çalışılır;
 - Lojistik müşteri hizmetleri açısından müşterilerin ihtiyaç ve istekleri tanımlanır.
 - Müşterilerin hizmete verdiği tepkiler belirlenir.
 - Müşteri hizmet düzeyi belirlenir.

- Taşımacılık
 - Taşıma şekli ve hizmeti seçimi
 - Kargo konsolidasyonu
 - Kurye rotasyonu
 - Araç çizelgeleme
 - Ekipman seçimi
 - Fiyat denetimi
- Envanter Yönetimi
 - Ham madde ve mamullerin stoklanma politikaları
 - Kısa dönem satış tahminleri
 - Stok noktalarındaki ürün karması
 - Stoklama noktalarının adedi, büyüklüğü ve yeri
 - Tam zamanında (Just in Time – JIT) , itme ve çekme stratejileri
- Sipariş İşleme
 - Satış emri – stok arayüzü prosedürleri
 - Siparişle ilgili bilgi akışı yöntemleri
 - Sipariş prosedürleri

2. Destekleyici lojistik faaliyetler

Ana lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan destekleyici lojistik faaliyetler aşağıdaki gibidir;

- Ambarlama
 - Yer kısıtları
 - Stok yerleştirmesi ve tasarımı
- Malzeme Elleçleme
 - Tedarik kaynağı seçimi
 - Satınalma zamanlaması
 - Satınalma miktarları
- Ambalajlama
 - Elleçleme kolaylığı
 - İstifleme kolaylığı
 - Kayıp ve hasardan koruma

- Bilgi Yönetimi
 - Bilgi toplama, saklama ve işleme
 - Veri analizi
 - Prosedürlerin kontrolü

Ana ve destek faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasının nedeni, ana faaliyetlerin tüm lojistik kanalında yer alması, diğer aktivitelerin ise çeşitli durumlara dayanarak mevcudiyet göstermesidir. Ana faaliyetler lojistik açısından gerçekleştirilmesi gereken en önemli ve kritik faaliyetler olup, maliyetlerin en önemlilerini oluşturmaktadır.

Nakliye ve stoklar en önemli lojistik maliyet odaklarıdır. Lojistikle ilgili tecrübeler göstermiştir ki bu iki kalem toplam lojistik maliyetlerinin yarısını ve kimi örneklerde üçte ikisini içermektedir. Nakliye faaliyetleri ürün ve hizmetlere "yer" faydası eklemektedirken, stoklama faaliyetleri ise "zaman" faydası eklemektedir. Taşımacılık, hiçbir firma hammaddelerini ya da mamullerini bir noktadan diğerine hareket ettirmeden faaliyette bulunamayacağı için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, stoklar da şirketler için taşımacılık kadar önemlidir. Bir anda üretim yapılamayacağı ve genellikle müşterilere kesin teslim zamanlarının sunulmasındaki zorluklar lojistik yönetimi açısından stokların önemini vurgulamaktadır.⁴

B. Lojistik kavramının gelişimi

Esas olarak askeri bir kavram olan lojistik teriminin ilk kullanımı savaş alanlarında ve askeri birimlerde olmuştur. Askeri anlamda, İkinci Dünya savaşında önemi anlaşılan ve üzerinde çeşitli çalışmalar yapılan lojistik kavramı, yapılan başarılı uygulamalarla savaşın seyrini bile değiştirebilecek bir unsur olarak görülmüştür. Orduların kalabalık askeri birimlere sahip olması, teknik donanımlarının ve teknolojilerinin gelişmiş olması girilen askeri mücadeleyi kazanmak için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu tür imkanların kusursuz bir lojistik destekle sürekli işler halde tutulması ve birimlerin doğru yerde ve zamanda problemsiz şekilde bulunmasını sağlamak oldukça önemlidir.

⁴ Ballou, Ronald H., *Business Logistics Management*, Prentice Hall, New Jersey – USA, 1992, ss. 4-16.

İkinci Dünya savaşını izleyen yıllarda ABD' li şirketler tarafından önemi anlaşılan lojistik kavramı yakından incelemeye alınmış ve 60'lı yıllarda başlayıp günümüze kadar süren gelişim süreci başlamıştır.

Dünya ölçeğinde lojistiğin gelişimi sırayla incelenmek istenirse aşağıdaki süreçlerle karşılaşılacaktır;

1950 öncesi : Lojistik aktivitelerin durağan dönemi

1950 – 1970 Yılları arası : Lojistik aşamasının kurulması ve gelişim dönemi

1970 yılından günümüze : Lojistiğin altın çağları

Lojistik kavramının gelişim aşaması üç ayrı zaman diliminde incelenebilir. Bu şekilde yapılan analizle sadece lojistik teriminin bugünlere nasıl ulaştığı değil, gelecekte de hangi yönde bir trende sahip olacağı incelenebilir.

1950 yılından önceki dönemde lojistik faaliyetler olarak tanımlanabilecek yönetsel pratiklerin gelişimi oldukça yavaş görülmektedir. Sanayi Devrimi'nden 1920'li yıllara kadar geçen sürede ülkelerin pazar sınırları göç ve birtakım benzer etkilerin doğrultusunda hızlı bir şekilde genişlemiştir. Teknoloji, emeğin uzmanlaşması, müsait yatırım ortamı, doğal kaynaklarının bolluğu, daha az yönetsel müdahale ve düzenlemeler bu dönemde ekonomilerin genişlemesine katkıda bulunan etmenler olmuşlardır. Genişleyen pazar talebini karşılamak için üretim çıktı miktarı artmıştır. Bunlara paralel olarak tüketicilerin talepleri gelişen teknolojiyle artan demiryolu taşımacılığı, elektrik ve içten yanmalı motor gibi mal ve hizmetler için oldukça hızlı artmıştır. Bu durum, bastırılmış talebin mevcut üretimle örtüşmediği bir ekonomik durum sergilemekteydi. Bu durumda şirketlerin yönetimlerinin ana odak noktasında doğal olarak üretim faaliyetleri bulunuyordu.

Birçok firma üretebildiğinin tamamını kolayca satabilmektedir ve yönetsel ilgi mühendislik ve imalat alanına yöneltilmiş durumdadır.

Bu dönemlerde bazı araştırmacılar her ne kadar konuyla ilgili büyük bir ilgi olmasa da lojistikle ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Arch Shaw (1912) ve Fred Clark (1922) fiziksel dağıtımın doğasını tanımlayarak onun pazarlamanın talep yaratan yanından farklılıklarını vurgulamışlardır. Bununla birlikte, 1930'lu yıllara kadar fiziksel dağıtımla ilgili yapılan çok az çalışma olmuştur.

1920'lerden sonra pazarlama yönetim için yeni bir disiplin olarak hızla gelişmeye başlamıştır. İlgili dönemde Amerikan ekonomisi kapasite kısıtı içindeki bir ekonomiden, yeterli kapasitedeki ve rekabeti arttıran bir ekonomiye dönüşmektedir. Bu durum, satışa kullanılmayan kapasiteleri taleple harekete geçirecek bir yol olarak büyük önem vermiştir. Bununla beraber, pazarlama araştırmacıları fiziksel dağıtım pazarlama faaliyetleri içinde ele alarak, pazarlamanın bu bölümüne yeterli ilgiyi göstermemişlerdir.

2. Dünya Savaşı'nın askeri lojistik faaliyetleri bugün kullanımda olan birçok lojistik faaliyetin ilk ve başarılı örneklerini oluşturmuşlardır. Bunun yanı sıra, iş dünyası birkaç yıl sonra bile bu yoğun tecrübelerin çok az bir kısmını avantaj olarak kullanmıştır. 1945 yılını takiben bazı firmalar nakliye ve depolama gibi lojistik faaliyetleri tek bir yönetici vasıtasıyla ele almaya başlamışlardır. Gıda sektörü gibi yüksek lojistik maliyetlerle çalışan şirketler bu faaliyetlerin öncüler olmuşlardır.

Geçmişe bakıldığında, 1950'den önceki görünüş satış ya da üretimin birinin ağır basması şeklindeydi. Kârlar yüksekti ve fiziksel dağıtımdaki verimsizlikler genişleyen pazarlarla maskeleniyordu.

1950'lerin ortasından 1970'lere kadar olan dönem lojistik ile ilgili teorinin ve uygulamaların geliştirildiği dönemdir. Bu dönemde çevresel faktörler yeni yönetsel uygulamaların düşünülmesi için doğru zamanı teşkil etmiştir. Pazarlama anlayışı birçok eğitim kurumunda iyice yerleştirilmiş ve birçok firmaya yol gösterici bir unsur haline gelmiştir. Bununla beraber, yönetim ve pazarlama araştırmacıları oluşturulan yapıdan tamamen tatmin olmamışlardır. Bu dönemde halen şirketlerin satış faaliyetlerine dağıtım faaliyetlerinden çok daha fazla önem verdiği görülmektedir. 1950'li yılların ekonomik ortamı lojistikle ilgili ilgiyi arttıran bir altyapı oluşturmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra katedilen hızlı ekonomik gelişmeyi kârların aşağıya çekilmesine neden olan bir ekonomik durgunluk dönemi izlemiştir. Durgunluk dönemi, yönetimleri ekonomik verimliliği arttırabilmek için çeşitli fırsatlar aramaya zorlarken gerekli olan fırsatların lojistik faaliyetlerinde gizli olduğu keşfedilmiştir. Üretimle ilgili faaliyetler uzun dönemlerdir mühendislik hesaplarla kontrol edilmekte olduğundan ve satışla ilgili çabalar verimliliğin istenen düzeyde arttırılmasını sağlayamadığından şirketler bu dönemde çıkış yolunu lojistik faaliyetlerin iyileştirilmesinde ve maliyetlerin bu şekilde düşürülmesinde aramışlardır. Bu dönemde firmalar lojistik faaliyetlerinin maliyetleri

hakkında daha detaylı analizler yapmışlar ve bu maliyet kalemlerinin yüksekliğini görmüşlerdir. Yıllar içinde lojistik konusu, içinde bulunanların karşı karşıya kaldığı detayların artmasıyla çok daha karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Gelişen teknoloji zaman içinde farklı taşıma şekillerini lojistik literatürüne sokmuştur. Ürün çeşitliliğinde meydana gelen hızlı artış, takip edilmesi ve yönetilmesi gereken daha fazla stok yükünü doğurmuştur. Malzeme kısıtları ve yetersizliği bu dönemde lojistik planlamanın bir başka boyutu olan geri dönüşümlü ürünlerin kullanılmasını ortaya koymuştur.

1970'lerden günümüze kadar olan dönemi lojistiğin tam anlamıyla bir bilim haline geldiği ve gerek akademik ve gerekse sektörel çevrelerde ciddiyetle ele alındığı görülmektedir. Artan üretim hacimleri, teknolojinin hızla gelişmesi ve pazarlardaki tüketim trendinin hızla artması lojistik gereksinimleri de oldukça yakından etkilemiştir. İlgili dönemde dünya ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar ve özellikle petrol krizleri lojistik sektörünü ve taşıma maliyetlerini yakından etkileyen unsurlar olmuşlardır. Genişleyen pazarlar ve küreselleşme olgusuyla sınırların ötesine uzanan üretim süreçleri lojistik faaliyetlerin en önemli maliyet girdileri haline gelmesine neden olmuştur. Dönem içinde geliştirilen üretim tekniklerinin geniş uygulama alanları bulması ve özellikle tam zamanında üretim (JIT) ve yalın üretim gibi tekniklerin yoğunlaşmasıyla lojistik gereksinimler de şekil değiştirerek günümüze kadar olan gelişimini sürdürmüşlerdir.⁵

C. Lojistiğin fonksiyonları

Lojistik faaliyetler birtakım bileşenlerden oluşmaktadır. Lojistik sistemi içinde mal ve hizmetlerin akışını sağlayacak ve öte yandan ham madde tedarikini yapacak sistemin temel yapıtaşları; nakliye, depolama, envanter yönetimi, elleçleme, sipariş işleme ve ambalajlama, satın alma, enformasyon yönetimi olarak sıralanabilir.

Şirketlerin lojistik ihtiyaçlarına bakıldığında, son dönemde teknoloji ve ekonomideki gelişmelerin de yansımalarıyla en büyük maliyet kalemi taşıma maliyetlerinden oluşmaktadır. Tablo 1'de lojistik faaliyetlerin şirketler için oluşturduğu maliyet grupları incelenmektedir.

⁵ Ballou, Ronald H., a.g.e. , ss. 16-25.

Tablo 1: Lojistik Maliyetler

LOJİSTİK MALİYETLERİ	ORAN
Taşıma Maliyetleri	%50 – 65
Envanter ve Malzeme Elleçleme Maliyetleri	%20 – 35
İşletme Yerleşim Tasarımı (Depo ve dağıtım merkezlerinin planlanması ve yönetimi) Maliyetleri	%10
İletişim ve Bilgi (Talep tahminleri, sipariş süreçleri, üretim planlama maliyetleri) Maliyetleri	%5

Şirketlerin faaliyetleri esnasında karşılaştıkları en önemli ve maliyet kalemleri içinde en büyük paya sahip olan faaliyet ulaştırma'dır. Mamul, hammadde ve hizmetlerin uzak mesafeler arasında taşınmasını bu faaliyetler ifade etmektedir. Uluslararası ve yerel taşımalar bu faaliyet kalemi içindeki ana unsurlardır. Taşıma araçları olarak ilerideki başlıklarda incelenecek olan; kara nakliyesi, deniz nakliyesi, hava nakliyesi ve boru hattı nakliyesi kullanılabilir. Son dönemde taşımacılık literatüründe kombine taşımacılık olarak anılan kavramla bu değişik taşıma unsurlarından birkaç tanesi kullanılarak da lojistik faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir.

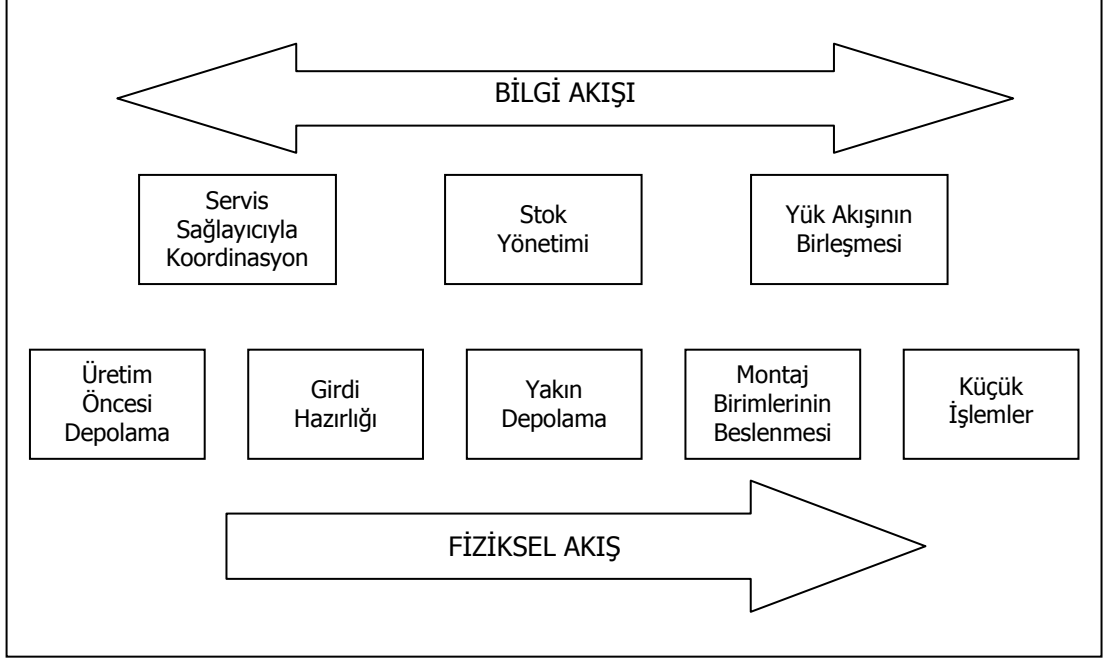
D. Üretim öncesi lojistik

Lojistik faaliyetleri genel olarak ele alındığında üretim sürecinin odak noktasında olduğu iki temel bölüme ayrıldığı görülmektedir. Faaliyetler üretim odağına göre iki bölüme ayrıldığında üretim öncesi ve sonrası olmak üzere iki temel periyotta incelenebilir. Bu iki faaliyetler bütünü birbiriyle ilişkili olup, tedarik (inbound) ve dağıtım (outbound) lojistiği olarak tanımlanmaktadır.

Tedarik lojistiği, üretim öncesinde gereksinim duyulan girdilerin tedarikçilerden toplanmasını, depolanmasını ve üretim sürecindeki faaliyetlerin akışını tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde düzenleyen faaliyetlerdir. Genel olarak hammadde, yarımamül ve üretim için gerekli olan mamulleri üretim hattına taşınması ve üretim süreci içinde tasarlanan akışa uygun hale getirilmesini sağlamaktadır.

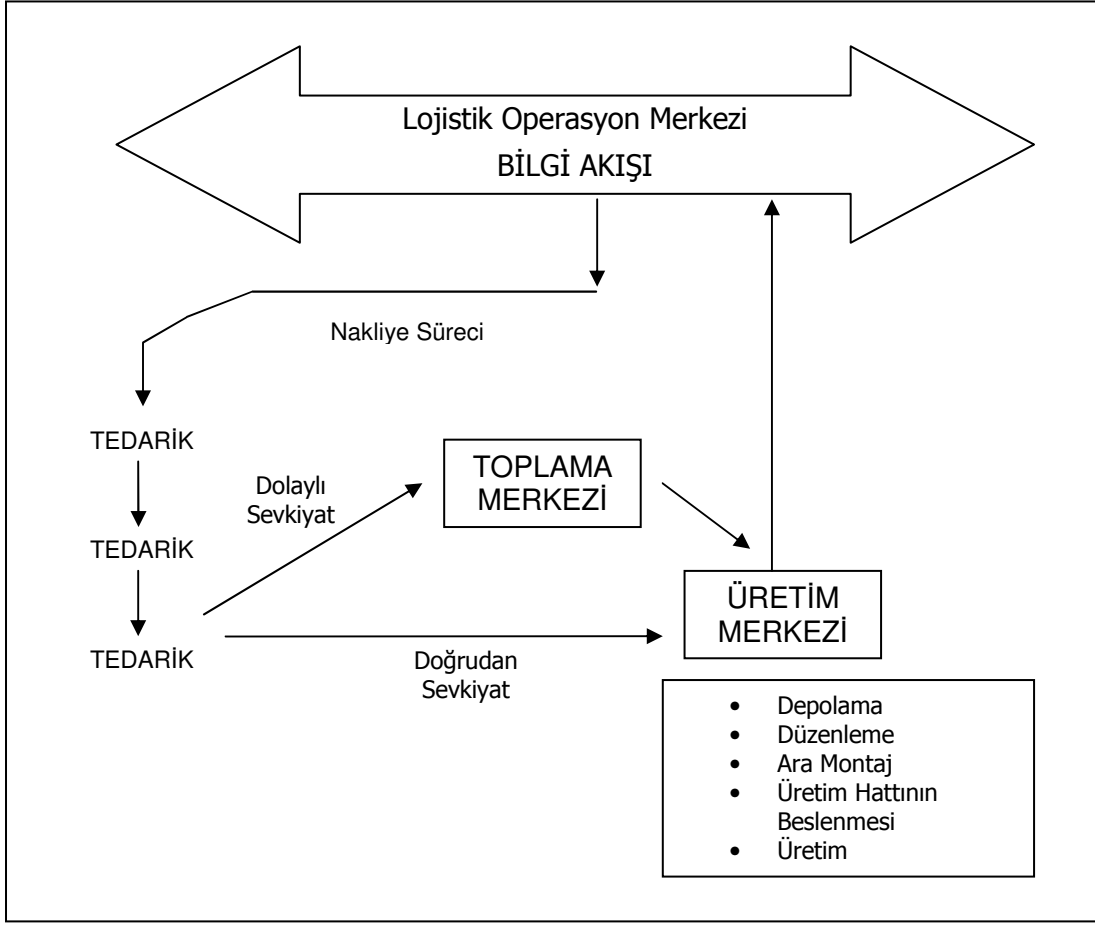
Tedarik lojistiği de temel olarak diğer lojistik süreçlere olduğu gibi karşılıklı iki akıştan oluşmaktadır. Bunlardan ilki hizmet talep edenle hizmet alan taraf arasındaki

bilgi akışıdır. Bilgi akışı otomasyona dayanan ve stok miktarlarının anlık kontrolünden üretim için gerekli olan miktarın sevk edilmesine kadar tüm gerekli akışı sağlamaktadır.



Şekil 3 : Tedarik Lojistiği Akış Süreci

Tedarik lojistiği faaliyetleri firmalara önemli maliyet avantajları sağlayabilmektedir. Firmalar genellikle üretim öncesi faaliyetler için stoklu çalışırlar. Tedarik lojistiği faaliyetlerinin daha önce belirtilen iki yönlü akışı sayesinde oluşturulan şekil 3'deki sistem dahilinde üretim için gerekli olan faaliyetler en düşük stok oranlarıyla gerçekleştirilebilir.

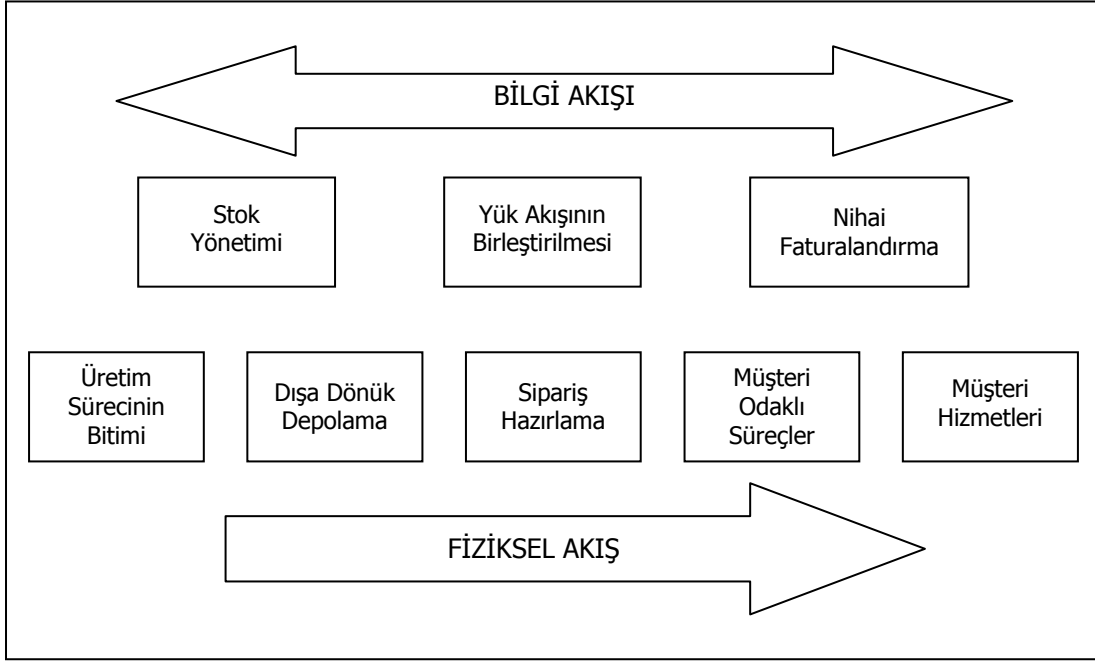


Şekil 4: Üretim Öncesi Lojistik Faaliyetleri

Şematik olarak şekil 4’de özetle ifade edilen üretim öncesi lojistik faaliyetlerinin firma için verimliliği arttığı ve bu şekilde finansal açıdan maliyetleri düşürücü bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Özellikle depolama ve nakliye maliyetlerinin azaltılması firmanın daha rekabetsel fiyat politikası izlemesine yardımcı olabilmektedir.

E. Üretim sonrası lojistik

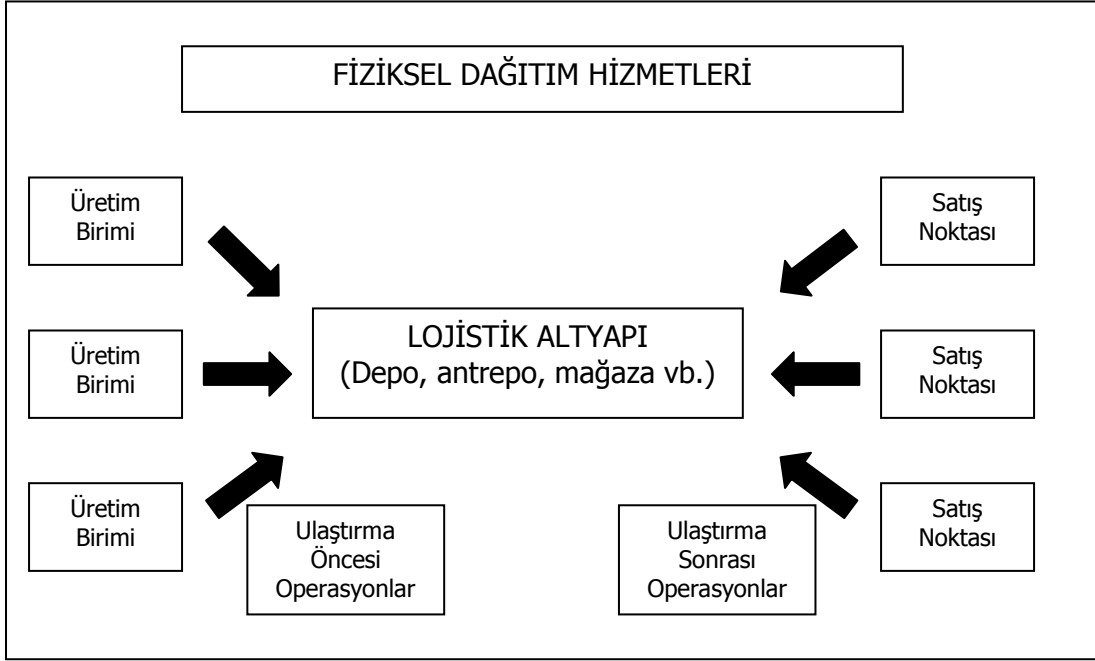
Tedarik lojistiği (outbound) olarak da adlandırılan üretim sonrası lojistik faaliyetleri; üretimden çıkan ürünlerin depolanması, müşterilerin talepleri doğrultusunda ana dağıtım merkezlerine gönderilmesi ve son tüketiciye teslimi, bunun da ötesinde müşteri hizmetleri süreçlerini içermektedir. Çıkış lojistiğinde de iki yönlü akış söz konusudur. Bunlar bilgi akışı ve fiziksel akış olmak üzere şekil 5’de detaylarıyla gösterilmiştir.



Şekil 5: Tedarik Lojistiği Süreci

Üretim sonrası lojistik, nihai ürünlerin talep merkezlerine ulaştırıldığı dağıtım kanallarını da içeren bir tasarımla oldukça geniş bir yapı oluşturmaktadır. Bu tasarımla malın stoklanmasından, perakende dağıtımına kadar tüm süreçler iki yönlü akışla kontrol altında tutularak müşterilere en uygun hizmet sağlanmaya çalışılmaktadır.

Üretim sonrası lojistik hizmetleri üretim bandının bitiminden başlayarak; ürünün paketlenmesi ve etiketlenmesi, depolanması, talep merkezlerinin siparişlerinin hazırlanması, sekiyatın programlanması ve gerçekleştirilmesi, teslimat alanındaki istiflenme gibi süreçleri kapsamaktadır. Tüm bu süreçler hizmet sağlayan ve hizmet alan taraftaki eşzamanlı bilgi akışı sayesinde kontrol edilmektedir.



Şekil 6: Fiziksel Dağıtım Hizmetleri

Üretim sonrası lojistik faaliyetleri incelediğinde temelde üç aşama göze çarpmaktadır. İlk olarak ürünün nakliye noktasına hareketi görülmektedir. Bu sürece nakliye operasyonu öncesi işlemler de denilmektedir. Ürünün taşıma vasıtalarına taşıma işlemlerini içermek ve ikinci aşamada transfer noktasındaki uygulamalar gündeme gelmektedir. Bunlar ürünlerin birleştirilmesi ve nakliyeye hazır hale getirilmesi, ambalajlanması ve etiketlenmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Son aşamada ise ürünlerin nihai kullanıcıya ulaştıracak taşıma uygulamaları gelmektedir. Ürünlerin alıcıların talep merkezlerine küçük birimler halinde sevk edilmesi ve bunda ötesinde ürünlerin teşhir alanında yerleşimi bu tür faaliyetler arasındadır.

F. Taşımacılığın lojistikteki önemi

Dünya ticaretinin hızlı gelişimine paralel olarak gelişen lojistik sektörü birçok süreci içinde barındırmaktadır. Uluslararası lojistik faaliyetleri bir sistem içinde gelişimini sürdürürken nakliye faaliyetleri de bu süreçten yakından etkilenmektedir. Nakliye faaliyetleri lojistik sistemlerin en temel unsuru olarak ürünlerin sistem içinde hareket akışını sağlamaktadır. Uluslararası ölçekte üretim yapan firmalar için malların pazarlar arasında hareketi oldukça önemlidir. Taleplere karşılık üretilen ürünlerin doğru yerde ve

en uygun zamanda tüketime sunulabilmesi şirketler açısından hayati önem taşımaktadır. Lojistik faaliyetlerinin sağladığı en önemli fayda nakliye organizasyonlarının en uygun şekilde ve en düşük maliyetli unsurlarla yapılmasını sağlamasıdır.

1. Karayolu taşımacılığı

Birçok tüketim malı, hammadde ve ara mamuller kara yoluyla taşınmaktadır. Lojistik sistem içinde kara taşımacılığı önemli bir paya sahiptir. Karayolu taşımacılığı esnekliği ve çok yönlü olması özellikleriyle diğer taşımacılık şekillerinden ayrılmaktadır. Birim değeri ve katma değeri yüksek olan mallarla, teslimatında kısa süreye ihtiyaç duyulan malların sevkiyatında kara nakliyesi kullanılmaktadır. Lojistik maliyetleri açısından dikkate alındığında diğerlerine oranla pahalı bir taşıma şeklidir. Navlun bedellerinde genel bir standart olmayıp çeşitli faktörlerin etkisiyle değişiklik gösterebilir.

2. Demiryolu taşımacılığı

Demiryolu taşımacılığı, demiryolu ağları kullanılarak yapılan taşımacılık şeklidir. Genel olarak zamanın esnek olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Güvenirliği diğer taşımacılık şekillerinden daha yüksek olabilen demiryolu taşımacılığı genellikle kıta için nakliyelerde ve özellikle ülkelerin denize kıyısı olmayan iç kesimlerinden liman bağlantılarını sağlamak için kullanılmaktadır.

3. Havayolu taşımacılığı

Taşıma şekilleri arasında en maliyetli olanı hava taşımacılığıdır. Yüksek maliyetlerine karşın, uzun mesafeli taşımaların kısa zamanda yapılabilmesi nedeniyle bazı mal grupları için özellikle talep edilmektedir. Hacim olarak küçük ancak yüksek maddi değerli malların nakliyesinde genellikle hava taşımacılığı tercih edilmektedir.

4. Denizyolu taşımacılığı

Deniz taşımacılığı, taşıma şekilleri arasında en ucuz olanıdır. Malların taşınma süreleri diğer taşıma yollarından çok daha uzun olsa da uzak mesafelere taşıma yapıldığı düşünüldüğünde maliyet en önemli unsur olmaktadır. Denizcilik sektörünün zaman içinde gelişerek önemli bir konuma gelmesiyle hemen hemen her mal cinsi için taşıma koşulları sağlanabilmekte ve alınan uluslararası önlemler ve yapılan

düzenlemelerle mallar en güvenli şekilde taşınmaktadır. Konteynerleşmenin birçok yenilik getirdiği denizcilik sektöründe, dünya dış ticaret hacminin önemli bir bölümü taşınmaktadır. Deniz taşımacılığı sisteminin en önemli unsurlarından biri limanlardır. Stratejik konumlarıyla kendi hinterlandının yüklerini toplamak ve dağıtmak için oluşturulan yerleşkelerdir. Deniz taşımacılığının başlangıç ve bitiş noktasını limanlar oluşturmaktadır. Denizyolu taşımacılığı gemi tiplerindeki çeşitlenme ve artışa paralel olarak, diğer taşıma yöntemleriyle taşınamayacak büyüklükte ve ağırlıkta yüklerin limanlar arasında sevkiyatına olanak sağlayan önemli bir taşımacılık şeklidir.⁶

5. Boru Hattı taşımacılığı

Boru hattı taşımacılığı özellikle petrol, doğal gaz ve su gibi ürünlerin taşınması için kullanılan bir yöntemdir. Ülkelerarası özel anlaşmalarla inşa edilen boru hatları, ürünleri arz eden ülkeden coğrafi olarak pazarlara yakın olan ülkelere kurulan hatlarla, malların dünya pazarlarına açılması için olanak sağlamaktadırlar. İçinde bulunulan dönemde birtakım örnekleri hayata geçirilen özel projelerde görüldüğü zere, yatırım maliyetleri yüksek ve tesisleşme süresi uzundur.

Çağdaş lojistik sistemlerde taşıma şekilleri birbirleriyle entegre halde kullanılarak, taşıma şekillerinden maliyet ve imkan açısından en uygun şekilde faydalanılması amaçlanmıştır. Lojistik faaliyetlerinin en önemlisini oluşturan nakliye faaliyetleri, genel olarak en önemli maliyet kalemini oluşturmaktadır. Oluşturulan lojistik sistemin işlevselliğinin artırılması için nakliye faaliyetlerinin düzenli şekilde tasarlanması ve sistemin tamamına en uygun nakliye türünün seçilmesi gerekmektedir.

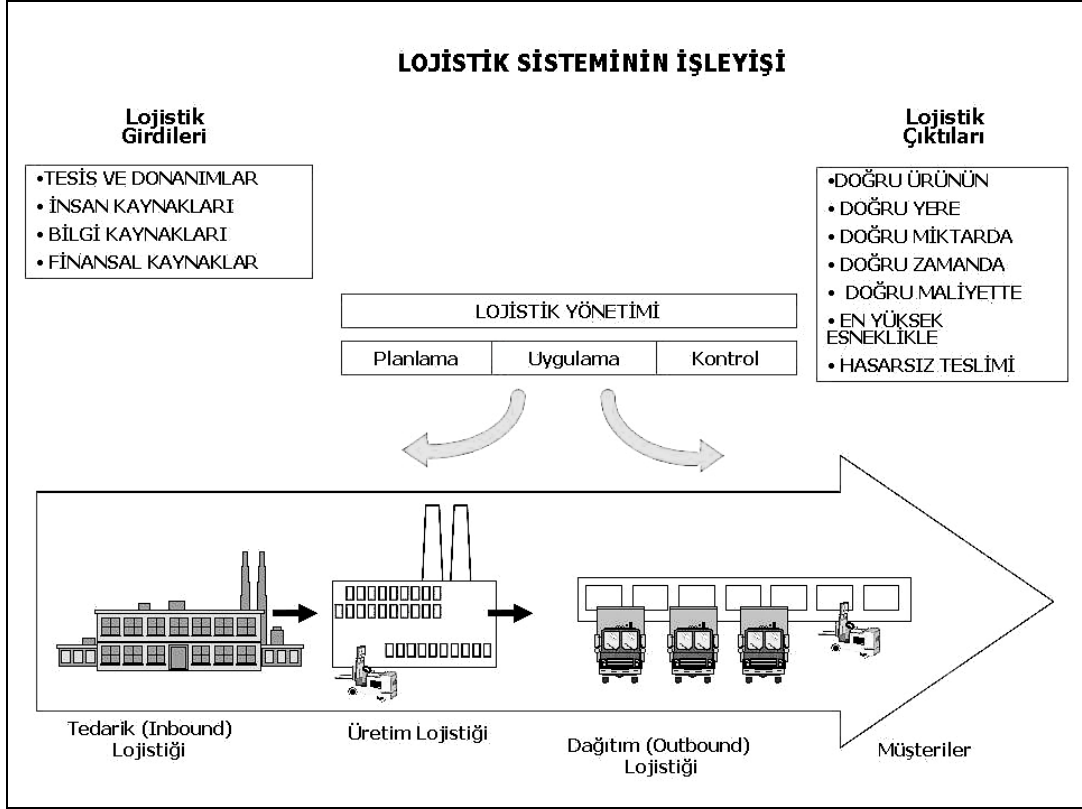
G. Lojistik Sistemin işleyişi

Mal ve hizmet üreten bir firma için oluşturulan lojistik sistemi firmanın özel gereksinimlerine göre spesifik olarak tasarlanacak olan detaylardan oluşmaktadır. Hammadde kaynaklarının yapısı ve üretim tesislerine uzaklığı, üretim sürecinin karmaşıklığı, üretim sonrası dağıtım kanallarının boyutu ve üretim yapılan pazarların üretim tesislerine uzaklığı genel olarak lojistik sisteminin tasarımını etkileyen önemli faktörlerdir. Lojistik yatırımları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Maliyetler yatırımların planlanmasında en önemli unsurlar olduğundan lojistik açıdan da oldukça

⁶ Çalış, Asım, "İhracatta Nakliye", İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Mayıs 2003, ss. 2-10

etkilidirler. Depolama tesislerinin inşaları, taşıma filoları yatırımları, dağıtım kanalları yatırımları şirketlerin lojistik sistemlerini tasarlarken karşılaştıkları birtakım karar değişkenleridir. Maliyetler göz önüne alındığında son dönemde lojistik hizmetler açısından da dış kaynak kullanımı oldukça artmıştır ve lojistik süreçler bu konuda uzmanlaşmış ve altyapısı hazır firmalara bırakılmıştır.

Genel ve en basit şekliyle lojistik sisteminin işleyişi şekil 7'de özetlenmiştir. Daha önce açıklanan tedarik ve dağıtım lojistiği ve ilgili süreçler şekilde lojistik sisteminin parçaları olarak toplu halde görülmektedir.



Şekil 7: Lojistik Sistemin İşleyişi

Tesis ve donanımlar, insan ve bilgi kaynakları, finansal kaynaklar lojistik sistemin girdilerini oluşturmaktadırlar. Tüm bu girdiler sistem için gerekli olan altyapının sağlanmasında gereksinim duyulan ve işlerliği sağlayacak olan unsurlardır.

Tedarik lojistiği kapsamında yapılan faaliyetlerin en önemlisi üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulün tedarik edilmesi ve üretim öncesi alana kadar

getirilmesiyle ilgili süreçler gerçekleştirilmektedir. Sistem dahilindeki bilgi akışıyla gerekli olan miktarlar ve spesifikasyonlar ilgili birimlere iletilmekte ve üretim için gerekli olan bu girdiler tedarik edilmektedir. Bu aşamada, uzak alanlardan temin edilen hammaddelerin üretim öncesi birimlere ulaştırılmasında uluslararası nakliye gereksinimleri de gündeme gelmektedir.

Üretim lojistiği, tedarik faaliyetleri sonucunda gereksinim duyulan girdilerin üretim bandına kadar getirilmesiyle başlayan süreçtir. Üretim tesisi içindeki yerleşimden, ürün hatlarının akışları, işlemler arası stoklar ve hattın işlerliği gibi faaliyetler bu aşamada yer alan en önemli unsurlardan bazılarıdır.

Dağıtım lojistiği, üretimi tamamlanan malların spesifikasyonlara uygun olarak paketlenmesinden, nihai tüketiciye sunulana kadar geçen sürede gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Dağıtım kanalları son yıllarda şirketler için oldukça önemli hale gelmiştir, kimi şirketler üretim ve girdi sağlama faaliyetlerinde gelebilecekleri en verimli noktaya gelirken, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için dağıtım kanalları stratejileri üzerinde çalışmaktadırlar. Dağıtım süreçlerinin optimizasyonu ve ürünün nihai tüketiciye en etkin şekilde sunulması konuları şirketlerin dağıtım kanalları üzerlerinde yaptığı en önemli çalışmaları oluşturmaktadır.

Lojistik sistem dahilinde gerçekleştirilen faaliyetlerin neticesinde doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yere, doğru miktarda, hasarsız ve en uygun maliyetle teslim edilmesi amaçlanmaktadır. Sistemin bütünü, küreselleşen dünyada birçok uluslararası pazarda faaliyet gösteren şirketlerin karmaşıklaşan tedarik ve dağıtım süreçlerini en iyi şekilde işler hale getirmeye odaklanmıştır. Tüm süreçler bir yönetim sistemi mantığıyla ele alınarak; planlama, uygulama ve kontrol süreçleri titizlikle sürdürülmelidir.

III. Deniz Taşımacılığı İle İlgili Temel Unsurlar

Deniz taşımacılığının çeşitli bileşenleri ve temel kavramları çalışmanın bu bölümünde genel olarak ele alınmış ve deniz lojistiği açısından sistemin ana öğeleri olarak incelenmiştir.

Genel ansiklopedik tanımıyla deniz taşımacılığı; insan, mal ve benzeri öğelerin çeşitli suda taşıma araçlarıyla, deniz, okyanus, kanal ve nehir benzeri sulara nakliye

sürecidir.⁷ Bu süreç, çalışmada lojistik faaliyetleri açısından kapsamlıca ele alınmış ve bu ilk bölümde konunun temel kavramları açıklanmıştır.

Deniz taşımacılığının temel unsurları olarak öncelikle yük çeşitleri ele alınmıştır. Yük çeşitleri deniz taşımacılığının odak noktasında olan ve gemi tipinden kargoların yükleme şekline kadar tüm sistemin tasarlanmasında rol oynayan bir faktördür. Temel kavramların incelenmesine yük çeşitleri ile başlanmış ve devamında gemi türleri incelenmiştir.

A. Gemilerin türleri ve taşıdıkları yük çeşitleri

Yük tiplerine göre değişik özelliklerde ve kapasitelerde geliştirilen gemiler, deniz taşımacılığının en önemli unsurlarındandır. Deniz taşımacılığının çeşitlenmesine ve izlenen yöntemlerin farklılaşmasının temelinde ise, taşınan yüklerin çeşitliliği bulunmaktadır. Birçok koşulda denizcilik firmaları farklı yükler üzerinde uzmanlaşmıştır. Bu durum yük çeşitliliğinin deniz taşımacılığının yapıma şeklini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Genel olarak yük tipleri, yüklerin fiziki koşullarına göre çeşitlendirilmektedir. Değişik kaynaklarda farklı çeşitlendirilmelerle karşılaşılmasına karşın çalışmada genel kabul görmüş çeşitlendirme ele alınarak açıklama yapılmıştır. Bir deniz filosundaki gemilerin türlerini filo yönetiminin ve armatörünün öngördüğü amaçlar belirlemektedir. Taşınacak yüklerin değişik türlerde ve farklı niteliklere sahip olması gemi filosunu şekillendiren en önemli unsurlardan biridir.

Genel olarak tüm değerlendirmeler göz önüne alınarak gemi türleri taşıdıkları yüklere göre dört başlık altında incelemek mümkündür;

- **Ticaret Gemileri:** Ana görevleri yük ve yolcu taşımak olan gemilerdir.
- **Endüstriyel Gemiler:** Denizdeki kaynakların incelenmesi ve değerlendirilmesi için tasarlanmış gemileridir.
- **Servis Gemileri:** Ticari ve endüstriyel gemilerin çalışmalarını destekleyen gemiler ile denizde can ve mal güvenliğini sağlayan gemiler bu sınıfı oluşturmaktadır.

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Sea_Transport

- **Savaş Gemileri:** Ülkelerin savunma ihtiyacını karşılayan silahlandırılmış gemilerle ülkelerin savaş filolarını destekleyen gemiler bu sınıfa girmektedir.

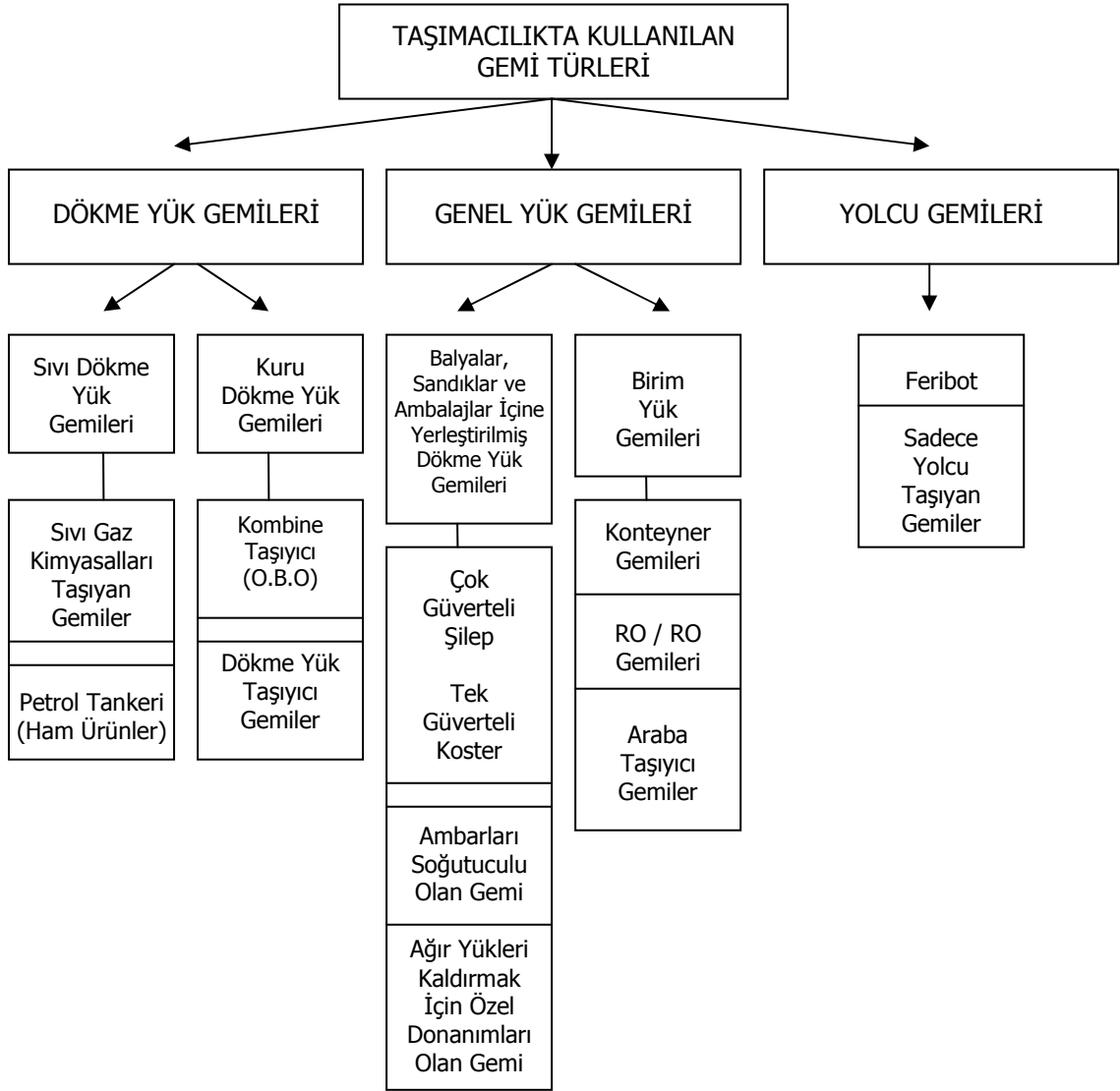
Taşıdıkları yüklere göre bu tür bir sınıflandırma yaptıktan sonra Tablo 2’de türlerine göre gemi çeşitleri belirtilmiştir.

Tablo 2: Görevlerine Göre Sınıflandırılmış Tipik Gemi Örnekleri

Ticaret Gemileri	Endüstriyel Gemiler
<ul style="list-style-type: none"> • Genel Yük Gemileri • Konteyner Gemileri • Ham Petrol Tankerleri • OBO (Cevher/Dökme/Petrol) Taşıyıcı Gemiler • Feriler • Ro/Ro Gemileri • Yolcu Gemileri • LNG / LPG Tankerleri • Yük Şatları ve Entegre Şat-İtici Sistemleri • Kimyasal Tankerler 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarak Gemileri • Sondaj Gemileri • Atık (Çöp) Yakma Gemileri • Balıkçı Fabrika Gemileri • Araştırma Gemileri <ul style="list-style-type: none"> ○ Balıkçılık ○ Oşinografik ○ Hidrografik ○ Sismik
Servis Gemileri	Savaş Gemileri
<ul style="list-style-type: none"> • Römorkörler • Dalış Destek Gemileri • Yangın Gemileri • Pilot Botları • Mürettebat Taşıma Gemileri • Temin Edici Gemiler • Deniz Ambulansları • Kaçakçılık Takip Botları • Denizde Yağ Toplama Gemileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Avcı Botları • Hücum Botları • Firkateynler • Destroyerler • Denizaltılar • Mayın Gemileri • Çıkarma Gemileri • Çıkarma Destek Gemileri • Akaryakıt Destek Gemileri • Cephane Destek Gemileri • Özel Harekât Botları

Kaynak: Odabaşı, Yücel, Ders Notları, İ.T.Ü. Deniz Bilimleri Fakültesi,
<http://www.gidb.itu.edu.tr/staff/odabasi/gmg1.htm>, 10.07.2005

Bu genel sınıflandırmanın yanı sıra çalışmanın genel konusuna giren taşımacılıkta kullanılan gemi türleri tablo 3’de detaylı olarak incelenmiştir.



Şekil 8: Taşımacılıkta Kullanılan Gemi Türleri

Kaynak: Odabaşı, Yücel, Ders Notları, İ.T.Ü. Deniz Bilimleri Fakültesi, <http://www.gidb.itu.edu.tr/staff/odabasi/gmg1.htm>, 10.07.2005

1. Taşımacılıkta kullanılan gemiler ile taşınan yükler

Daha önce açıklanan ticari gemilerle taşınan yükler, dökme ve konteyner temelli yükler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dökme yükler konteyner ile taşınması mümkün olmayan ve özelliklerine göre sıvı ve katı dökme yükler olarak ikiye ayrılan yük

çeşitlidir. Konteyner temelli yükler ise yükün özelliklerine göre çeşitli konteyner tiplerinde taşınmaktadır.

a. Dökme yükler

Dökme yükler genel olarak *kuru* ve *sıvı dökme yükler* olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

(1.) Sıvı dökme yükler

Sıvı dökme yükler "tanker" olarak adlandırılan gemiler ile taşınmaktadır. Sıvı dökme yük olarak incelenen en önemli madde petrol ve türevleridir. Bunun yanı sıra bu gruba giren diğer yük çeşitleri endüstriyel kimyasallar ve benzeri asitler olarak sıralanabilir. Şekil 9'de bir petrol ve bir LNG tankeri görülmektedir.



Şekil 9: Petrol ve LNG Gemileri

Günümüzde sıvı yüklerin tankerlere yükleme ve boşaltma operasyonları fiziksel özellikleri nedeniyle çeşitli özel sistemler yardımıyla yapılmaktadır. Limanların tasarımları açısından bu tür yüklerin elleçlenmesine ayrılan bölümler diğerlerinden farklıdır. Yükleme ve boşaltma esnasında, kıyıdaki yükleme rafinerisinde ya da kıydan uzakta bulunan boru hatları kullanılmaktadır.⁸ Bu tür donanımlar sıvı yüklerin nakledilmesinde hız kazanılmasına ve maddenin güvenliğinin en iyi şekilde sağlanmasına olanak veren modern tesislerdir. Sıvı dökme yüklerin kıyıdaki yükleme ünitelerinden gemi ambarlarına aktarılmasında kullanılan modern sistemler Şekil 9'da

⁸ <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%202.html>, 06.04.2005

görülmektedir. Bu üniteler, malın güvenliğini sağlamanın yanı sıra gemi operasyonlarında harcanan zamanı da en aza indirerek ekonomik anlamda da verimlilik sağlamaktadırlar. Şekil 10'da liman sahası içinde sıvı yüklerin tahliyesi ve yüklenmesi için tasarlanmış özel terminaller de görülmektedir.



Şekil 10: Sıvı Dökme Yüklerin Operasyonunda Kullanılan Modern Sistemler

(2.) Katı dökme yükler

Katı dökme yükler, fiziki özellikleri nedeniyle sıvı yüklerden ayrılan dökme yükleri ifade etmektedir. Katı dökme yükler; yığın dökme yükler, parçalı dökme yükler ve tahıl dökme yükler olarak üçe ayrılmaktadır.

(a). Yığın Dökme Yükler

Yığın dökme yükler olarak tanımlanabilecek yük cinsleri, herhangi bir paketlemeye tabi tutulmadan gemi ambarına dökme olarak boşaltılan yüklerdir. Bu tür yükler; çimento, tahıl çeşitleri, kömür ve birtakım maden türleri şeklinde sıralanabilir. Bu tür yüklerin gemi ambarlarına yüklenebilmesi için çeşitli yükleme gereçleri geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlileri bantlı taşıyıcı (konveyör) sistemlerdir. Şekil 11'de taşıyıcı bant sistemlerini gemi operasyonlarında kullanılışı görülmektedir.



Şekil 11: Bantlı Taşıyıcı Sistemler

(b). Parçalı dökme yükler

Bazı yükler birimler halindedir ya da birimler haline getirilebilirler. Bu tür yüklerle parçalı dökme yükler adı verilemektedir. Birimler haline getirme süreci, birbirinden ayrı paketlenmiş parçaları bir araya getirilmesini içermektedir ve amacı yükleme ve boşaltma esnasında süreci hızlandırarak yükün birimler haline getirilebilme özelliğinden yararlanabilmektir. Bu tür yüklerle örnek olarak; kâğıt, selüloz, kontrplak, mukavva, kereste, alüminyum, çelik borular ve benzerleri verilebilir. Şekil'12 de gemi ambarına özel bir vinç aparatıyla yerleştirilen kâğıt ruloları görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi yük eşit boyutlardan oluşan parçaların, özel donanımlarla birlikte taşınmasına olanak vermektedir.



Şekil 12: Parçalı Dökme Yükler

(c). Tahıl Yükleri

Tahıl yüklemelerinde uygulanması gereken birtakım özel yöntemler vardır. Öncelikle yükleme yapılacak geminin bağımsız bir denetim kurumu tarafından muayeneden geçirilmesi gerekmektedir. Gzetimci, geminin detaylarına ve daha önceki en az üç seferinde taşıdığı kargonun bilgilerine gereksinim duyacaktır. Bunu takiben geminin ambarları temizlik, böcek ve benzeri haşerelere karşı incelenecek ve bunlara neden olabilecek maddelerin araştırmasını yapılacaktır. Gzetimci, gemi ambarlarının bu koşullar altında uygun olduğuna kanaat getirir ise, tahıl yüklenmesine müsait olduğunu belirten bir sertifika düzenlenecektir.⁹

Bu tür yüklerin gemi ambarlarına yüklenmesinden önce ambarların sağlığa uygunluk açısından gerekli olan maddelerle dezenfekte edilmesi gerekmektedir. Tahılların gemi ambarlarına yüklenmesinde de çeşitli özel donanımlar ve yaygın olarak taşıyıcı bantlar kullanılmaktadır.

2. Konteyner yükleri ve konteynerleşme

Konteynerleşme kavramı, 20. yüzyılda yüklerin taşınma eğilimini köklü bir şekilde değiştiren lojistik devriminin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde kargoların sevkiyatında oldukça yaygın kullanılan konteynerler, 1930'lu yıllarda Malcolm McLean tarafından New Jersey, Amerika'da geliştirilmiştir. Bu çalışmalarından birkaç yıl sonra McLean, Sea-Land Cooperation'u kurmuş ve ilk konteyner gemisi 58 treyler ile Port Newark Limanından 26 Nisan 1956'da ayrılmıştır.

Konteynerizasyon yk nakliyesinde bir devrim niteliğinde olup, taşımacılık anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Günümüzde deniz yoluyla gönderilen yüklerin yaklaşık %90'ı konteynerler ile sevkedilmektedir. 2005 yılı itibariyle dünya üzerinde 18 milyon konteyner 200 milyondan fazla dönüşüm yapmıştır.¹⁰

Konteynerizasyon; konteyner gemilerine, treylerlere ve demiryolu vagonlarına yüklenebilen ISO standartlarındaki konteynerleri kullanan kombine kargo sevkiyatının

⁹ <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%20/>, 11.01.2006

¹⁰ <http://en.wikipedia.org/wiki/Containerization#History> , 11.01.2006.

bir sistemidir. Konteynerler, boyutlarındaki standardizasyon nedeniyle "ISO" (International Organization for Standardization) konteyner olarak da adlandırılmaktadır.

a. Konteyner türleri



Şekil 13: Konteynerler

Konteynerler çelikten imal edilmiş olup, liman terminalinde ya da gemi üzerinde üst üste istiflendiğinde mukavemetinin artması için yüzeyi girintili – çıkıntılı tasarlanmıştır. Şekil 13’de standart konteynerlerin örnekleri görülmektedir. Gerek treylere ve gerekse üst üste istiflendiğinde birbirlerine sabitlenebilmeleri açısından alt ve üst olmak üzere dört köşesinde "twist lock" tabir edilen özel kilitler için yuvalar bulunmaktadır. Şekil 14’de konteynerin sevkiyat esnasında treyler üzerine sabitlenebilmesi için kullanılan twist locklar görülmektedir.



Şekil 14: Treyler Üzerindeki Twist Lock

Uzunluk açısından beş adet konteyner bulunmaktadır. Bunlar; 20’FT, 40’FT, 45’FT, 48’FT, 53’FT konteynerlerdir. ABD sınırları içindeki nakliyelerde genellikle 48’FT ve 53’FT konteynerler kullanılmaktadır. Gemi, liman ve benzeri alanların konteyner kapasitesi TEU (Twenty-Foot Equivalent Unit) birimiyle ölçülmektedir. 1 TEU, 1 adet

20'FT (Uzunluk: 6,10 m, En: 2,44 m, Yükseklik: 2,59 m) konteyneri ifade etmek için kullanılan ölçü birimidir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan 40'FT konteynerler ise 2 TEU ile ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra 40'FT konteyneri ifade etmek için FEU (Forty-Foot Equivalent Unit) ifadesi de kullanılmaktadır.¹¹ 1 FEU, 2 TEU'ya eşit olup uygulamada genellikle TEU terimi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Konteyner tipleriyle ilgili olarak kullanılan terimler için henüz Türkçe literatürde karşılıklar geliştirilmediği için ifadeler uygulamada da kullanıldığı gibi orijinal tanımlarıyla açıklanmıştır.

Günümüzde birçok kargo konteynerler vasıtasıyla taşınabilmektedir. İçine yüklenecek ürünün fiziksel özelliklerine göre tasarlanmış farklı tür ve boyutta konteynerler mevcuttur.

(1.) Standart konteynerler


Standart konteynerler boyutlarına göre 20'FT, 40'FT ve 40'HC olmak üzere üç çeşide ayrılmaktadır.

• 20' FT Standart Konteyner (20'DV)

20'DV standart konteyner her türlü kuru yükün taşınmasında kullanılabilir.¹² Bunun yanı sıra, genel olarak hacmi küçük ancak ağır tonaj malların sevkiyatında yoğun olarak talep edilmektedir. Blok mermer, kesilmiş paletli mermer, krom cevheri ve benzeri madenler ülkemiz limanlarından yoğun olarak ihraç edilen ürünlerdir ve lojistik açısından bu ürünler için 20'DV konteyner uygun olmaktadır. Bunun nedeni, konteynerin fiziksel olarak küçük olması ve küçük hacimli ancak ağır tonajlı yüklerin konteynerde deformasyona yol açmamasıdır. Genel olarak 20'DV konteynerin yükleme limiti 28 ton civarında olup iç hacmi 33 m³'dür. Operasyonel anlamda kolaylık sağlaması nedeniyle sadece 20'DV konteynerlerin taban kısmında forklift bıçaklarının girebileceği açıklıklar bulunmaktadır. Şekil 15'de 20'DV standart konteyner ebatları ve şekli görülmektedir.

¹¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Containerization>, 12.01.2006.


¹² http://www.tis-gdv.de/tis_e/containe/arten/standard/standard.htm , 14.06.2005.

20'FT STANDART KONTEYNER (20' DRY VAN (DV))				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	6,060	2,590
	İçten Ölçüler	2,352	5,900	2,390
	Kapı Ölçüleri	2,340	----	2,283
Hacim (m³)		Yük (Ton)	Dara (Ton)	
33,00		28,150	2,330	

Şekil 15: 20'DV Standart Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT Standart Konteyner (40'DV)**

40'DV standart konteynerler de genel olarak tüm kuru yükleri taşımak için kullanılabilir. Bunun yanı sıra düşük tonajlı ancak hacmi büyük olan mal cinsleri için tercih edilmektedir. Bunlara örnek olarak tekstil ürünleri, otomotiv yedek parça ve mobilya türevi ürünler sıralanabilir. Şekil 16'da 40'DV konteyner ve ölçüleri görülmektedir.


40'FT STANDART KONTEYNER 40' DRY VAN (DV)				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,590
	İçten Ölçüler	2,352	12,030	2,390
	Kapı Ölçüleri	2,340	----	2,275
Hacim (m³)		Yük (Ton)	Dara (Ton)	
67,70		28,700	3,800	

Şekil 16: 40'DV Standart Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT High Cube Konteyner**

40'FT HC konteyner boyut olarak 40'FT Standart konteynerle benzerdir ancak HC konteyner diğerinden 27 cm daha yüksektir. HC konteynerdeki 27 CM'lik

yükseklik farkı hacim olarak ise 8,3 m³ daha fazla yer sağlamaktadır. HC konteyner hacim olarak 40'DV konteynerden daha geniş konteynere yüklenmesi uygun olan kargolar için kullanılmaktadır. Yükleme operasyonları esnasında diğerlerinden ayırt edilmesi açısından tavan bölümünün köşelerinde sarı – siyah şeritler ile uyarı ibaresi yapılmıştır. Bunun yanı sıra konteyner üzerinde İngilizce ifadeler ile "Dikkat! Yüksek Treyler" uyarısı bulunmaktadır. Şekil 17'de 40'HC konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

40'FT HIGH CUBE KONTEYNER (40' HC)		Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,896	
	İçten Ölçüler	2,352	12,030	2,695	
	Kapı Ölçüleri	2,340	----	2,585	
	Hacim (m³)	Yük (Ton)	Dara (Ton)		
	76,0	26,480	4,000		

Şekil 17: 40'HC Konteyner ve Ölçüleri

(2.) Reefer konteynerler

Reefer konteynerler 20'FT Reefer, 40'FT Reefer ve 40'HC Reefer olmak üzere üç çeşide ayrılmaktadır. Buna ek olarak reefer konteynerler hatların envanterlerinde bulunan en pahalı ve hassas üniteler olup sevkiyatı esnasında özel önlemler gerektirmektedir. Reefer konteynerler sürekli elektrik desteğine gereksinim duydukları için liman sahasında gemiye yüklenmeyi bekledikleri süre içinde düzenli olarak acentenin ilgili personeli tarafından kontrol edilmektedir.


Reefer konteynerler ihracat sevkiyatlarına gönderilmeden önce liman sahasında kontrolleri yapılarak (PTI testi) , sevkiyat sıcaklığı ayarlanır.

- **20'FT Reefer Konteyner (20'RFf)**

Reefer konteynerler elektrikli ısıtma ve soğutma sistemine sahip konteynerler olup belirli bir sıcaklıkta sevk edilmesi gereken mal cinsleri için talep edilmektedir. Bu tür konteynerler gerek duydukları elektrik enerjisini geminin güç ünitesinden, liman donanımından veya konteynere takılabilen dizel jeneratörlerden sağlarlar.

Reefer konteynerler genel olarak taze sebze ve meyvelerin, dondurulmuş et, balık ve deniz ürünlerinin, günlük süt ve süt ürünlerinin ve çeşitli spesifik ürünlerin sevkiyatında kullanılmaktadır.¹³ Konteynerin sahip olduğu özel düzenek ve yalıtılmış yapısı ile dış sıcaklığın +45 °C olmasına rağmen iç sıcaklığın -20 °C ve +20 °C arasında tutulması mümkündür.

Konteyner yüzeyi poliüretan madde ile yalıtılmıştır ve konteynerin bu yapısı iç sıcaklığın sabitlenmesinde ve dış sıcaklık etkisinden yalıtılmasında oldukça fayda sağlamaktadır. İç sıcaklığı -20 °C olarak sabitlenen bir reefer konteynerin, dış sıcaklık +20 °C olması koşulunda enerji bağlantısı kesilirse, iç sıcaklığında her 24 saatte sadece +2 °C artış olacaktır.¹⁴ Şekil 18'de 20'RF konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

20'FT REEFER KONTEYNER (20'RF)				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	6,060	2,590
	İçten Ölçüler	2,285	5,450	2,260
	Kapı Ölçüleri	2,32	---	2,25
Hacim (m³)		Yük (Ton)	Dara (Ton)	
28,1		21,80	3,2	


Şekil 18: 20'RF Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT Reefer Konteyner**

40'RF Reefer konteyner de hacim olarak 20'RF konteynerden daha büyük olduğu için daha geniş hacimli kargolar için kullanılmaktadır. Şekil 19'da 40'RF reefer konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

¹³ http://www.csav.com/pages/reefer_services.htm , 17.01.2006


¹⁴ http://www.csav.com/pages/CUT_refrigerated_cargo.htm , 17.01.2006

40'FT REEFER KONTEYNER 40' RF		Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,590	
	İçten Ölçüler	2,285	11,570	2,250	
	Kapı Ölçüleri	2,290	----	2,265	
	Hacim (m³)	Yük (Ton)	Dara (Ton)		
	58,4	26,000	4,480		

Şekil 19: 40'RF Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT High Cube Reefer Konteyner**

40'HC Reefer konteyner de standart HC konteyner ile aynı boyutlara sahip olup 40'FT Reefer konteynerden 27 cm daha yüksektir. 40'HC reefer konteynerde de İngilizce ifadelerle "Dikkat! Yüksek Treyler" uyarısı bulunmaktadır. Şekil 20'de 40'HC Reefer konteynerin şekli ve ölçüleri görülmektedir.

40'FT HIGH CUBE REEFER KONTEYNER (40' RF HC)		Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,896	
	İçten Ölçüler	2,286	11,570	2,546	
	Kapı Ölçüleri	2,280	----	2,567	
	Hacim (m³)	Yük (Ton)	Dara (Ton)		
	67,3	28,400	4,100		

Şekil 20: 40'HC Reefer Konteyner ve Ölçüleri

(3.) Flat rack konteynerler

Flat Rack konteynerler iki yanı ve üzeri açılan konteynerler olup diğer standart konteynerlere ebatları yüzünden sığmayan yükler için kullanılmaktadır.

- **20'FT Flat Rack Konteyner (20'FR)**


Flat Rack Konteynerler üst ve yan bölümleri açık konteynerlerdir. Genellikle yandan ve üstten taşması olan özellikli malların sevkiyatında kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra FR konteynerlerin taşıma kapasitesi de diğerlerinden daha fazla olduğu için, ağır yükler için de kullanılabilir. FR konteyner ile taşınan mallara örnek olarak makine, özel proje yükleri ve benzerleri verilebilir. Bu tür ekipmanlara yapılan taşmalı yüklemelerde gemi üzerinde yer (slot) kaybedileceğinden armatörler bu tür sevkiyatlar için birtakım ilave masraflar talep etmektedirler. Şekil 21'de 20'FR konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

20'FT FLAT RACK KONTEYNER (20' FR)				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	6,060	2,590
	İçten Ölçüler	2,352	5,900	2,310
	Kapı Ölçüleri	----	----	----
	Hacim (m ³)	Yük (Ton)	Dara (Ton)	
	32,00	29,500	3,000	

Şekil 21: 20'FR Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT Flat Rack Konteyner (40'FR)**

40'FR konteynerler boyut olarak 20'FR konteynerden uzun olup, uzunluk itibarıyla 20'FR konteynere yüklenemeyecek uzunluktaki yüklerin transferinde kullanılır. Şekil 22'de 40'FR konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

40'FT FLAT RACK REEFER KONTEYNER (40' FR)				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,590
	İçten Ölçüler	2,410	12,020	1,955
	Kapı Ölçüleri	----	----	----
	Hacim (m ³)	Yük (Ton)	Dara (Ton)	
	56,6	40,050	4,950	

Şekil 22: 40'FT Konteyner ve Ölçüleri

(4.) Open top konteynerler

Open Top (açık üstlü) konteynerlerin standart konteynerlerden farkı, tavan bölümünün kapalı olmamasıdır. Konteyner tavanı yükleme yapıldıktan sonra yan duvarlarda bulunan kulplara geçirilen iplerle sabitlenen bir branda ile kapatılarak iç kısmın dış etkilere maruz kalması engellenmiştir.


Genel olarak Open Top konteynerler yükleme esnasında kolaylık sağlayarak, standart konteynerler için uygun olmayacak yüklerin sevkiyatında kullanılmaktadır. Bu yüklere örnek olarak; blok mermer, makine, çeşitli özel proje yükleri ve ağır sanayi ürünleri verilebilir.

Open Top konteynerlerin sağladığı önemli avantajlardan biri de standart konteynere yüksekliği nedeniyle uygun olmayan yüklerin sevk edilebilmesidir. Uygulamada bu tür yüklere "Taşmalı Yükleme" denilmektedir. Şüphesiz taşmalı yüklemeler gemi üzerinde yer kaybına neden olacağından armatör tarafından farklı şekilde fiyatlandırılıp taşma nispetinde ilave masraflar talep edilecektir.

- **20'FT Open Top Konteyner**

20'FT Open Top konteyner, 20'FT Standart konteyner ile aynı ölçülere sahiptir. Genel olarak ağır tonajlı ve küçük hacimli yüklerin sevkiyatında talep edilmektedir. Fiziksel özellikleri nedeniyle standart konteyner için uygun olmayan birtakım malların


elleçlenmesi konteynerin açık olan üst bölümü sayesinde oldukça kolay indirgenmiştir. Şekil 23'de 20'OT konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

20'FT OPEN TOP KONTEYNER (20' OT)					
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)	
	Dıştan Ölçüler	2,438	6,060	2,590	
	İçten Ölçüler	2,340	5,890	2,360	
Kapı Ölçüleri	2,32	----	2,25		
	Hacim (m³)			Yük (Ton)	Dara (Ton)
	32,60			21,700	2,300

Şekil 23: 20'OT Konteyner ve Ölçüleri

- **40'FT Open Top Konteyner**



40'FT open top konteyner de uzunluk olarak 20'OT konteynerden ayrılmaktadır. Şekil 24'de 40'OT konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

40'FT OPEN TOP KONTEYNER (40' OT)					
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)	
	Dıştan Ölçüler	2,438	12,192	2,590	
	İçten Ölçüler	2,352	12,024	2,380	
Kapı Ölçüleri	2,32	----	2,25		
	Hacim (m³)			Yük (Ton)	Dara (Ton)
	67,3			26,280	4,200

Şekil 24: 40'OT Konteyner ve Ölçüleri

(5.) Havalandırmalı konteynerler

Havalandırmalı konteynerler tavan ve yan bölümlerinin birleştiği bölüme yakın noktalarda ve anı şekilde tabana yakın bölümde hava dolaşımını sağlayacak açıklıklara sahiptirler.¹⁵ Açıklıklar dışarıdan içeriye herhangi bir sıvının sızmasını engelleyecek şekilde tasarlandığından konteynerin yağmur ve benzeri maddelerin girişinden korunması sağlanmıştır.¹⁶ Şekil 25'de havalandırmalı konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

20'FT HAVALANDIRMALI KONTEYNER			
			
			
Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
Dıştan Ölçüler	2,438	6,060	2,590
İçten Ölçüler	2,340	5,900	2,390
Kapı Ölçüleri	2,340	----	2,270
Hacim (m3)	Yük (Ton)	Dara (Ton)	
32,99	22,050	2,350	

Şekil 25: 20'FT Havalandırmalı Konteyner

(6.) Tank konteynerler


Tank konteynerler genel olarak sıvı maddelerin nakliyesinde tercih edilmektedir. Bu maddelere örnek olarak meyve suları, alkollü ve alkolsüz içecekler, çeşitli tehlikeli ve tehlikesiz kimyasal maddeler ve yakıtlar sayılabilir. Nakliye esnasında konteynerin en az %80'inin sıvı ile dolu olması, içindeki sıvının tehlike yaratacak boyutta çalkalanmasını

¹⁵ <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%201/>, 22.01.2006

¹⁶ http://www.tis-gdv.de/tis_e/containe/arten/ventil/ventil.htm, 22.01.2006.

önlemek açısından önemlidir. Bunun yanı sıra içindeki sıvının genişlemesine pay bırakmak için konteyner hacminin en fazla %95'i doldurulmalıdır.¹⁷

Tank konteynerler atmosfer basıncının 3 BAR üzerine kadar kullanım için tasarlanmıştır ancak yapılan denemelerde konteynerler atmosfer basıncının üzerinde 4,5 BAR'lık basınca dayanabilmektedir. Şekil 26'da 20'DV tank konteyner ve ölçüleri görülmektedir.

20'FT TANK KONTEYNER				
	Boyutlar	En (Metre)	Boy (Metre)	Yükseklik (Metre)
	İçten Ölçüler	----	----	----
	Dıştan Ölçüler	2,438	6,058	2,438
	Kapı Ölçüleri	----	----	----
	Hacim (Litre)	Yük (Ton)	Dara (Ton)	
24,000	26,290	4,190		

Şekil 26: 20'DV Tank Konteyner ve Ölçüleri

b. Konteynerleştirmenin sağladığı faydalar ve deniz taşımacılığına getirdiği yenilikler

1950'lerde kullanımına başlanmasından itibaren konteynerleştirmenin getirdiği en önemli yenilik, yüklerin çeşitli taşıma araçları vasıtasıyla taşınmasında tek bir ünitenin kullanılabilmesi olmuştur.¹⁸ Yükleri konteyner içinde birimler haline getirme süreci, taşıyıcıların yükleri daha ekonomik ve etkin şekilde taşımaya araştırmalarında atılan önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu teknikle birçok önemli avantajlara sahip olunmuştur;

- Yükün herhangi bir bölümünün kaybolması çok daha zor olmaktadır. Buna bağlı olarak kayıplar ve sigorta giderleri azalmıştır.

¹⁷ <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%201/>, 22.01.2006

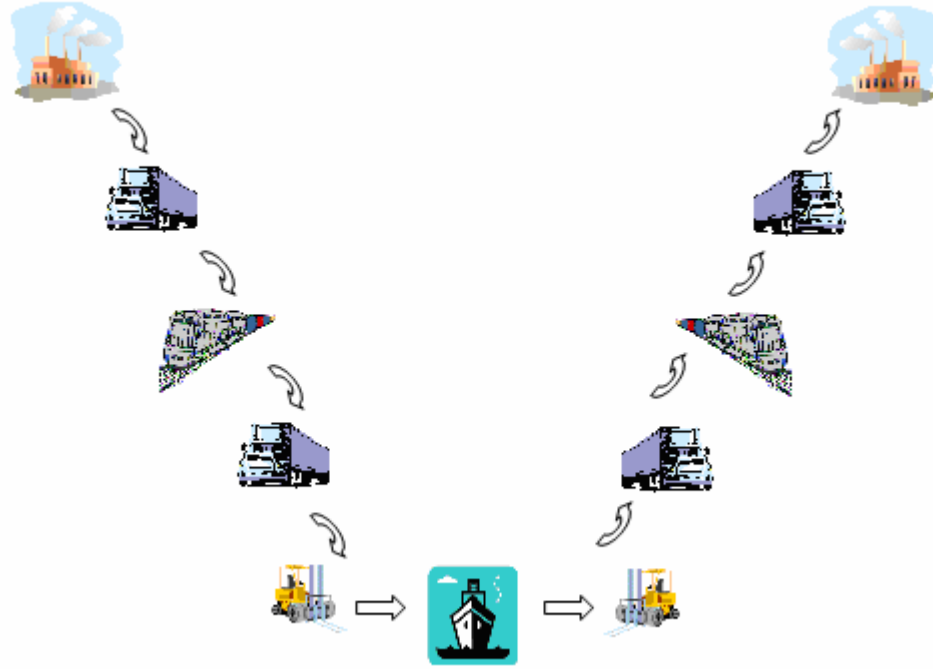
¹⁸ http://www.oceansatlas.com/unatlas/issues/safety/transport_telecomm/general_cargo/, 22.01.2006

- Birbirinden bağımsız paketlerin durumlarının kontrol edilmesi için gerekli olan zaman azaltılmıştır.
- Geminin ambarına yükleme ve boşaltma daha süratli ve etkin yapılabilmektedir.
- Yükleme ve tahliye operasyonları her türlü hava koşullarında gerçekleştirilebilmektedir.
- Paketleme masrafları azalmıştır.
- Sevkiyat süresi kısaltılarak stoksuz üretim ve dağıtımın gelişmesi sağlanmıştır.
- Malların depolanmasına ilişkin masraflarda tasarruf sağlanmıştır.
- Uluslararası sevkiyata standardizasyon getirilmiştir.

Bunların yanı sıra konteynerleştirme ile birlikte, dolun ve boşaltma görevleri taşıyıcıdan gönderici (shipper) ve alıcıya (consigne) kaydırılmıştır, bunun sonucu olarak da gemi sahibinin yükün alınması ve teslimi aşamasındaki durumunun kontrol edilmesi ile ilgili masrafları azalmıştır. Bu durumda kargonun birkaç kere nakledilmesi engellenmiş ve gönderici tarafından kendi deposunda dolun yapılması sağlanarak, taşıyıcının görevi konteynerin yükleme alanına teslimi anında dış yüzeyinin fiziki olarak incelenmesi ve yükleyici tarafından takılan mühürü kontrol etmesiyle sınırlandırılmıştır.

Konteynerizasyon birbirinden ayrı parçaların yükleme terminali içindeki zahmetli hareketlerini en aza indirerek bu tür maliyetlerde oldukça tasarruf sağlamıştır. Buna benzer olarak, yüklerin gemiye yüklenmeye hazırlanması ve yükleme işlemleri hızlanarak geminin limanda çok daha kısa süre kalması sağlanmıştır. Bu da armatörün kısa operasyonlar sayesinde gemisini çok daha verimli kullanabilmesini sağlamıştır.¹⁹

¹⁹ Kendall, Lane C. - Buckley, James J., *The Business of Shipping*, Cornell Maritime Pres, 7th Edition, Maryland, 2001, ss. 287-290.



Şekil 27: Konteynerleştirme Öncesi Taşıma Sistemi

Konteynerle taşımının yaygınlaşmasından önce sevkiyatlar günümüzde "breakbulk" olarak tabir edilen parçalı dökme yüklerde kullanılan sistemle taşınmakta ve özellikle yükler gemi ambarına ulaşana kadar, taşıma sistemleri arasında çeşitli transfer aşamalarından geçirilerek taşınmaktaydı. Bu durum yükün zarar görmesi açısından daha fazla risk taşımalarının yanı sıra taşıma istemleri arasındaki transfer faaliyetleri arasında harcanan zaman yükün alıcıya ulaştırılma süresini arttırmaktaydı. Yüklerin değişik taşıma araçları vasıtasıyla yükleme limanına ulaştırılmasından sonra, gemi yanaşma tarihine kadar istiflendiği alandan gemiye yükleme yapılacak rıhtıma taşınması da oldukça zaman ve emek harcanması gereken bir süreç olmaktadır. Yükün gemi ambarlarına transferi de günümüz konteyner sevkiyatlarında harcanan operasyon süresinden oldukça fazladır. Bu durum da gemilerin limanlarda operasyon altında bekledikleri süreleri uzatarak toplamda ekonomik bir kayba neden olmaktadır.



Şekil 28: Konteynerleştirme Sonrası Taşıma Sistemi

Konteynerleştirmenin lojistik ve deniz taşımacılığı literatürüne girmesi ve kullanımının yaygınlaşmaya başlamasından günümüze kadar geçen sürede, önemli bir kavram haline gelmiş ve günümüzde gerekli bir üniteleştirme şekli olmuştur. Konteyner kullanımı ile birlikte mallar; demiryolu, kara yolu kanal ve denizyolu ile kombine şekilde taşınabilecek şekilde birleştirilmiştir.

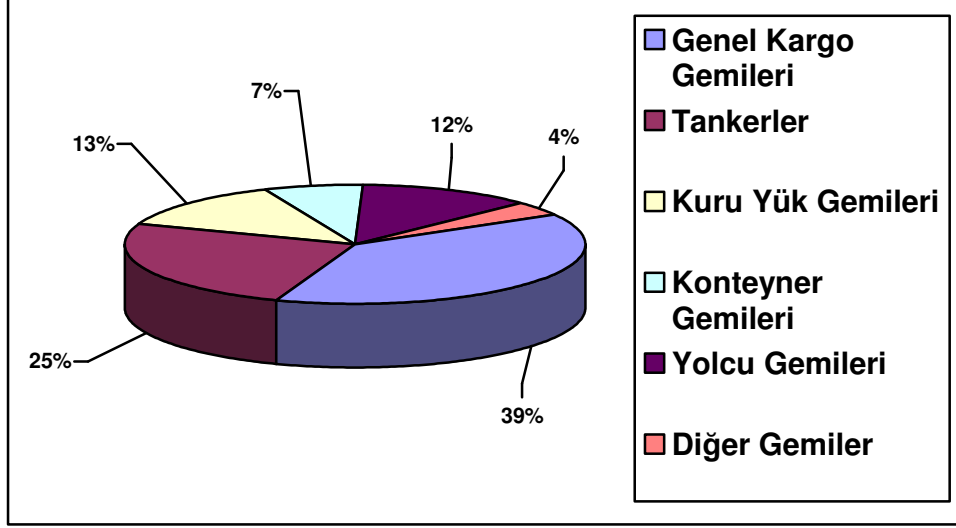
Konteynerler birçok mal cinsini barındırabilecek şekilde tasarlanmış ve hatta özellik arz eden mallara göre farklılaştırılmıştır. Yükleme alanına gönderilen konteyner doldurularak karayolu ya da demiryolu vasıtasıyla liman terminaline gönderilir ve terminalde konteyner nakliyesine uygun olan özel ekipmanlar ile gemiye yüklenmekte ve varış limanında da bu işlemlerin tersi yapılmaktadır. Konteynerleştirme ile birlikte lojistik hizmetlerde standardizasyon ve mekanizasyon kazanılmıştır. Bunun yanı sıra konteynerleştirme kombine taşımacılığın temellerini atan en önemli gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰

Kombine taşımacılık malların yükleme merkezinden varış yerine kadar en az iki veya daha fazla taşıma şekli kullanılarak nakledildiği taşıma biçimidir.²¹ Dökme ve benzeri yük taşımacılığını da bu sistem içinde düşünebilmemizin yanı sıra sisteme sağladığı faydalar ve avantajları nedeniyle konteynerleştirilmiş yüklerin kombine taşımacılık sistemindeki yeri oldukça önemlidir. Günümüzde yük taşımacılığının yanı sıra insan taşımacılığında da kombine taşıma sistemlerinin önemi vurgulanmaktadır.²²

²⁰ Deveci, Ali, Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama, İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, ss. 8-10.

²¹ Lane C – James J., a.g.e., s. 301.

²² Jones , W. Barad, *et all.*, "Developing A Standart Definition of Intermodal Transportation", http://www.ie.msstate.edu/ncit/tech_trans/, 12.02.2006.



Şekil 29: Ocak 2005 İtibariyle Dünya Denizcilik Filosundaki Gemi Türleri

Kaynak: "Lloyd's Register Fairplay", January 2005, www.lrfairplay.com, 20.08.2005

Şekil 29'da Ocak 2005 itibariyle dünya denizcilik filusunda bulunan tüm kayıtlı gemilerin türlere göre dağılımı görülmektedir. İlgili tarih itibariyle dünya ticaret gemileri filosu 46.222 adet gemiye ulaŐırken bu gemilerin toplam tonajı 597.709.000 ton'a ulaşmıştır. Bu grup içinde konteyner gemilerinin payı 3,165 ile %7 Şeklinde olmuştur.²³

Dünya ticaret filousundaki konteyner gemilerine bakıldığında toplam payın Tablo 3'de görülen 11 büyük konteyner hattı iŐletmecisi Şirket tarafından paylaŐıldıęı görülmektedir.

Maersk Line konteyner pazarında dünya lideri konumundayken bu hattı MSC, CMA CGM, Evergreen ve Cosco firmaları izlemektedir.

²³ "Number of Ships (by total and trade)",
<http://www.marisec.org/shippingfacts/keyfactsnoofships.htm>, 20.08.2005

Tablo 3: Uluslararası Konteyner Hatlarının 2006 Yılı İlk Çeyreğindeki Durumu

Şirket Adı	Gemi Adedi	Şirket Adı	TEU
Maersk Line incl. Safmarine	549	Maersk Line incl. Safmarine	1.723.170
MSC	299	MSC	893.503
CMA CGM	256	CMA CGM	507.500
Evergreen	153	Evergreen	439.538
COSCO	118	APL	315.879
China Shipping C.L.	111	Hanjin-Senator	298.173
NYK Line	105	China Shipping C.L.	290.089
APL	99	COSCO	289.800
Pacific International Lines	97	NYK Line	281.722
Zim Integrated Shipping Services	93	OOCL	237.318
CSAV Group	83	CSAV Group	215.992

Kaynak: "Top 11 container transportation and shipping companies listed in order of number of ships & twenty-foot equivalent units (TEU)", 28 May 2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Containerization#Biggest_container_companies, 25.06.81

B. Deniz taşımacılığında hizmet birimleri ve lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı (Outsourcing)

Küreselleşmenin firmalar üzerindeki yoğun etkileriyle birlikte günümüzde coğrafi sınırların ötesine geçilmiş ve birçok alanda olduğu gibi tedarik, üretim, pazarlama gibi fonksiyonlar da sınır ötesi hale gelmiştir. İçinde bulunulan çağın bu hızlı dinamikleri hemen hemen her sektörde faaliyet gösteren firmalar için sıkı bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu çevresel faktörler içinde faaliyette bulunan şirketler rekabet güçlerini koruyabilmek ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmek için günümüzde hızla, esnekliğe ve maliyet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar.²⁴ Tüm bu sistem dahilindeki şirketlerin son yıllarda geçirmekte oldukları değişim ve yeniden yapılanmanın odak noktasında yer alan bu kavramlar en önemli maliyet kalemlerinin arasında sıralanan lojistik giderlerinin de gözden geçirilmesine neden olmuştur.

Son yıllarda birçok alanda karşımıza çıkan "dış kaynak kullanımı – outsourcing" kavramı, lojistik alanında da hızla artan miktarda başvurulan bir uygulama olmuştur. Dış kaynak kullanımı; bir şirketin daha önceden kendisi tarafından gerçekleştirilen

²⁴ Mersin, Doğan, "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar", Bilgi Yönetimi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199, 13.02.2006.

fonksiyonlarının, "stratejik iş ortaklığı" çerçevesinde bir başka firmadan temin etmesidir.²⁵ Firmalar arasında bulunan bu stratejik iş ortaklığı bağı, dış kaynak kullanımını geleneksel satın alma süreçlerinden ayıran bir faktör olarak düşünülebilir. Dış kaynak kullanımı geleneksel yönetim bakış açısıyla maliyet azaltma ve daha az insan kaynağı kullanımı şeklinde değerlendirilse de günümüz yönetim modellerinde operasyonel verimliliği beraberinde getiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Şirketler dış kaynak kullanımı vasıtasıyla mevcut kaynaklarını ana faaliyet konularına yönlendirerek daha verimli kullanabilmekte ve farklı alanlarda uzmanlık gerektiren faaliyetleri o konularda uzmanlaşmış şirketlere bırakmaktadırlar.

Lojistik faaliyetleri açıdan bakıldığında şirketlerin üç alternatifi bulunmaktadır. Şirketler lojistik faaliyetlerini kendi içlerindeki bir bölüm tarafından gerçekleştirebilir, bu hizmetleri sağlayacak bir firma kurabilir ya da var olan bir firmayı satın alabilir ya da bu hizmetleri sektörde bu konuda uzmanlaşmış bir lojistik servis sağlayıcı şirketten dış kaynak kullanımı vasıtasıyla edinebilir. Bu kavram günümüzde yoğun olarak kullanılmakta olan üçüncü taraf lojistik (3PL Logistics) faaliyetlerini akla getirmektedir. Kısa bir tanımlamayla üçüncü taraf lojistik kavramı; bir firmanın lojistik faaliyetlerinin bir kısmının ya da tamamının, bağımsız ve bu konuda uzmanlaşmış farklı firmalar tarafından meydana getirilmesidir.²⁶ Bu şekilde hizmet alan firmalar tüm enerjilerini ana faaliyetlerine yönlendirerek, kendi uzmanlıklarına girmeyen lojistik hizmetleri 3PL servis sağlan firmalardan temin etmektedirler. Şirketlerin dış kaynak kullanımına gitmeleriyle birlikte sektörde artan talebe ve farklı müşteri ihtiyaçlarının tatminine istinaden birçok lojistik firması kurulmuş ve bu firmalar birtakım lojistik hizmetlerine odaklanarak uzmanlaşmışlardır. Lojistikte dış kaynak kullanımının artmasına neden olan bir önemli etkenin de küreselleşme olgusu olduğunu söylenebilir. Firmalar günümüzde coğrafi sınırların ötesinde faaliyet göstermekte olduklarından bu geniş alan dahilindeki hammadde, mamul akışını sağlamak ve bu zincirdeki lojistik gereksinimleri karşılamak üzerinde uzmanlaşılması gereken bir faaliyetler bütünü haline gelmiştir.²⁷

²⁵ Razzaque, Mohammed Abdur, *et all.*, "Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.28, No. 2, 1998, ss.80-85.

²⁶ Bhatnagar, Rohit, *et all.*, "Third Party Logistic Services: A Singapore Perspective", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 29. No. 9, 1999, ss. 568 – 587.

²⁷ Deveci, Ali, a.g.e., ss. 8–10.

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı şirketlere çok önemli faydalar sağlamaktadır. Firmalar lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanarak, fiziksel imkanlara, teçhizat ve araçlara, bilgi teknolojilerine ve beşeri sermayeye daha az yatırım yapmaktadır. Sermaye yatırımlarının doğrudan azalması şirketin finansal riskini de azaltacaktır. Bu durumda çeşitli finansal risklerden kurtulmakta ve yalın ve dinamik yapısıyla pazardaki değişikliklere hızla adapte olabilmektedir. Hızla değişen müşteri talep ve beklentilerini düşündüğünde içinde bulunulan dönemde hız en önemli rekabet silahlarından biri olarak düşünülmektedir. Küreselleşen pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, tedarik zincirlerinin de küreselleşmesi zorunluluğuyla karşılaşmışlardır.²⁸ Bu durumda dış kaynak kullanımı, birden fazla ülkede lojistik hizmete ihtiyaç duyan firmanın o ülkelerdeki uygulama ve teamüllere hakim olan lojistik servis sağlayıcılarla çalışarak avantaj elde etmelerini sağlamaktadır. Tedarik inciri birçok ülkeye yayılmış olan firmalarda her ülkedeki gümrük mevzuatı ve yasal düzenlemelere ilişkin prosedürler o ülkede uzmanlaşmış olan servis sağlayıcılar vasıtasıyla aşılabilmekte ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman, maliyet ve hız avantajı sağlanabilmektedir.²⁹

Şirketler birçok lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla sağlayabilirler. Günümüzde lojistik servis vermek üzere uzmanlaşmış şirketler; ambarlama hizmetleri, nakliye hizmetleri, nakliyeci seçimi ve fiyat pazarlığı gibi hizmetler sunmaktadırlar. Bunların yanı sıra günümüzde iletişim sistemleri, envanter yönetimi, müşteri sipariş takibi, etiketleme, belge ve fatura yönetimi gibi hizmetlerde uzmanlaşarak lojistik hizmet çeşitliliği arttırılmaktadır.³⁰

Lojistik dış kaynak hizmetleri (logistics outsourcing services), üçüncü taraf lojistik (third party logistics), sözleşmeli lojistik (contracted logistics) kavramları literatürde aynı anlamı ifade etmektedir.³¹ Günümüzde yaygın olarak ifade edilen üçüncü taraf lojistik hizmetler geleneksel lojistik faaliyetleri ile kıyaslandığında birtakım farklılıklar görülmektedir. Üçüncü taraf lojistik olarak ifade edilen faaliyetler bütünü

²⁸ Trace, Keith, "Globalisation of Container Shipping: Implications for the North – South liner Shipping Trades", XIII World Congress of Economy History, Buenos Aires, July 2002, ss.5-8.

²⁹ Razzaque, Mohammed Abdur, *et all.*, a.g.m., s.91

³⁰ E. Aktaş ve F. Ulengin, "Outsourcing Logistics Activities in Turkey", The Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18, No. 3, 2005, s. 316.

³¹ Razzaque, Mohammed Abdur, *et all.*, a.g.m., s.90

hizmeti sunan ve hizmeti satın alan taraf arasında stratejik bir ortaklığın bulunduğu ve her iki tarafın kazanmasına yönelik oluşturulmuş bir sistemdir. Geleneksel lojistik ve sözleşmeli lojistik kavramları arasındaki farklar Tablo 4’de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 4: Geleneksel ve Sözleşmeli Lojistik Hizmetler Arasındaki Farklar

GELENEKSEL LOJİSTİK HİZMETLER	SÖZLEŞMELİ LOJİSTİK HİZMETLER
<ul style="list-style-type: none"> • Esnek Değil 	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek
<ul style="list-style-type: none"> • Genellikle tek boyutlu, örneğin kara taşıması ve depolama 	<ul style="list-style-type: none"> • Çok boyutlu, taşıma, depolama, envanter yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Yükletenler bir sözleşme ile taşıma maliyetini düşürmeyi amaçlamakta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedef daha iyi ve daha esnek hizmet sağlayarak toplam maliyeti düşürmektir
<ul style="list-style-type: none"> • Sözleşmelerin görüşülmesi daha az zaman almakta 	<ul style="list-style-type: none"> • Sözleşmeler daha uzun süreli ve anlaşmalar daha üst düzey yönetimde görüşülmekte
<ul style="list-style-type: none"> • Basit düzenlemeler ve nispeten daha az tedarikçi değiştirme maliyeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenlemelerin karmaşıklığı daha yüksek tedarikçi değişim maliyetine yönelmekte

Kaynak: Deveci, Ali, "Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama", İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, ss.8-10.

Türkiye’de lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımını inceleyen bir çalışmanın sonuçlarına göre firmalar lojistik faaliyetlerine verdikleri öneme göre iki gruba ayrılabilirler. Geleneksel firmalar için lojistik üretim, pazarlama ve satın alma fonksiyonlarından sonra dördüncü sırada gelmektedir, bunun yanı sıra çağdaş firmalarda ise satış ve pazarlama fonksiyonunun ardından ikinci sırada önem arz etmektedir. Söz konusu araştırmaya katılan Türk firmalarının dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri en önemli lojistik faaliyetinin nakliye olduğunu görülmektedir. Bunun yanında firmalar; satın alma, tedarik, stok yönetimi, sipariş tatmini, müşteri hizmetleri, üretim programlama gibi lojistik faaliyetleri çoğunlukla firmanın kendi bünyesindeki departmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.³² Bu açıdan bakıldığında, Türkiye’de firmaların henüz lojistik faaliyetlerinin tamamında yaygın olarak dış kaynak kullanmadıkları söylenebilir. Sahip olduğu potansiyel ile Türkiye, bölgesinde lojistik üs olabilecek coğrafi avantajlara sahiptir ve gün geçtikçe lojistik servis sağlayan firmaların profesyonelleştiği ve bunun da sektöre olumlu kazanımlar sağladığı görülmektedir. Avrupa Birliği uyum süreci çerçevesinde yapılan çeşitli yasal düzenlemeler sektörün gelişimine olumlu bir şekil vererek hizmet kalitesini arttırmayı amaçlamakta olup,

³² Aktaş, E – Uluengin,F, a.g.m., ss. 317-320.

gelişmekte olan ülkemizde lojistik sektörünün önünü açmaktadır.³³ Konteyner taşımacılığında dış kaynak kullanımı genel olarak liman hizmetleri, lojistik hizmetleri ve acentelik hizmetlerinde görülmektedir. Deniz taşımacılığı sisteminde de birtakım hizmet kalemleri dış kaynak kullanımı yolları sağlanmaktadır.

- **Limanlar ve Liman Hizmetleri**

Yüklerin bir gemi ile diğer taşıma biçimleri arasında verimli bir şekilde aktarımını sağlamak amacıyla limanlar inşa edilmiştir. Limanlar, yönetimleri ve içsel süreçlerinin işleyişi bakımından yükleyicilerin istek ve gereksinimlerine karşı sorumlu ve esnek olabilecek şekilde tasarlanıp organize edilen hizmet tesisleridir.³⁴ Liman operasyonlarının işleyişleri yüklerin en düşük maliyetlerle en güvenli şekilde ve en uygun sürede taşınmasını sağlayacak şekilde planlanmıştır. Genel olarak bir liman aşağıdaki prensipler dahilinde yönetilmektedir;

- Personel liman sahasındayken her türlü yaralanmalara karşı korunmalıdır.
- Mümkün olan en kısa sürede tahliye ve yükleme operasyonları bitirilip gemi sefere hazır hale getirilmelidir.
- Yük, standart prosedürleri kullanan çeşitli iç taşıma şekilleri ve gemi arasında en verimli ve ekonomik şekilde sevkedilmelidir.
- Yük liman sahasındayken kayıp ve hasarlara karşı korunmalıdır.
- Yükün hareketi için gerekli olan dökümantasyon işleri en hızlı ve doğru şekilde yapılmaktadır.
- Liman sahaları uzun dönemli ardiye alanları değildir ve yüklerin liman sahası dışına taşınabilmesi için her türlü çaba sarf edilmelidir.

Bu amaçları başarabilmek ekonomik ve verimli bir operasyon sağlamak zorunda olan liman yönetim ekibinin günlük uğraşlarıdır.

³³ Erdal, Murat, *Küresel Lojistik*, Utikat Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 99-113.

³⁴ Kendall, Lane C. - Buckley, James j, a.g.e., s.228.

- **3PL lojistik servis sağlayıcı şirketler**

3PL lojistik sağlayıcı şirketler genel olarak hava, kara, demiryolu ve deniz taşımacılığında uzmanlaşmış şirketlerdir. Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren bu tür şirketler hat acenteleriyle mal sahipleri arasında çeşitli organizasyonları yerine getirerek iki tarafın yapması gereken birtakım süreçleri kendi bünyelerine alırlar.

3PL lojistik şirketleri yükün çıkacağı ve varacağı bölgede karşılıklı ortaklar ile çalışarak müşterilerine farklı noktalarda hizmet sağlamaktadırlar. Küresel ölçekte hizmet ağını genişleten 3PL servis sağlayan şirketler de deniz taşımacılığı pazarında faaliyet göstermektedirler.

- **Hat ve gemi acenteleri**

Uluslararası konteyner hatlarının faaliyet gösterdikleri limanlarda pazarlama faaliyetlerinden, gemi operasyonlarına kadar tüm işlerini yürütebilecek birimlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren hatlar bu gereksinimlerini iki şekilde çözümlenebilirler. Birinci alternatifte, hatlar faaliyette buldukları ülkelerde kendi ofislerini açarak ülke içindeki faaliyetlerini bu şekilde sürdürmektedirler. Bir diğer alternatif ise bu tür faaliyetlerin yerel pazarlarda konularında uzmanlaşan acentelere bırakmalarıdır. Acentelik sözleşmeleriyle hattın ilgili limandaki ya da ülkedeki temsilcisi haline gelen acente, hattın her türlü hakkını bölgesinde korumakta ve her türlü süreçleri yerine getirmektedir.

C. Deniz taşımacılığının tedarik zinciri içindeki önemi

Günümüzün küresel rekabet koşulları şirketlerin satın almadan teslimata kadar gerçekleştirdikleri birçok süreçte değişim gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. En önemli gider kalemlerinden biri olan lojistik faaliyet maliyetleri firmaların ürün ve hizmet üretimlerinde çıktı maliyetine doğrudan etkide bulunmaktadır. Bu durum da şirketlerin lojistik faaliyetleri ve bunun da ötesinde tedarik zincirlerinin performanslarıyla rekabet etmelerini gündeme getirmiştir.³⁵ Tedarik zinciri (TZ) içinde yer alan unsurların uyumlu bütünleşmesi ve faaliyetlerin bütününde sağladıkları verimlilik artışı şirketleri rakipleri karşısında oldukça avantajlı konuma getirmektedir. Bu açıdan bakılığında, tedarik

³⁵ US. Department of Transportation, "The Changing Face of Transportation", Washington D.C., 2000, ss. 1-14.

zincirlerinin uyum içinde olabilecek şekilde tasarlanabilmeleri ve pazar, ürün ve üretim koşullarındaki değişikliklere hızla uyum sağlayabilmeleri hayati önem taşımaktadır.

1. Tedarik Zinciri Tanımı ve Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY); mal ve hizmetlerin tedarik şamasından üretime ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsamaktadır. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreçleri, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi birçok alanı içermektedir.

Tedarik Zinciri kavramı genel olarak hizmet ve mamullerin üretilmesi ve dağıtımıyla ilgili, tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar gerçekleştirilen tüm çabaları kapsamaktadır.³⁶ Daha detaylı bir tanım ile tedarik zinciri; hammadde tedariğini, üretim ve montaj gibi çeşitli faaliyetleri, depolamayı ve kargo taşımalarını, stok kontrolünü, ürünün müşteriye ulaştırılmasında gerçekleştirilen dağıtım faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin izlenip yönlendirilebilmesi için oluşturulan bilgi sistemlerini içermektedir.³⁷ Tedarik zinciri kapsamı, düzeyi ve tasarımı şirketler arasında farklılık göstermekte ve her ürün ve hizmet üreten şirkette farklı tasarımda ve önem düzeyinde olsa da bulunmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri olarak tanımladığımız model çerçevesinde arz ve talep yönetimi, ham madde ve yarı mamul kaynaklaması, montaj ve imalat programları, depolama ve envanter yönetimini, sipariş girişlerini ve yönetimini, kanallar arası dağıtım ve son kullanıcıya teslimat gibi faaliyetleri içermektedir.³⁸

Günümüzde firmaların tedarik zincirlerinde sadece üretime girecek ham madde, yarı mamul ve benzeri materyallerin akışını değil çeşitli finansal değerlerin, fatura ve benzeri dokümanların ve bilginin akışını da sağlamaktadır. Bunun da ötesinde geriye doğru (tersine) lojistik olarak tanımlanan, ekonomik ömrünü doldurmuş ve müşteriler

³⁶ Supply Chain Council, "Frequently Asked Questions", <http://www.supplychain.org/page.ww?section=About+Us&name=FAQ#What%20is%20the%20supply-chain?>, 15.8.2005

³⁷ Yüksel, Hilmi, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4 , Sayı. 3, 2002, s.2.

³⁸ Supply Chain Council, a.g.m.

tarafından artık kullanılmayan ürünlerin üretim tesislerine geri dönmesini sağlayan sistemler için de firmaların tedarik zincirlerinin kullanıldığını görmekteyiz.

Geleneksel fonksiyonel dağılımın öğeleri olan satın alma, üretim, dağıtım ve pazarlama gibi çeşitli bölümlerin farklı amaçları birbirleriyle çakışabilmektedir, tedarik zinciri içerisinde tüm paydaşların amaçları birbirleriyle uyumlaştırılarak sistem kazan-kazan prensibiyle tasarlanmalıdır. Sistemin rekabet odaklı yapısı ve pazardaki değişikliklere hızla adapte olabilmesi önemli başarı kıstasları arasında belirtilmektedir. Tedarik zincirindeki birimlerin birbirlerine eş zamanlı veri akışına sahip bilişim teknolojileri ürünleriyle bağlı olması, tedarik zinciri sisteminin bütünleşmesinde hayati öneme sahiptir.³⁹

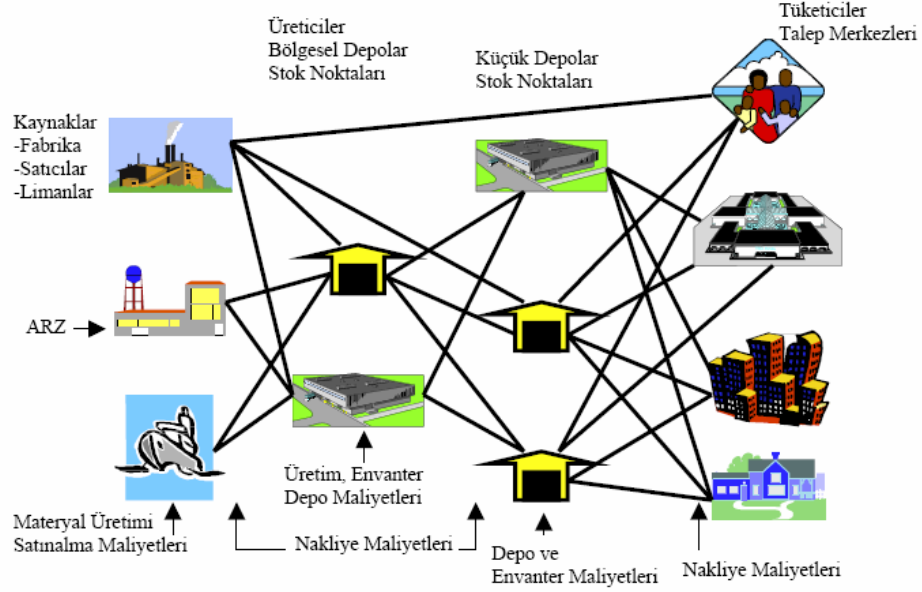
Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerinin verimliliğini olumlu yönde etkileyerek; şirketi daha etkin, rekabet gücü yüksek ve daha fazla müşteri tatmini sağlayan bir yapıya sokacaktır. Tüm bu etkilerin neticesinde şirket daha düşük maliyetlerle daha verimli çalışacak ve dolayısıyla daha yüksek kârlara ulaşacaktır. Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması şirket açısından;

- Toplam maliyetleri azaltır.
- Girdilerin teminini ve kalitesini garantileyerek, kaliteli üretimin devamlılığını sağlar.
- Teknoloji kullanarak yeniliği teşvik eder.
- Tüketici talepleri ve müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayarak ürün ve hizmet çıktılarındaki kaliteyi artırır.
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede yanıt verilmesini sağlar.⁴⁰

Genel olarak tüm şirketlerde işlemekte olan tedarik zinciri modeli ve zincir dahilinde karşılaşılan maliyetler Şekil 30'da görülmektedir.

³⁹ Çevik, Arzu, *v.dğr.*, "Tedarik Zinciri Entegrasyonu", <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/049%20-%20CD.pdf>, 01.03.2006

⁴⁰ İGEME, "Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi", <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, 10.01.2006.



Şekil 30: Tedarik Zinciri Modeli

Tüm bu faktörler doğrultusunda optimize edilen tedarik zinciri sistemi işletmeye birçok olumlu katkı sağlamaktadır, genellikle yapılan çalışmalarda tedarik zinciri optimizasyonunun işletmeye sağlayacağı olumlu katkılar Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı
Teslim Performansının İyileştirilmesi	% 15 – 28
Envanterin Azaltılması	% 25 – 60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	% 20 – 30
Talep Tahmin Başarısı	% 25 – 80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	% 30 – 50
Lojistik Masraflarının Azaltılması	% 25 – 50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	% 10 – 20

Kaynak : İGEME, "Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi", <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf> , 10.01.2006.

Tedarik zinciri içinde deniz taşımacılığının önemli bir rolü bulunmaktadır. Globalleşme günümüzde üretim ve dağıtım süreçlerini daha karmaşık hale getirmiş ve tedarik zincirleri sınırların ötesine taşınmıştır.

Denizcilik sektöründeki olumlu gelişmeler tedarik zincirlerindeki optimizasyon düzeyini arttırarak daha verimli bir akış elde edilmesini sağlayan gelişmeler olmuştur. Küresel pazarların birbirlerine entegrasyonunda deniz taşımacılığı ve özellikle konteynerleştirme olgusu dinamo görevi üstlenmiştir. Daha hızlı ve etkin yapılabilen deniz taşımacılığı okyanus aşırı pazarlardan ham madde teminini ve mamul sevkiyatını oldukça kolaylaştırmış ve lojistik açısından tedarik zincirine olumlu katkılar sağlamıştır.⁴¹

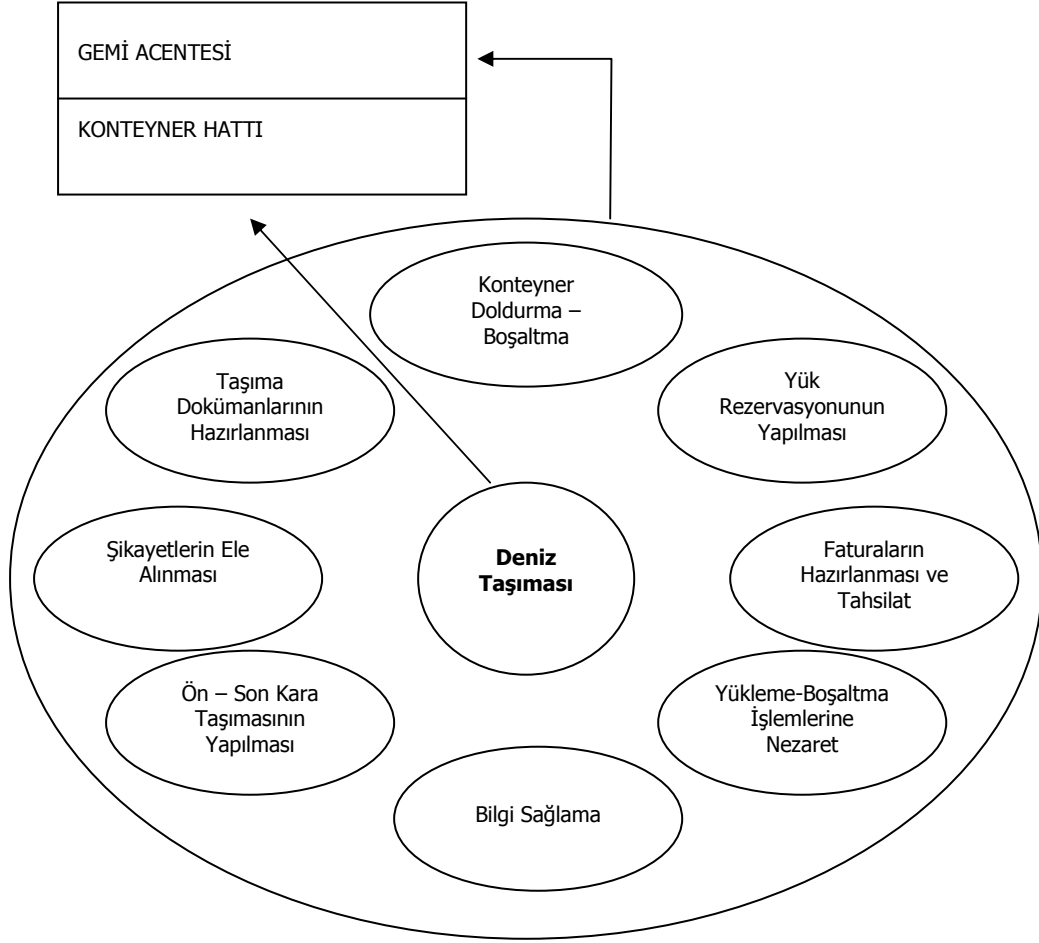
D. Konteyner taşımacılığındaki lojistik operasyonlar ve iş akış süreçleri

Konteyner taşımacılığı bir dizi operasyonu gerektiren ve işleyen bir sistem çerçevesinde tasarlanması gereken bir süreçler dizisidir. Sistemin parçası olan dinamiklerin işlerliği sistemin bütününe etkilediği için, süreçlerin her noktasında ciddi kontrol mekanizmaları geliştirilerek işlerlik ve sistem bütünlüğü korunmuştur.

1. Konteyner taşımacılığında gerçekleştirilen faaliyetler

Konteyner taşımacılık sistemi bir bütün olarak değerlendirildiğinde sistem dahilinde birden fazla hizmet sağlayıcının yer aldığı görülmektedir. Tedarik zincirinin en önemli unsurlarından biri olan konteyner taşımacılığı, lojistik operasyonları açısından ana ve destekleyici birtakım faaliyetlerden oluşmaktadır.

⁴¹ Rao, Kant – Young, Richard R., "Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No. 6, 1994, ss. 12-15.



Şekil 31: Konteyner Taşımacılığında Ana ve Tamamlayıcı Hizmetler

Kaynak: Deveci, Ali, "Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama", İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, s.62.

Şekil 31’de konteyner taşımacılık sisteminde yer alan ana hizmet (deniz taşıması) ve bu hizmeti tamamlayan yardımcı hizmetler ele alınmıştır. Deniz taşıması, konteynerin iki liman arasında taşınmasını öngören ana hizmet olarak uluslararası konteyner hatları (armatörler) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, tamamlayıcı hizmetler olarak yürütülen faaliyetlerin tamamı gemi acenteleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren konteyner hatları, hizmet verdikleri limanlarda genellikle acenteler ya da kendi ofisleri vasıtasıyla temsil edilirler. Acenteler hattın belirlediği kurallar çerçevesinde armatörün tüm haklarını limanlarında gözetecek şekilde faaliyet gösteren şirketlerdir. Pazarlama, dökümantasyon, muhasebe

ve operasyon, gümrükleme gibi bölümleriyle hattın konteyner taşıma faaliyetleri ile ilgili yerel tüm organizasyonları acenteler gerçekleştirirler.

Konteyner doldurma ve boşaltma faaliyeti çeşitli pazarlama çabalarının sonucunda navlun ve taşıma şartları konusunda yükleyen ve acentenin anlaşmaya vardığı durumlarda yükün konteynere doldurulmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, ithalat yüklerinin konteynerden boşaltılmasına ilişkin faaliyetler de bu çerçevede değerlendirilmektedir. İhracat yüklerinde konteyner dolum organizasyonu iki şekilde yapılabilmektedir. Fabrikada dolum ve limanda dolum şeklinde iki alternatif bulunmaktadır. Fabrikada dolum organizasyonunda, yükleyen ve acente arasında anlaşmaya varılan dolum gününde konteynerin yükleyicinin fabrika, depo ve benzeri dolum alanına gönderilerek orada dolum yapılması şeklindedir. Konteyner yükleyicinin alanında doldurularak kendisi tarafından mühürlenir. Diğer bir alternatif olan limanda dolum organizasyonunda ise, mallar yükleyici tarafından liman dolum sahasına gönderilir ve mallar acente tarafından limana daha önceden talimat verilerek konteyner istifinden dolum arazisine indirilen konteynerlere limanın dolum hizmetinden faydalanılarak doldurulur. Bu durumda konteyner dolumuna yükletenin kendisi ya da temsilcisi (gümrük komisyoncusu) tarafından nezaret edilir ve dolum işlemi bittikten sonra konteyner mühürlenir. Böylece konteynerin içine doldurulan mal cinsinden ve konteynerin üzerinde belirtildiği hadde kadar yüklenmesinden tamamen yükleyici sorumlu olmaktadır. Bu durum konşimento üzerine İngilizce ifadelerle "Gönderen Saydı, İstifledi ve Mühürledi" ifadesiyle belirtilmektedir. Bu ifade, taşıyanın konteynerin içinde bulunan malın gümrük işlemleri esnasında beyan edilen ve gönderici tarafından konşimento üzerine yazılması için belirtilen mal cinsinden farklı olması durumunda sorumluluğu göndericiye yüklemesini sağlamaktadır.

Yük rezervasyonunun yapılması faaliyeti hat acentesinin gerçekleştirdiği bir başka faaliyettir. Genel olarak yükleme teyidi alınmış ve dolum organizasyonu yapılmış yükün ana gemide ve yükü ara limanlardan aktarma limanı tabir edilen ve ana gemilerin uğradığı limanlara götürecekt olan besleme (feeder) gemilerde yer teyidinin alınmasıdır.

Yüklemesi planlanan konteynerler için acente temsil ettiği hattın anlaşması olan besleme (feeder) gemi operatörüne yüklenecek konteynerlerin mal cinsi, adet, tip,

tonaj bilgilerini bildirir ve operatörden bu yükler için teyit bekler. Genellikle feeder gemiler üzerinde yer temin edilmesinde sorun yaşanmamakla beraber yoğun sevkiyatların söz konusu olduğu dönemlerde zaman zaman sıkıntı yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlarda acente besleme gemiler üzerinde yer alınamaması durumunu armatöre bildirir ve hattın merkez yönetiminin devreye girerek sonuç alınmasına çalışılır.

Besleme gemiler yüklenen konteynerlerle birlikte limandan ayrılınca acentenin görevli departmanı hatta ve ilgili aktarma ve varış limanlarına yükleme teyidi göndermektedir, bu şekilde aktarma limanı acentesi de yüklemenin yapılabileceği ana gemi planlamasını yapabilmektedir. Hatlar günümüzde tüm acentelerinin eşzamanlı olarak bilgi akışını yönetebileceği internet tabanlı sistemler kullanmaktadırlar, böylece gerekli planlama online tabanlı da yapılabilmektedir.

Faturaların hazırlanması ve tahsilat aşamasında acente navlun ve liman masrafı olarak tabir edilen kalemleri ve diğer hizmet bedellerini faturalaştırarak bunların ödenmesi ile ilgili takibi yapar. Bu süreç tüm iktisadi işletmelerdeki muhasebeleşme süreçleri ile aynı şekilde yürümektedir.

Yükleme ve boşaltma işlemine nezaret olarak tanımlanan faaliyetler, dolu konteynerlerin gemilere yüklenmesi ve gemilerden tahliyesi esnasında ilgili hat acentesi personelinin bu operasyonlara nezaret etmesidir. Konteynerler gemiden tahliye edildiğinde herhangi bir hasar olup olmadığına ilişkin gerekli tetkikler yapılarak raporlamalar yapılır.

Bilgi sağlama faaliyetleri, acentenin müşterilerle olan tüm diyaloglarında bilgi akış süreçlerinin tasarlanmasını belirtmektedir. Özellikle gemilere yüklenen konteynerlerin aktarma limanına varışı ve ana gemiye aktarmasının yapılması ile ilgili aktarma limanı acentesi ile bilgi akışı ve eşzamanlı olarak müşteriye bilgi sağlanması oldukça önemlidir. Müşterilerin en sık talep ettikleri bilgi konteynerlerinin son durumu ve tahmini varış süresinin belirtilmesidir. Bu tür taleplere en kısa sürede yanıt verebilmek acente hizmet kalitesinin bir ölçütü olarak düşünülebilir. Sektördeki uygulamada hat acenteleri ihracat ve ithalat konteynerlerinin takibini yapmak üzere "yük takip" birimleri kurmakta ve bu birimlerde görevli personel günlük olarak

konteynerlerin pozisyonlarını takip ederek müşterilere bilgi vermektedirler. Bu faaliyetler acente açısından müşteri memnuniyetine olumlu yönde etki eden bir faktördür.

Ön – son kara taşımasının yapılması kavramı, ihracat yükleri için daha önce bahsedilen dolum organizasyonuna uygun olarak konteynerin dolum tesisine ya da malların limana taşınmasını ifade eder. İthalat açısından ise dolu konteynerin ithalatçının tesisine gönderilmesi ya da konteynerin limanda boşaltılarak malların bu şekilde sevkedilmesi anlamına gelmektedir.

Denizcilik sektörü içinde faaliyet gösteren acenteler genellikle bu tür hizmetleri üçüncü bir firmadan dış kaynak kullanımı şeklinde sağlamaktadırlar ancak kendi kara taşıma filosuna sahip acenteler de mevcuttur. Müşterilere sunulan hizmetlerin genişletilmesi ve müşterinin tüm süreçleri tek elden kontrol edebilmesi memnuniyet ve tatminleri açısından oldukça önemlidir.

Şikayetlerin ele alınması, bilgi sağlama faaliyetlerine benzer olarak müşteri memnuniyetine odaklanan bir faaliyet türüdür. Genellikle acenteler “müşteri hizmetleri” departmanları vasıtasıyla bu tür müşteri şikayetlerini kayıt altına alarak en kısa sürede çözüm üretme yoluna gitmektedirler. Çok kırılgan olan nakliye piyasasında müşteriler en küçük memnuniyetsizliklerinde çalışmakta oldukları hattı değiştirme eğilimindedirler. Birçok alternatifin olduğu sektörde rekabetçi olabilmek için müşteri memnuniyeti odaklı bir sistem kurulması oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, sektördeki hızlı rekabet acenteleri bu şekilde çalışmaya itmektedir. Bunun yanı sıra, uluslararası konteyner hatları acente seçimlerinde bu tür kriterlere dikkat ederek tercih yapmaktadırlar, acentenin pazardaki olumlu ya da olumsuz imajı doğrudan temsil ettikleri hattın imajı olarak algılanmaktadır.

Taşıma dökümanlarının hazırlanması faaliyeti acentelerin sürdürmekte oldukları en önemli faaliyetler arasında yer almaktadır. Tüm dolum işlemleri ve gemi rezervasyonları yapılmış yüklerin gemiye yüklenebilmesi için bir takım evrakların hazırlanması gerekmektedir. Konşimento (taşıma senedi), kargo ve navlun manifestoları hazırlanan en önemli evraklar olarak nitelendirilebilir.

Konşimento; yükün hangi durumda gemiye alındığını, yüklendiğini, hangi koşullar altında taşınacağını ve teslim edileceğini belirten kıymetli evraktır. Malların sahipliğini konteyner mühür numaraları ile birlikte gösteren, kimin adına tanzim ve ciro edildiği ve hangi mal için tanzim edilmişse hukuki olarak mal üzerindeki ve kanunlardan doğacak bütün hak ve sorumlulukların o şahısa ait olduğunu gösteren belgedir. Konşimento başka bir bakış açısıyla, yüklemenin yapıldığını veya yapılacağını ispat eden belgedir. Türk ticaret Kanunu'nun 1098. maddesine göre konşimentoda olması gereken bilgiler aşağıdaki gibidir;

- Taşıyanın ad ve soyadı / ticaret unvanı,
- Kaptanın adı ve soyadı,
- Geminin adı ve tabiiyeti,
- Yüklemenin adı ve soyadı / ticaret unvanı,
- Gönderilenin adı ve soyadı / ticaret unvanı,
- Yüklemenin yapılacağı liman,
- Tahliyenin yapılacağı liman veya buna dair talimat alınacak yeri,
- Gemiye yüklenen veya taşınmak üzere teslim alınan malların;
 - Cinsi,
 - Ölçüsü,
 - Sayı, tartı veya adeti,
 - Markaları,
 - Haricen belli olan hal ve maliyeti,
 - Navluna ait şartlar,
 - Tanzim olunan nüshalar.

Gemi yetkilisi gemiye gönderilen yükleme ordinosuna, varsa yük hakkında gerekli gördüğü rezervleri, notları, yükleri ve ambalajı hakkındaki bilgileri yazarak bir kopyasını yük sahibine, diğer kopyasını da gemi sahibine verir. Gemi sahibi veya acentesi kendisine ulaşan ordinoya göre konşimento düzenleyerek, bunu yük sahibine

teslim eder. Üzerinde İngilizce ifadeyle "devredilemez" ibaresi olan konşimentolar hiçbir şekilde ciro edilemez ve başkasına devredilemez.⁴² Sektördeki uygulamada, birbirinden farklı özelliklere sahip çeşitli konşimento türleri bulunmasının yanı sıra, hepsi ana hatlarıyla taşıma belgesi ya da taşıma senedi şeklinde ifade edilmektedirler.

En önemli evrak olan konşimentonun yanı sıra acentelerin düzenledikleri farklı evraklar bulunmaktadır, bunlar; manifestolar, yükleme ordinosu, navlun mukavelesi ve benzeri evraklardır.

Bazı durumlarda yükleyici ve alıcı arasındaki akreditif şartları gereği taşıma esnasında kullanılacak olan gemilere ilişkin birtakım şartlar aranabilir. Bunlardan en sık uygulananı malların belirli bir yaşın üzerindeki bir gemi ve/veya belirli bir ülke bandırılındaki gemilere yüklenmemesi şartıdır. Bu durumda gönderici hat acentesinden bu konuyu belirtir taahhüt niteliğinde bir sertifika talep edebilmektedir. Verilecek olan bu tür sertifikalarda acente temsil ettiği hat ve armatörün onayını almaktadır.

2. Konteyner taşımacılığında taraflar ve lojistik akış

Günümüzde küresel ticaretinin büyük bir kısmı deniz yoluyla taşınmaktadır. Bu durum ticaret hacminin % 90'ından daha yüksek bir oranla ifade edilmektedir.⁴³ Konteynerleşmenin gelişimine paralel olarak bu pay içinde konteyner sevkiyatlarının oranı oldukça ciddi yüzdelerdedir.

Konteyner sevkiyat sürecinde ciddi bir lojistik sistem oluşturulmalı ve sürecin tamamında sorunsuz ve etkin bir sistem tasarlanmalıdır. Değişik özelliklere sahip konteynerlerin operasyon süreçleri düşünüldüğünde, yapılanmanın profesyonelliğe odaklanmış şekilde oluşturulması gerekmektedir.

3. Konteyner taşımacılığında taraflar

Konteyner taşımacılığının lojistik bir sistem olarak incelediğimizde sistem dahilinde yer alan birtakım taraflar mevcuttur. Değişik fonksiyonlara sahip olan taraflar

⁴² Emes Denizcilik ve Nakliyat A.Ş., "Sıkça Sorulan Sorular", <http://www.emes.com.tr/pages/sss.html>, 01.03.2006

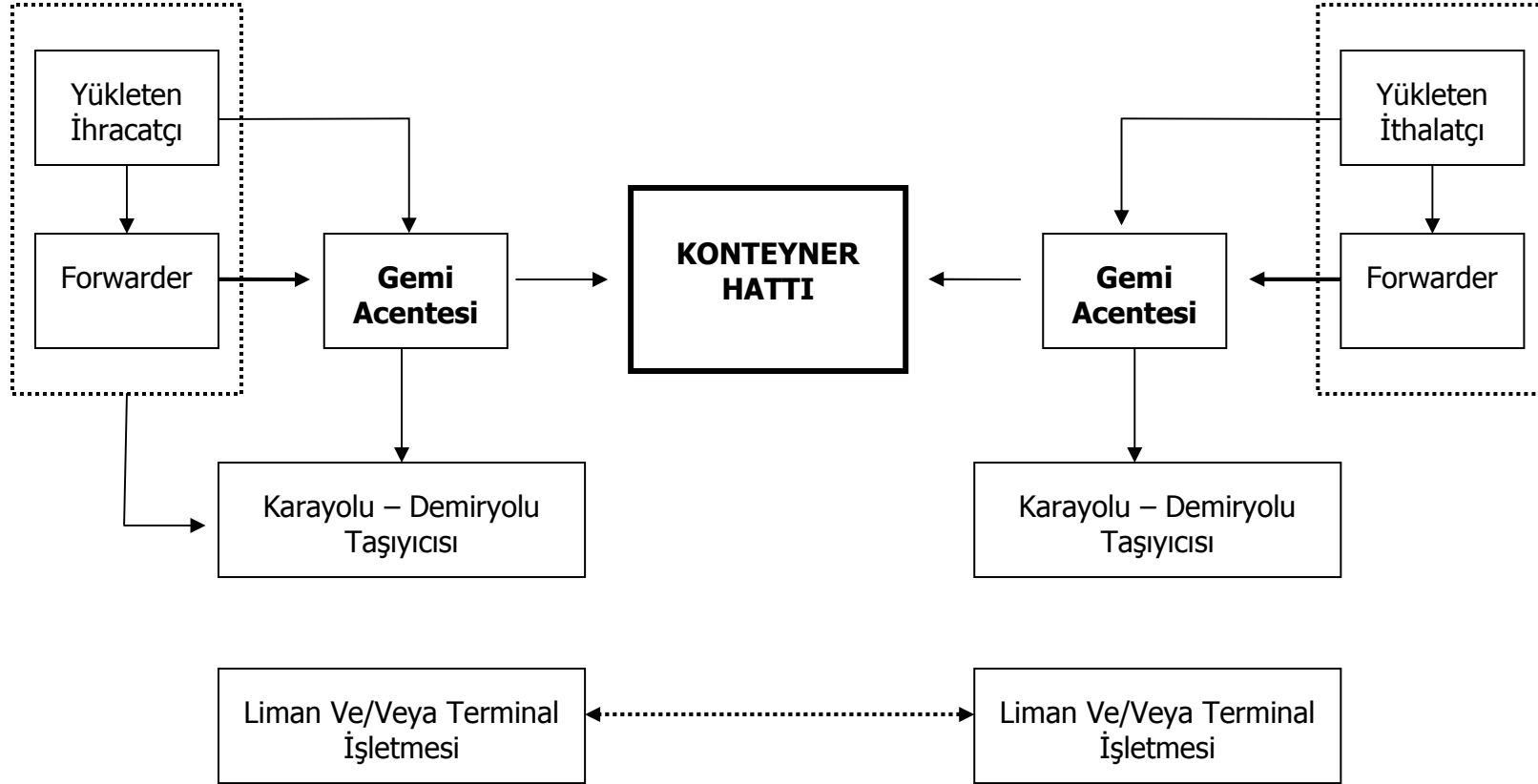
⁴³ Krunk, C. Bert, "The Role of Efficient Logistics and Ports in Trade Facilitation", Wold Trade Bank, www.worldbank.org, 20.12.2005.

sistem içinde farklı noktalarda devreye girerek tüm modelin işlerliğine katkı sağlamaktadırlar.

Yükleten ihracatçı, ülke mevzuatına uygun şekilde ihracat yapan ihracat malının satıcısıdır. Sektördeki uygulamada genelde "gerçek yükleyici" olarak adlandırılırlar. İhracatçı doğrudan konteyner hattının acentesi ya da ofisi ile bağlantıya geçebileceği gibi üçüncü bir firma üzerinden de bu sevkiyatı gerçekleştirebilir. Bu noktada, detayları daha önceki bölümlerde açıklanan 3PL lojistik servis sağlayıcı firmalar sınıfına giren taşıma işleri komisyoncusu şirketler devreye girmektedir. Bu firmalar gerçek ihracatçının talep ve isteklerine en uygun konteyner hattını belirler ve navlun pazarlığı yaparlar. Tüm şartlar yerine geldiğinde bu şirketler navlunu üzerine komisyonlarını koyarak gerçek yükleyiciye satmaktadırlar.

Hat acenteleri limanlarında konteyner hattının temsilcileri şeklinde faaliyet göstermekte, pazarlamadan operasyona müşterilerin gereksinim duyduğu tüm hizmetleri hat adına verirler. Günümüzde gemi ve hat acentelerinin müşterilerine daha verimli hizmet sunabilmek ve liman ile müşterinin dolum yerine olan bağlantıyı sağlayabilmek için kara nakliye filoları kurmuşlardır. Bu noktada malın göndericisi bu organizasyonu acentelere bırakabileceği gibi, acentenin yönlendirdiği bir üçünü kara nakliye şirketine ya da kendi anlaşmalı nakliyecisine de bırakabilir. Hat acenteleri konteyner hatları ile hattın müşterileri arasında köprü vazifesi görürler. Müşteriden rezervasyon talimatı alan acente gerekli organizasyonu hattın prosedürlerine uygun olarak yaparak yüklemeyi sorunsuz şekilde gerçekleştirir ve teslimata kadar konteyneri takip eder.

Konteyner hatları tüm bu faaliyetlerin odak noktasında olup, tüm akışı kesin kurallarla netleştirerek acentelerini bu doğrultuda çalışmaya bağlı kılarlar. Varış limanında da tüm bu faaliyetlerin devamını üstlenen taraflar mevcuttur. Şekil 32'de konteyner sevkiyat sürecinde yer alan taraflar görülmektedir.



Şekil 32: Konteyner Taşımacılığında Yer Alan Taraflar

4. Konteyner taşımacılığında lojistik akış

Konteyner gemi ve hat acentelerinin sunduğu en önemli hizmet uluslararası konteyner nakliyesi temelli olup hizmet ağı bu ana hizmetin düzenli ve sorunsuz olarak sağlanabilmesi için geliştirilen destek hizmetlerini de kapsamaktadır.

Konteyner taşımacılığında gemi ve hat acentelerinin genel olarak fonksiyonları ve hizmetleri genel olarak dört başlık altında toplanabilir;

- Operasyonel fonksiyonlar ve hizmetler,
- Ticari fonksiyonlar ve hizmetler,
- Hukuki fonksiyonlar ve hizmetler,
- Finansal fonksiyonlar ve hizmetler.

Operasyonel fonksiyonlar ve hizmetler acentelerin daha çok teknik fonksiyonlarını içeren gemi ve yük operasyonlarıyla ilgilidir. Genel olarak gemiye yardım ve ikmal, gemiye operasyonel yardım, gemi adamlarına yardım, yük taşıma firmaları ile bağlantı ve organizasyon ve kara taşımacılığı organizasyonu olarak ifade edilebilir. Daha detaylı bir ifade ile bu hizmetler;

- Geminin limana giriş ve çıkışıyla ilgili operasyonel hizmetler,
- Yükün nakledilmesi,
- Kontrol işlemleri sırasında gemiye nezaret edilmesi,
- Gemiye kılavuz sağlanması,
- Römorkaj ve stivedor hizmetlerinin temini,
- Gemi adamlarının temizlik ve sağlık ile ilgili ihtiyaçlarının temini,
- Gemiye yakıt, kumanya ve benzeri ihtiyaçların temini şeklindedir ³⁷

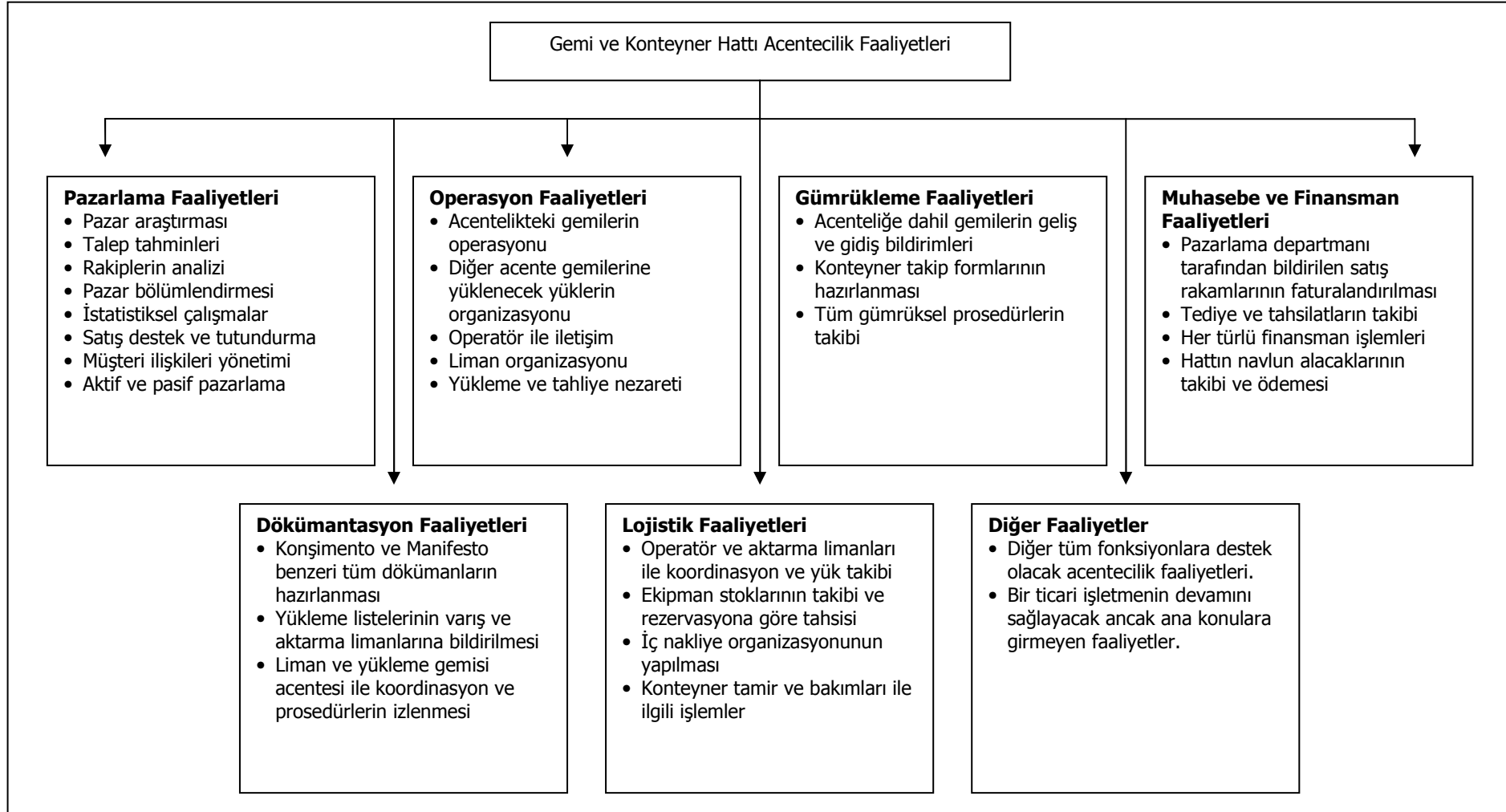
Ticari fonksiyonlar gemi acentelerinin de kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi teşekküller olduğu temeline dayanmaktadır. Bu fonksiyon genel olarak pazarlama ve satış fonksiyonuna dayanmaktadır. Günümüzde her sektörde olduğu gibi denizcilik sektöründe de küresel ölçekte bir rekabet söz konusudur ve konteyner hatları sürekli pazarlama faaliyetlerini güçlendirmeye çalışmaktadır. Bunun yansıması olarak da hatların limanlardaki

³⁷ Akdoğan, Refik, "Deniz Ticareti", Deniz Malzeme LTD. ŞTi., 2. Baskı, İstanbul, 1999, s. 63.

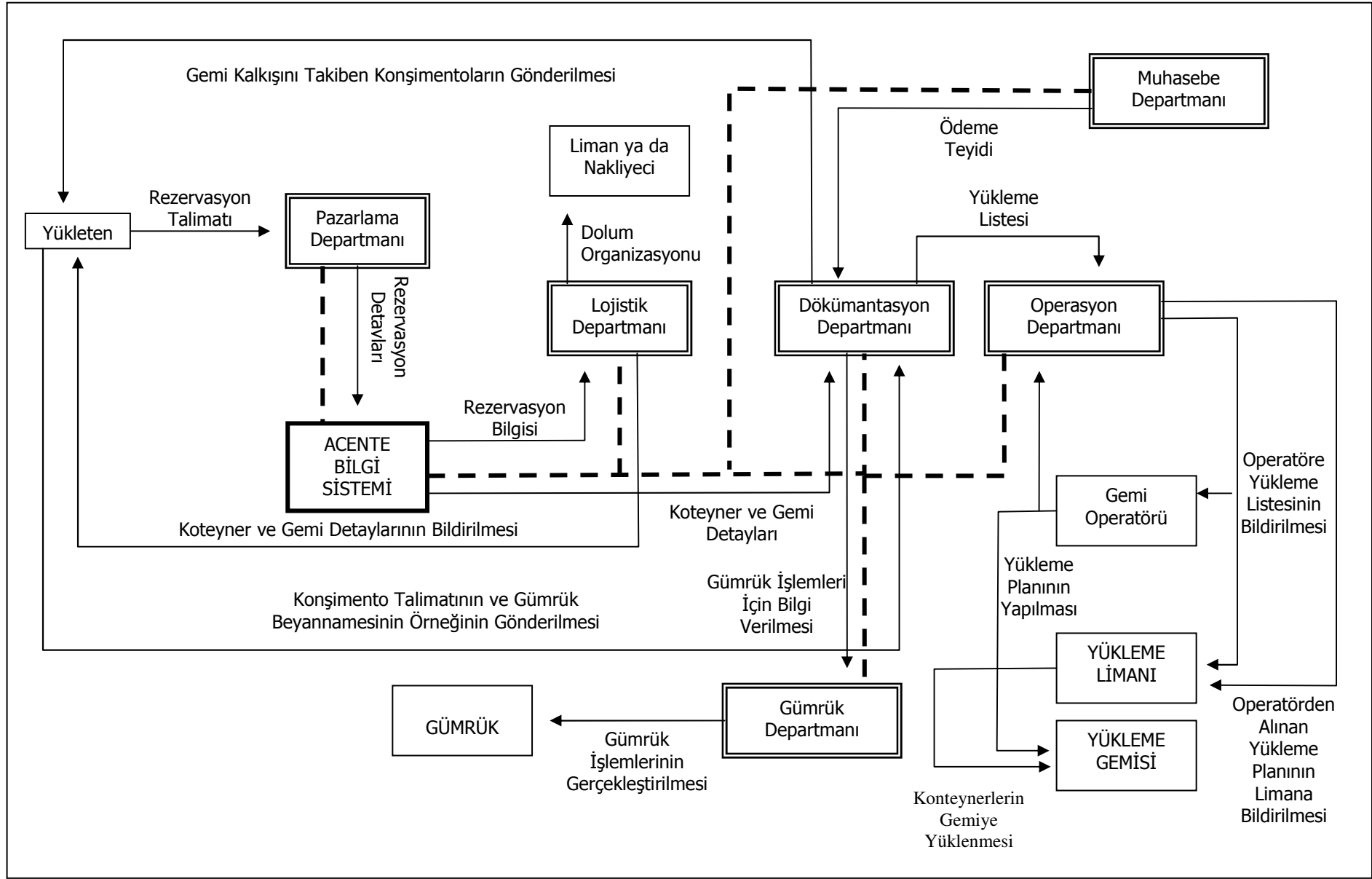
temsilcisi olan acenteler de bu amaç doğrultusunda pazarlama departmanlarını güçlendirme yoluna gitmektedirler. Acentelerin bu doğrultuda ana amacı temsil ettiği hattın ekonomik çıkarlarını en iyi şekilde korumak ve mümkün olduğunca çok iş hacmi yaratmaktadır. Ana pazarlama faaliyetleri; pazar araştırması ve analizi, rakiplerin analizi, müşteri analizi ve takibi ve benzeri faaliyetlerden oluşmaktadır. Acentelerin satış faaliyetleri ise; reklam, satış tutundurma, müşteri ilişkileri, kişisel satış ve benzeri uygulamalardan oluşmaktadır.

Hukuki fonksiyonlar açısından acentenin temel görevi konteyner hattı adına taşıma sözleşmesi yaparak konşimento basmaktır. Bunun yanı sıra gemi ile ilgili hukuki işlemlerde yardımcı olmak ve gerektiği takdirde sorumluluğuna giren hukuki sorunlarda duruma müdahale ederek çözümü sağlamak şeklindedir. Bunun yanı sıra acente faaliyette bulunduğu ülkenin denizcilik kanun ve yönetmeliklerine uygun şekilde hareket etmek ve armatörü o şekilde yönlendirmekle sorumludur.

Finansal fonksiyonlar ise konteyner hattının belirlediği navlun tarifeleri üzerinden yapılan yüklemelerin navlunlarını tahsil ederek gerekli giderlere ilişkin ödemeleri yaparak kendi komisyonunu aldıktan sonra hatta transfer etmektir. Şekil 33'da gemi ve konteyner acentelik faaliyetlerinde departmanlar bazında gerçekleştirilen süreçler görülmektedir.



Şekil 33: Gemi ve Konteyner Hattı Acentelik Faaliyetleri



Şekil 34: Acente İş Akış Seması

Konteyner taşımacılığında lojistik sisteminin yapısı karmaşık gibi görünse de, günümüzde teknolojinin çalışma hayatına soktuğu birçok uygulama ile birbiriyle sürekli halde bilgi ve iletişimin ağları ile bağlı birimlerin eşzamanlı koordinasyonuna dayanan bir sistem haline gelmiştir. Sistemin temeli, konteyner hattının söz konusu limandaki acentesinin ya da ofisinin birbirinden farklı görevler üstlenen departmanlarının uyum içinde çalışmasına dayanmaktadır. Bu uyumu sağlayabilmek için acenteler, muhasebeden pazarlamaya her birimin bilgi alabileceği ve bağlı olduğu bir bilgi sistemine sahiptirler.

- **Yükleme talimatının alınması**

Acentenin pazarlama departmanı tarafından gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda, yükletenin malının ilgili konteyner hattı tarafından taşınmasını belirttiği yazılı açıklaması *yükleme talimatı* olarak tanımlanmaktadır. Bunun öncesinde pazarlama departmanı, müşterinin yüküne ilişkin ön çalışmayı yaparak boşaltma limanı, mal cinsi, tonaj, talep edilen konteyner cinsi ve adedi, yükleme sıklığı ve müşterinin elindeki hedef fiyatı edinerek bu detayları hattın ilgili birimine iletir. Hat bu bilgilere ve pazarın durumuna istinaden bu sevkiyat için fiyatını belirtir. Acente hattan aldığı fiyatı, gerekli ek bilgileri ve yükleme limanı masraflarını müşteriye bildirir. Gerekli görüşmeler yapıp fiyat üzerinde anlaşılırsa yükleme gerçekleşir.

Pazarlama departmanı aldığı rezervasyonu tüm detaylı bilgileriyle (yükleme ve varış limanları, mal cinsi, tonaj, dolum yeri, ekipman adedi ve cinsi, yükleme gemisi sefer ve tarihi, dolum tarihi gibi) acentenin bütün birimlerinin bağlı bulunduğu rezervasyon sistemine girer ve böylece yükleme ile ilgili birbirini izleyecek sürecin ilk aşaması tamamlanmış olur. Pazarlama departmanı ve rezervasyonu alan müşteri temsilcisi tüm süreçleri mal varışına kadar takip eder.

Rezervasyon sistemine girilen bir rezervasyon ilgili tüm birimler tarafından görülmektedir ve iş akış sürecine göre her departman görevini sırayla yerine getirecektir.

- **Lojistik Faaliyetler**

Rezervasyonun alınmasından sonra lojistik faaliyetler başlamaktadır. Lojistik departmanı sistemden gördüğü ve tüm yükleme teyitleri alınmış rezervasyon için öncelikle gerekli özelliklerde konteynerin tahsisatını yapar ve konteyner numarasını sistemde daha önceden girilen rezervasyon ile ilişkilendirir. Bu aşamada müşteriye yükleme gemisi ve konteyner numaralarıyla ilgili bilgilendirme lojistik departmanı tarafından yapılmaktadır. Bu

süreç dahilinde lojistik departmanı konteyner dolumuna ilişkin organizasyonu da gerçekleştirir. Liman dolumlarda lojistik departmanı limana bilgi vererek müşterinin dolumu gerçekleştirmek istediği tarihte konteynerin liman dolum sahasında hazır bulundurulmasını sağlamaktadır. Diğer yandan, fabrika dolumlarda ise eğer acente bünyesinde varsa müşteri tarafından acenteden talep edildiyse kara nakliye departmanına dolum tarihi ve konteyner ile ilgili bilgileri vererek organizasyon yapar. Kara filosu bulunmayan acenteler anlaşmalı olarak bu taşımaları bir başka nakliye şirketi ile organize edebilirler. Lojistik departmanı da tüm yaptığı işlemleri acente bilgi sistemine girerek diğer birimlerin bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

- **Dökümantasyon İşlemleri**

Geminin acente tarafından bildirilen son yükleme tarihinden önce konteynerin doldurulması işlemini takiben yükleyici, acenteye konşimento talimatı gönderme zorunluluğuna sahiptir. Konşimento talimatı, acentenin konşimento düzenlerken belirtmesi gereken tüm bilgileri içermektedir. Yükleyici, alıcı ve ihbar detayları, mal tanımı, kap adedi, ağırlık bilgileri, gerekli incoterm vb. tüm detaylar konşimento talimatında belirtilmelidir. Dökümantasyon departmanı kedisine ulaşan konşimento talimatına istinaden daha önce pazarlama departmanı tarafından acente bilgi sistemine girilen verilerle beraber hattın kullandığı uluslararası bilgi sistemine gerekli girişleri yaparak konşimento örneğini (draft) basar. Basılan konşimento örneği orijinallerin basılması için yükletenin onayına sunulur, herhangi bir yanlışlık ve değişikliğin olmadığına dair yükletenden alınan teyide istinaden gemi kalış tarihinde konşimentolar basılır.

Dökümantasyon departmanı konşimento ve benzeri evrakların tanziminin yanı sıra operasyon departmanı için yüklenecek konteynerlerin listelerini yükleme listeleri şeklinde hazırlar. Buna ek olarak gümrük departmanına yüklenecek konteynerler hakkında bilgi vererek gümrüksel prosedürün de başlamasını sağlar.

Gemi hareketini takiben aynı tarihte basılan orijinal konşimentolar muhasebe departmanından alınan navlun ödeme teyidinden sonra yükletene gönderilmektedir.

- **Gümrük İşlemleri**

Acente gümrük departmanı genel olarak acenteye ilgili tüm gümrük işlemlerini yerine getirmekle sorumludur. Acenteliği yapılan gemilerle ilgili geliş ve gidiş işlemleri, yüklenecek konteynerler ile ilgili konteyner takip formlarının düzenlenmesi ve benzeri

prosedürler gümrük departmanı sorumluluğundadır. Dokümantasyon departmanından alınan bilgiler çerçevesinde ilgili gümrük işlemleri yerine getirilir. Bunlar sadece acenteye ilgili gümrük işlemleri olmakla beraber, yurtdışı dilecek malın ilgili gümrük işlemleri yükletenin gümrükçüsü tarafından tamamlanarak, gümrük beyannameleri yükleme gemisi acentesine bırakılmaktadır.

- **Operasyonel İşlemler**

Operasyon departmanı dokümantasyon departmanından aldığı yükleme listesini gemi operatörüne bildirmektedir. Gemi operatörü konteynerler ile ilgili yükleme planını yaparak tekrar acentenin operasyon departmanına ve gemi kaptanına bildirir. Operasyon departmanı limana gemiye yüklenecek konteynerlerin yükleme planını bildirir ve liman da konteynerleri belirtilen plana uygun olarak gemiye yükler.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ KAVRAMI ve KONTEYNER TAŞIMACILIĞINDA

GENEL KABUL GÖRMÜŞ PERFORMANS KRİTERLERİ

Bu bölümde performans ölçümü ile ilgili temel kavramlar ele alınarak, deniz taşımacılığı sistemi içinde tasarlanabilecek performans ölçüm sisteminin temel bileşenleri incelenmektedir.

I. Performans Ölçümü İle İlgili Genel Tanımlar

Günümüzün hızla gelişen ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı küresel ölçekli iş dünyasında, şirketlerin iş yapma süreçlerindeki iyileştirme eğilimi her geçen gün artmaktadır. Gerek pratik uygulamalarda gerekse akademik çevrelerdeki gelişmelerde bu amaca yönelik olarak geliştirilen birçok uygulama mevcuttur. Yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak ele alınmasından günümüze kadar geçen sürede ortaya atılan tüm yönetsel yaklaşımlarda, sistem öğelerinin faaliyetleri belirli bir düzen içinde izlenmiş ve birtakım ölçütlere göre değerlendirilmeler yapılmıştır. Tüm bu modellerde gerek mikro anlamda birimlere yönelik gerekse makro anlamda sistemin tamamına yönelik olarak birtakım performans ölçütleri uygulanmıştır.

Günümüzün yoğun rekabet odaklı çalışan sanayi ve hizmet sektörlerinde performans, başarının değerlendirilmesinde çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Performans ölçümü genel bir tanımla, amaçlara ulaşmada uygulanan yöntemlerin etkinliğini ve verimliliğini belirleme faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir.¹ Bu faaliyetler bütününde, performansı ölçülecek olan sistemin kendisine özgü birtakım başarı ölçütleri kullanılmaktadır. Sistemin performansını değerlendirirken bu tür ölçütlere, kıyaslama yapabilmek açısından ihtiyaç duyulmaktadır. Bu temele dayanarak, performans ölçümü faaliyetlerinde uygun yöntem ve ölçütler kullanılmalıdır. Şirketler aşağıda belirtilen genel amaçlar nedeniyle performans ölçüm faaliyetleri gerçekleştirirler;

¹ Baki, Birdoğan – Şimşek, Barış, "Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi", YA/EM 2004 XXIV. Ulusal Kongresi, Bildiri Özeti, 2004, Gaziantep – Adana, s. 1., <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20TamMetin.pdf>

- Organizasyonel başarıyı tanımlamak için,
- Müşterilerinin taleplerini karşılayıp karşılayamadıklarını tanımlayabilmek için,
- Organizasyonel süreçlerini tanımlayabilmek için,
- Organizasyon bünyesindeki, zararları, verimsiz uygulamaları ve dar boğazları tanımlayıp, geliştirilmesi gereken alanları tanımlayabilmek için,
- Her konuda alınan kararların şirket gerçekleriyle örtüşen gerçek değerlere ya da tahminlere dayanıp dayanmadığını tanımlayabilmek için,
- Planlanan gelişimlerin gerçekte meydana gelip gelmediğini tanımlamak için.²

Performans ölçüm tekniklerinin geliştirilmeye başlanmasından günümüze kadar geçen süre içindeki uygulamalarda her organizasyon için uygulanabilecek tek bir genel performans ölçütünün olmadığı anlaşılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında şirketler, geliştirdikleri stratejilerine uygun bir performans tanımı yaparak buna en uygun ölçütleri belirleyecektir. Buna benzer olarak, performans tanımlarının yapılması da sektörden sektöre ve hatta şirketten şirkete değişecektir. Örneğin bir hizmet şirketi için performans tanımı müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilebilirken, üretim odaklı bir şirkette üretimdeki hata oranının düşürülmesi ile ilişkilendirilebilir. Bu farklı yaklaşımların ortak noktası ise, performans ölçütlerinin amaçlara ulaşma, tüm işletme fonksiyonlarına rehberlik etmek ve geliştirmek için konulmuş olmasıdır.

Artan ticaret hacmi ve özellikle elektronik ticaret uygulamalarıyla işletmeler; kalite, teslimat süresi, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi kritik rekabetsel faktörlere önem vermektedirler. Bu doğrultuda artan rekabetle birlikte işletmeler ürün ve hizmet çıktıları ile rakiplerinden farklılaşmaktadırlar. Üretim sürecindeki tüm kritik başarı faktörleri işletmenin nihai amaç ve stratejisine uyumlu çalışmalıdır. Bu nedenlerle, süreç ve strateji odaklı olan performans ölçütleri kullanılması gereklilik halini almıştır.³

² Paker, Charles, "Performance Measurement", Work Study, MSB University Pres, Vol. 49, No. 2, s. 63.

³ Kabadayı, Ebru Tümer, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, s. 61.

Günümüzde doğru tasarlanmış performans ölçüm sistemleri şirketler için birer ölçme ve değerlendirme araçlarından çok şirketin stratejik odaklarına ulaşmada kullandığı yönetsel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. "Ölçmezsen yönetemezsin" bakış açısıyla tasarlanan modeller, şirketin amaçlarına ulaşmadaki başarısını ve kimi zaman hedeften sapmalarını birebir ortaya koyan faaliyetleri içerir.

A. Performans ölçümünün gelişimi

Performans yönetimi ile ilgili çalışmalar gerek pratik ve gerekse akademik anlamda zaman içinde farklı faktörlere odaklanarak değişim geçirmiştir. 1880 – 1980 yılları arasında kalan dönem performans kavramının ele alındığı ilk dönem olarak nitelendirilebilir. Bu dönemde yapılan çalışmalarda öncelikli olarak kâr, yatırımların geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde durulmuştur ve araştırmacılar bu ölçütlere odaklanarak işletme birimlerinin performanslarını ölçmeye çalışmışlardır.

1980'lerde küresel ekonomideki gelişmeler, yönetim modellerindeki değişim ve özellikle artan küresel rekabetin yansımaları olarak işletmeler Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Bilgisayarla Bütünleşik Üretim, Esnek Üretim Sistemleri gibi yeni felsefeleri ve teknolojileri uygulamaya yönelmişlerdir. Bu gelişmelere paralel olarak işletme performansı ile ilgili uygulamalar önem kazanmış ve bu öndeki çalışmalar hızla artmıştır. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başlarında işletmenin tüm fonksiyonlarının modele dahil edilebileceği performans ölçüm sistemlerinin gerekliliği anlaşılmış ve sadece finansal ölçütlere dayanan performans ölçüm sistemlerinin günün koşullarında yetersiz kaldığı görülmüştür. Yeni yönetsel uygulamaların yoğun olarak kullanılmaya başlanmasıyla geleneksel performans ölçütlerinin işletme performansını doğru olarak yansıtmaya yeteneği azalmıştır ve artan ihtiyaçlar neticesinde dönem içinde yapılan çalışmalarla geleneksel performans ölçüm sistemlerindeki açıklar "dengeli" ve "çok boyutlu" performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesiyle giderilmeye çalışılmıştır.⁴

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri işletmelerin tüm birimlerine uygulanacak standart kalıplar içermekte ve her birimin kendisine özgü performans ölçütlerini göz ardı ederek esnek olmayan bir yapı sunmaktadır. Günümüzde yapılan araştırmalarda ortaya konulan sonuçlarda ise standart bir model olmadığı ve her birimin

⁴ Yüksel, Hilmi, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-2, s.81.

kendi kritik ölçütlerine göre bir model oluşturması gerektiği anlaşılmıştır. Geleneksel ölçüm yöntemleri performansı mali ölçütlerle ilişkilendirerek dar bir bakış açısı sunmaktadır. Tablo 6’da geleneksel ve modern performans ölçütleri arasındaki farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo 6: Geleneksel Ve Modern Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Temelde finansal ölçütlerdir .	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir.
Orta ve yüksek kademede ki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık)	Anlık göstergeler (saatlik, günlük)
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır
Sabit bir biçimi vardır .	Gereksinimlere göre düzenlemeler yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
TZÜ, TKY gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	TZÜ, TKY gibi yaklaşımlara uygundur.
Bölümler arasında farklılık göstermez .	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilirler.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimin başarılmasında destek olur.

Kaynak: Yüksel, Hilmi, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-2, s.82.

Günümüzde, geçmişte gerçekleşen mali olayların kayıtları niteliğinde olan muhasebesel raporlar işletmelerin stratejileriyle doğrudan ilgili değildir. Günümüzün rekabetsel çevresinde faaliyet gösteren şirketleri performans yaklaşımlarını müşteri memnuniyeti, kalite, sosyal sorumluluk, yenilik yapma becerisi, esneklik gibi ölçütlerle de ilişkilendirmektedirler. Geleneksel ölçme araçları bu gibi stratejik amaçları ölçememektedir ancak günümüzde işletmeler, finansal ölçütlerin ötesinde yönetim, çalışan tatmini, müşteri şikâyetleri, çevrim süreleri gibi konuları da incelemelidirler. Bunlara ek olarak, sunulan ürün veya hizmetteki tedarik süresinin kısaltılması, iç iş

akışının verimliliği ve çıktılar üzerindeki etkisi, müşteri talep ve beklentilerinin tahmini ve ar-ge faaliyetlerindeki istikrar gibi stratejik konulardaki performanslarını da incelemelidirler.

Günümüz performans ölçüm sistemlerinde karşılaşılabilecek durum, uygulama esnasında şirkete özgü performans ölçütlerinin belirlenmesinde karmaşa yaşanabileceğidir. Bu nedenle şirketin tüm kritik başarı ölçütlerini ortaya koyarak, performans istemini en iyi şekilde tasarlamak gerekmektedir.

B. Performans ölçütleri ve tanımlanan özellikleri

Performans ölçümü günümüzde şirketlerin bünyelerinde gerçekleştirdiği en hayati faaliyetlerden biridir. Bir organizasyon daha önceden belirlediği hedeflere ulaşma yolunda belirlediği yol haritası üzerinde seyir halindeyken gerçekleşen sapmaları geliştirdiği performans ölçüm sistemleri sayesinde belirler.

Performans ölçüm sistemleri şirketlerin kendileri için belirledikleri "misyon" ve "vizyon" ifadelerini organizasyonun tümüne yaymada bir araç rolü oynamaktadır. Örgüt birimleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerin şirket stratejisine ne ölçüde katkı sağladığını performans ölçüm sistemlerinin ortaya koyduğu sonuçlarla görmektedirler. Bu açıdan bakıldığında çalışan motivasyonun artırılmasında performans ölçüm sistemlerinin olumlu bir rolü vardır.

Performans ölçüm sistemleri, şirketin üst yönetimi tarafından çeşitli paydaşlarla ortak çalışmalarla geliştirilen şirket stratejisini organizasyonun tamamına yaymada bir araçtır. Tüm birimlerin performans ölçütleri şirket stratejisinin gerçekleşmesine etki edecek noktalardan tasarlanarak stratejinin ne derece uygulanabildiğinin sonucunu vermektedir. Dengeli bir performans ölçüm sistemi, şirket yönetiminde verilerin alınabileceği çok boyutlu bir gösterge niteliğindedir.

Performans ölçümü, organizasyonun kendisine özgü nitel ve nicel birtakım değişkenlerin incelenmesine dayanan bir sistemdir. Günümüzde finansal ölçütlerle sınırlandırılmamakta ve sistematik bir analiz gerektirmektedir. Performans ölçümünde kullanılacak ölçütlerin aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekmektedir;

- İlgili konuya dikkatle odaklanma

- Başarıyı sağlayan etmenleri tanımlama ve onlarla bağlantılı olma,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleme,
- Değerlendirme ve ödüllendirme yapısı kurmaya yardımcı olma,
- Örgütteki tepe yönetimin önceliklerini belirleme,
- Karar alıcıya doğru ve zamanında bilgi sağlama,
- İşletmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerini dengeleme.⁵

İyi bir performans ölçütü işletmenin stratejik amaçlarıyla örtüşen ve amaç olarak belirlenmiş hedeflere karşı gerçekleştirilecek işletme faaliyetlerinde etkili olmalıdır. Performans ölçütlerinin özellikleri Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Performans Ölçütlerinin Özellikleri

Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı	Örgüt hiyerarşisine uygun olmalı
Uygulaması kolay olmalı	Dış çevre ile uygun olmalı
Karmaşık olmamalı	İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli
Müşterilerin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli	Performans sonuçlarından sorumlu olmalı
İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmeli	Örgüt birimleri arasındaki haberleşmeyi sağlamalı
Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı	Anlaşılabilir olmalı
Gerçekçi olmalı	Kritik faktörlere odaklanmalı
Neden ve Sonuçlar arasında ilişki kurabilmeli	Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı
Zamanında geri besleme yapabilmeli	Geri beslemesi harekete geçirici olmalı
Kendi kendisini ölçebilmeli	Geleceği tahmin için veri üretebilmeli
Amaçları olmalı	Sınırları olmalı
Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli	Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli
Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli	Birbirleri ile çatışmamalı
Örgütün amaç, insan, kültür ve anahtar başarı faktörleri ile uyumlu ve onları destekleyici olmalı	

Kaynak: Kabadayı, Ebru Tümer, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, s. 61.

Genel olarak yukarıdaki özelliklere sahip performans ölçütlerinin kullanılması işletmenin performans ölçüm sistemini daha verimli hale getirecektir. Hangi tür stratejilere odaklanarak performans sistemi geliştirilirse geliştirilsin, belirtilen özellikler performans ölçütlerinin ortak özelliklerini yansıtmaktadır. Ölçütlerin sisteme uygun olarak seçilmesi başarıyı getirecek en önemli faktörlerdendir. Doğru ve verimli ölçülecek

⁵ Kabadayı, Ebru Tümer, a.g.m., s. 66.

işletme performansı, şirketin amaçları ve hedeflerine oranla hangi noktada bulunduğunu ve hangi yolda ilerlemekte olduğunu gösterecektir. Bu özelliği ile performans ölçüm sistemleri yönetsel kararlarda faydalanılabilecek en önemli göstergeler arasındadır.

C. Organizasyonlar için temel performans ölçüleri ve ölçüm sisteminin tasarlanması

Temel performans ölçütleri genel olarak birçok organizasyonda aynı şekilde ifade edilmektedir. Ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında organizasyona özgü ölçütlerin yanı sıra birçok genel kabul görmüş performans ölçütleri de sisteme dahil edilmektedir.

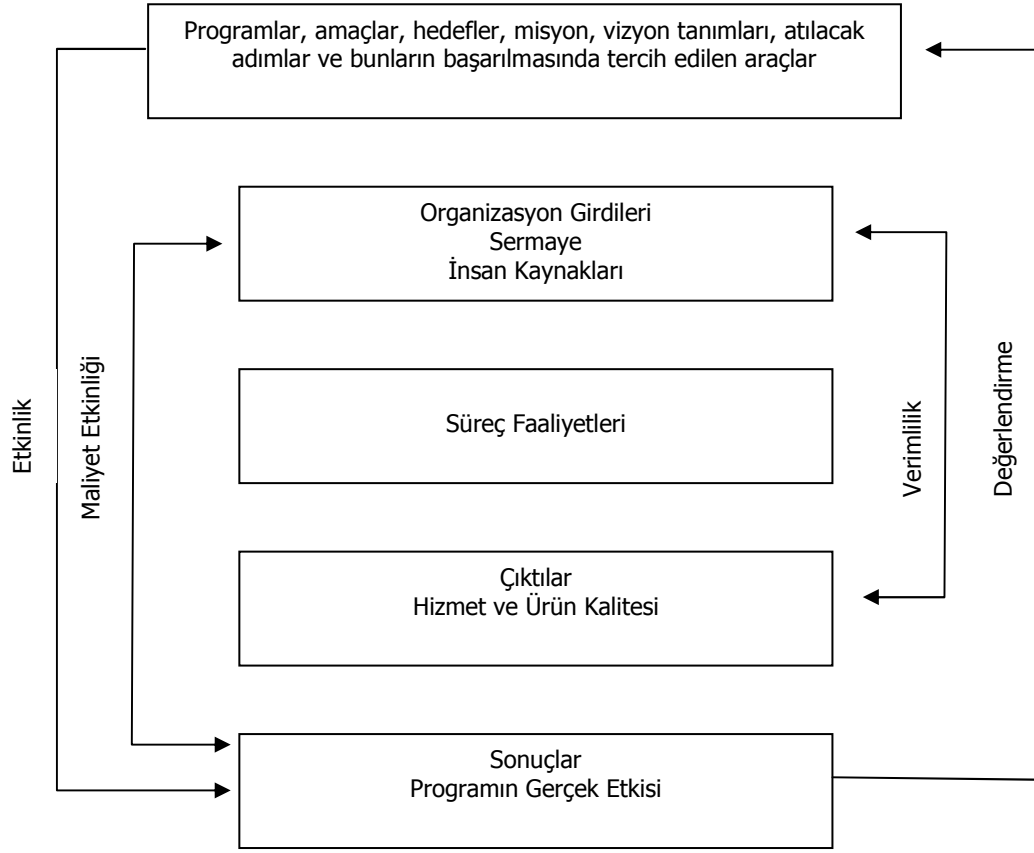
1. Temel performans ölçütleri ve özellikleri

Performans ölçümü günümüzde birçok şirket ve organizasyon tarafından kullanılmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşma çabalarındaki verimliliği, performans ölçümleriyle analiz etme fırsatı bulan organizasyonlar ölçüm sistemlerini kendi faaliyetlerine uyumlu hale getirerek oluştururlar. Sağlıklı bir performans ölçüm sistemi şirket faaliyetlerinin arzulanan sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında bir değerlendirme yapma imkânı vermektedir.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarlanması sürecinde atılacak ilk adım çalışılan organizasyonun stratejik çerçevesi olarak tanımlanan unsurların yakından incelenmesi olacaktır. Organizasyonun ana amaçları, hedefleri, misyon ve vizyon bildirimleri ile kullanılan performans ölçüleri ve çıktılar-sonuçlar arasında açık ve net bağlantılar bulunmalıdır. Ölçüm sistemi ile organizasyonun stratejik tanımlamaları arasında tutarsızlık bulunursa, ölçüm başarısından sapmalar meydana gelecek ve ölçüm sisteminin tasarımı hatalı olacaktır.

Performans ölçümü faaliyetleri bir sistemdeki genel adımların sonucunda meydana gelen çıktıların başlangıçta tasarlanan stratejik çerçeveye uyumunu incelemektedir.⁶

⁶ Aral, C. Suat , "Performans Ölçümü: Performans Denetiminde Araştırılması Gerekenler", Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs 2001, ss. 7-8.



Şekil 35: Organizasyonun Temel Unsurları Arasındaki Performans İlişkileri

Kaynak: Aral, C. Suat, "Performans Ölçümü: Performans Denetiminde Araştırılması Gerekenler", Sayıştay yayın İşleri Müdürlüğü, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs 2001, ss. 7-8.

Performans ölçümlerinde kullanılacak ölçütler sonuç ve süreç odaklı ölçütler şeklinde iki türde olabilir. Oluşturulacak en iyi performans ölçüm sistemi sonuç ve süreç odaklı ölçütlerin sistem içinde dengelenmesiyle tasarlanacaktır.

Süreç ölçütleri, faaliyet sistemi içerisindeki süreçler üzerinde çeşitli kontroller gerçekleştiren ölçütlerdir. Genellikle iş gören yetenekleri, faaliyet çevrim süresi, müşteri tepki zamanı gibi birtakım noktalara odaklanmaktadır. Bu tür performans ölçütleri problemi önceden tanımlama ve önlem almaya imkan verecek şekilde süreci kontrol eder.

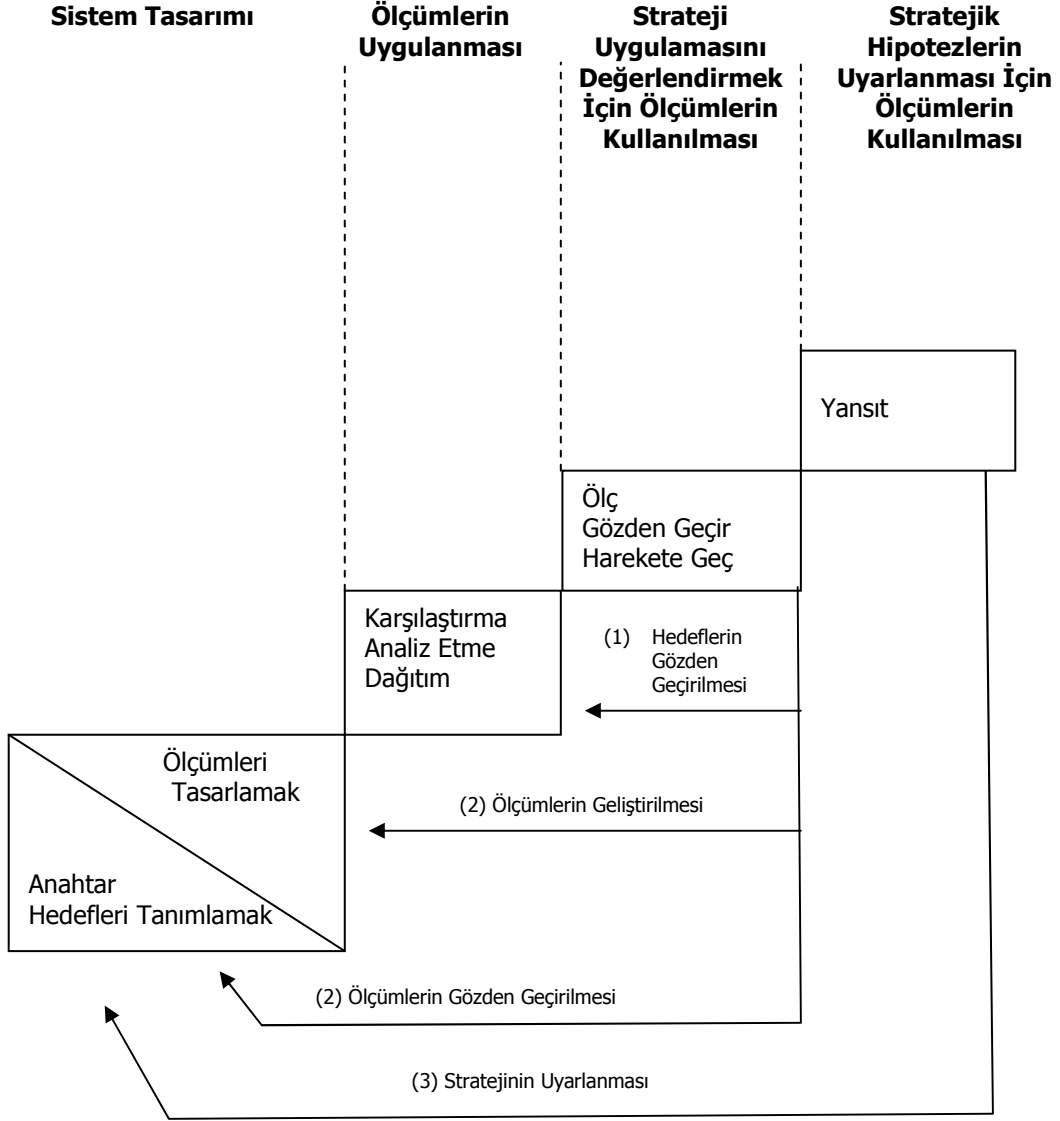
Sonuç odaklı ölçütler ise, finansal ve finansal olmayan birtakım faktörlere dayanmaktadır. Bunlardan bazıları; net kâr, pay başına getiri, müşteri memnuniyeti, örgütsel etkinlik gibi ölçütlerdir. Bu tür sonuç odaklı ölçütler, sistemin girdisi ve çıktısı arasında ilişkiler kuracak olan verimlilik, hız, kullanım oranları ve benzeri çıktılara odaklanırlar.

2. Performans ölçüm sisteminin tasarımı

Organizasyonlarda performans ölçüm sistemlerinin oluşturulmasının faaliyetlerin planlanması, kontrolü, koordinasyonu, insan kaynaklarının kontrolü, değerlendirilmesi ve kıyaslama gibi nedenlere dayandığı söylenebilir.⁷ İşletmeler günümüzde sosyal sorumlulukları gereği, çevreye uyum, temiz üretim faaliyetleri ve benzeri konulardaki performanslarını ortaya koyacak sistemler de tasarlamaktadırlar. Doğal kaynakların hızla tükendiği gezegenimizde doğal dengenin bozulmasına neden olmayacak şekilde tasarlanmış üretim süreci doğal sürekliliğin devamı için oldukça önemli hale gelmiştir.

Organizasyonların bünyesinde oluşturulacak performans ölçüm sistemlerinin tasarımı birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Performans ölçütlerinin belirlenmesi, ölçütlerin ölçüm faaliyetlerinde uygulanması (verilerin toplanması ve anlamlı hale getirilmesi), performans ölçütlerinin kullanılması gibi genel kabul görmüş üç faaliyet tasarım sürecinin adımlarını oluşturmaktadır.

⁷ Yüksel, Hilmi, a.g.e, s. 90.



Şekil 36: Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarım Aşamaları

Kaynak : Bourne, Mike, *et al.*, "Designing, Planning and Updating Performance Management Systems", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, s. 757.

Performans sisteminin tasarım bölümü kendi içinde anahtar hedefleri tanımlamak ve ölçümleri tasarlamak şeklinde ikiye ayrılabilir. Zaman içinde yapılan akademik çalışmaların genel olarak ortak noktası ölçümlerin organizasyonun stratejisinden türediği şeklindedir. Buna ek olarak literatürdeki çalışmaların odak noktasında "Neyi Ölçebiliriz?" sorusuna aranan cevaplar yatmaktadır.

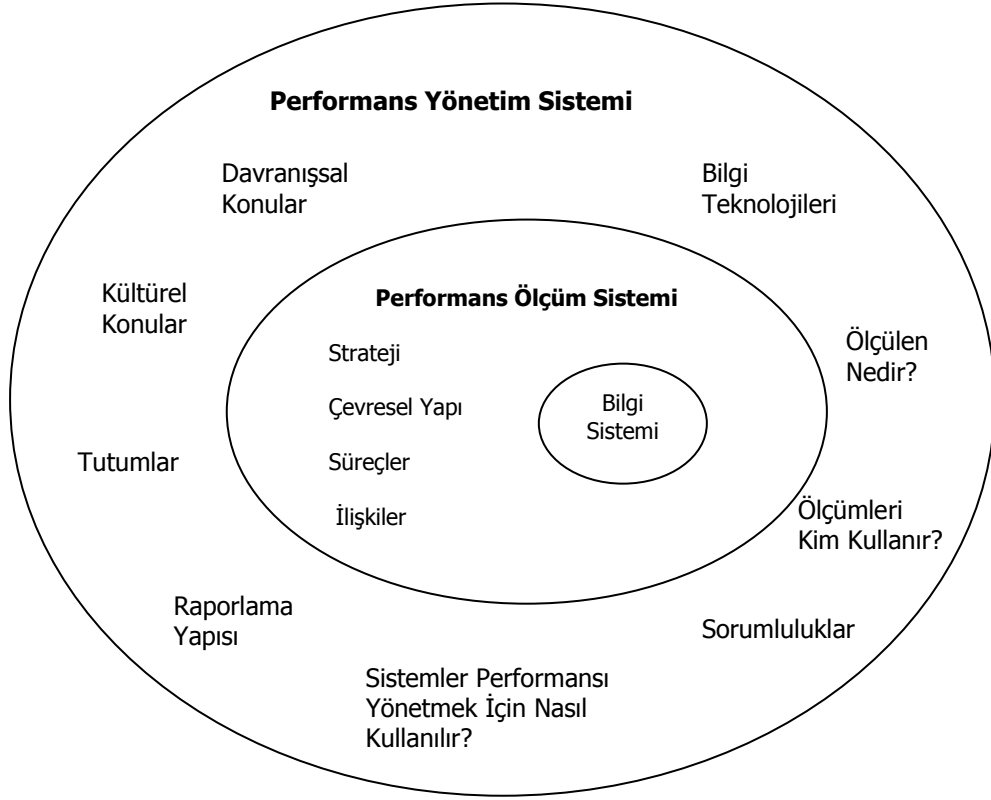
Ölçümlerin uygulanması aşamasında, bir önceki aşamada belirlenen ölçüm kriterlerini ana hedefler çerçevesinde uygulamak ve sistemin anahtar noktalarından alınan çeşitli veri, ölçüm ve diğer değerleri anlamlı ve yorumlanabilir hale getirmek amaçlanmıştır. Bu aşamadaki amaçlardan biri de ölçümleri düzenli hale getirebilmektir. Halihazırda kullanılan bilgilerin bir bilgisayar sistemi vasıtasıyla toplanıp, derlenerek kullanılır hali getirilmesi gerekebilir. Bunun yanı sıra, bu aşamada çalışanlar ve müşteriler ile ilgili bilgilerin toplanabileceği yeni uygulamalar da getirilebilir.

Ölçümlerin tasarlanması ve sistemin veri toplar hale getirilmesinden sonraki iki aşamada, öncelikle strateji uygulanmasının işlevselliği ölçümler vasıtasıyla kontrol edilmektedir. Sonuçlar değerlendirilerek; ölçümlerin geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi çalışmalarıyla performans ölçüm sistemini firma için en verimli hale getirmek mümkün olabilmektedir. Son olarak, ölçümler sonucunda çıkan verilere dayanarak strateji üzerinde çeşitli uyarlamalar yapılabilmektedir. Performans ölçüm sisteminin tasarlanması organizasyondan organizasyona geçebileceği gibi ana hatlarıyla yukarıda belirtilen aşamalardan geçmektedir.⁸

Geliştirilen performans ölçüm sistemi, organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin tüm iş süreçlerine, faaliyetlere, görevlere, personele yayıldığı ve ölçüm sistemi vasıtasıyla yönetsel kararlara yön vermek için geri bildirim toplanabileceği kapalı bir döngü şeklinde tasarlanabilmektedir.

Performans ölçüm sistemleri organizasyonun bütününde oluşturduğu performans yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir unsuru olarak düşünülmelidir. Ölçüm sonuçları genel olarak yönetim sisteminde alınan kararların yönünü belirlemektedir, ölçüm sistemlerinin performans yönetim sistemindeki yeri aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

⁸ Bourne, Mike, *et al.*, "Designing, Planning and Updating Performance Management Systems", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, ss. 757-759.



Şekil 37: Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemlerinin İlişkisi

Kaynak: Bititci, Umit S., *et al.*, "Integrated Performance Management Systems: a Development Guide", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 5, 1997, p. 525.

Performans yönetim sürecinin en önemli alt sistemi olan performans ölçüm sistemi, vizyonun ve stratejinin organizasyonun tamamına yayılmasında önemli bir temel oluşturmaktadır. Performans ölçümleri, örgütsel anlamda kilit noktası sayılabilecek bölümlerden sağladığı verilerle sistemin bütününe geri bildirim sağlayarak, genel amaç ve vizyonun bütün içinde algılanışını sınavacak şekilde tasarlanmalıdır. Yapılan ölçümlerden elde edilen sonuçlar, performans yönetim süreci içinde gerekli adımların atılarak organizasyonun yönetimine şekil verme özelliğine sahiptir.



Şekil 38: Performans Yönetiminde Yayılma ve Geri Besleme Süreci

Kaynak: Bititci, Umit S., *et al.*, "Integrated Performance Management Systems: a Development Guide", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 5, 1997, p. 524.

Performans ölçüm sistemleri organizasyonun operasyonel stratejisiyle doğrudan ilişkilendirilmelidir. Performans ölçülerinin tanımları ve bu ölçüler için hedefler organizasyonun stratejik seçimlerinin somut bir formülasyonu olarak görülebilir. Çeşitli ölçüler için başarılan gerçekleşmiş sonuçlar organizasyonun stratejik amaçlarını ne kadar iyi başardığını yansıtmaktadır. Hem Finansal ve hem de finansal olmayan ölçütler stratejinin orta ve daha altı yönetim tarafından idare edilen özellikli amaçlara dönüşmesinde bir gereksinimdir. Performans ölçüm raporları her sorumlu birim için organizasyonun kilit faaliyetleri için birçok ölçüm sonucunu içerebilir.

Performans ölçüm ve yönetim sistemlerinin geliştirilmesi konularıyla ilgili yapılan birçok akademik araştırmada ve konuların uygulamasında sistem geliştirme sürecinde ana hatlarıyla aşağıdaki adımlar takip edilmektedir;

1. Organizasyonun misyon ve vizyonu detaylı şekilde belirlenir.
2. Misyon tanımı baz alınarak organizasyonun stratejik amaçları tanımlanır. (Kârlılık, Pazar payı, kalite, maliyet, yenilik)

3. Çeşitli stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde her fonksiyonel alanın rolü olduğu anlayışı geliştirilir.
4. Her fonksiyonel alan için, firmanın toplam rekabetsel pozisyonunu üst yönetime tanımlayabilecek ayrıntılı performans ölçümleri geliştirilir.
5. Stratejik amaçların ve performans hedeflerinin organizasyonun alt basamaklarına iletilmesi ve her kademedede daha özelliikli performans ölçütleri oluşturulur.
6. Her kademedede kullanılan performans ölçütü ile stratejik amaçlar arasındaki uyumluluğun sağlanması.
7. Tüm fonksiyonel alanlarda kullanılan performans ölçütlerinin uyumlu hale getirilmesi.
8. Performans ölçüm sisteminin kullanılması.
9. Mevcut rekabet ortamı göz önüne alındığında, oluşturulan performans ölçüm sisteminin uygunluğunun periyodik olarak kontrol edilmesi.

Tüm bu kıstaslar göz önüne alınarak tasarlanan performans sistemlerinde sistemin organizasyona uyumlu hale getirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Birçok uygulamada sistemin tasarımı ve uyumlaştırması aşamasında yapılan hatalar amaçlara uygun ölçümlerin yapılamaması gibi istenmeyen kötü sonuçlara yol açmıştır.

Döngüsel bir yapıya sahip olan performans ölçüm sistemlerinde ölçüm dönemleri içinde tüm organizasyonlarda genel olarak kullanılacak ölçütler aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi sıralanabilmektedir.

Tablo 8: Ölçüm Kategorileri ve Kullanılan Ölçütler

Ölçüm Kategorisi	Kullanılan Ölçütler
Teslimatlar	Gerçekleşen Planlanan
Stoklar	Mevcut Gecikmeler Toplam Stoklar Fireler
Farklar (Uyumsuzluklar)	Aşırı Stok Satılma Fiyatı Üretim Kapasitesi Malzeme Kazancı Malzeme Kapasitesi Malzeme Kullanımı
İşgücü Performansı	İşgücü Etkinlik Kullanım Verimlilik Genel Gider Yüzdesi Fazla Mesai Devamsızlık
Sermaye	Tahsisler Ödemeler
Giderler	Ücretler ve Kâr Kontrol Edilebilir Masraflar Kontrol Edilemez Masraflar
Personel Mevcudu	Dolaylı Dolaysız Fonksiyonel Birimlerde

Kaynak: Neely, Andy, *et al.*, "Performance Measurement System Design", International Journal of Operation Research & Production Management, Vol. 15, No. 4, MCB University Press, 1995, p. 82.

Tüm sistemin tasarlanması organizasyonun kendine özgü yapısı çerçevesinde tamamlandıktan sonra genel gözden geçirmelerde sistemin özelliklerini vurgulayabilmek için birtakım ana noktalar dikkate alınmalıdır;

- Tüm uygun elemanlar (içsel, dışsal, finansal ve finansal olmaya) ölçüm sistemi tarafından kapsanıyor mu?
- Gelişim oranı ile ilgili ölçümler dahil edildi mi?
- Organizasyonun hem kısa hem de uzun vadeli amaç ve hedefleri ölçüm sistemine dahil edildi mi?

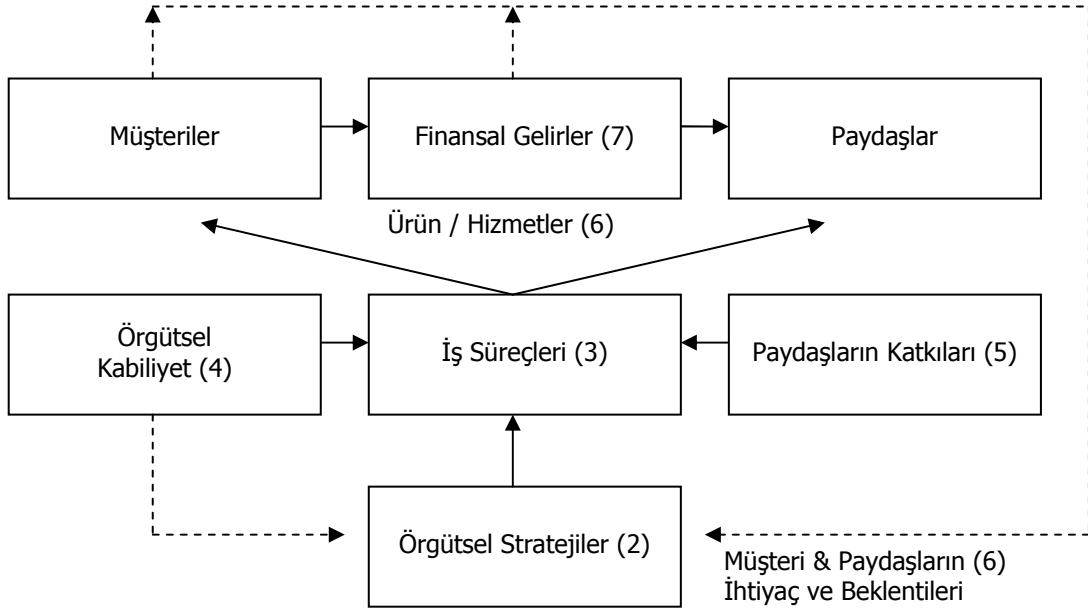
- Ölçümler organizasyon bünyesinde yatay ve dikey olarak bütünleştirilip uyumlu hale getirildi mi?
- Herhangi bir ölçüm bir diğeri ile çelişiyor mu?

Sistemin tasarımının en üst noktasına aşağıdaki faktörler göz önüne alınmalıdır;

- Ölçümlerin organizasyonun stratejisinin güçlendirip güçlendirmedeği,
- Ölçümlerin kurum kültürü ile örtüşüp örtüşmediği,
- Ölçüm sisteminin mevcut tanımlamalar ve yapıyla tutarlı olup olmadığı,
- Bazı ölçütlerin müşteri memnuniyetine odaklanıp odaklanmadığı,
- Bazı ölçütlerin rekabetin durumuna odaklanıp odaklanmadığı.⁹

Organizasyonlar çalışma alanlarına göre performans açısından birbirinden farklı dinamiklere odaklanabilirler. Her organizasyonun faaliyet gösterdiği alana özgü farklı performans dinamikleri geliştirilebilir. Bunun yanı sıra tüm organizasyonların odaklanacağı ve performans ölçüm sistemlerini tasarlarken göz önünde bulundurması gereken birtakım genel performans noktaları mevcuttur. Şirketler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında finansal ölçütlerin yanı sıra, örgütsel strateji, içsel iş süreçleri, şirket paydaşlarının katkıları ve benzeri noktalarda ölçümler geliştirebilir.

⁹ Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts, Performance Measurement System Design, International Journal of Operation Research & Production Management, Vol. 15, No. 4, MCB University Press, 1995, s. 82.



Şekil 39: Performans Ölçüm Sistemi İşleyişi

Kaynak: Kaydos, Will, "What Should Company Measure Besides Financial Results", http://www.balancedscorecard.org/metrics/what_to_measure.html

- (1) Müşterilerle paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, stratejileri yönlendiren ilk etkenlerdendir. Paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, yasal çevreler ve organizasyon için önemli olabilecek diğer çevrelerden oluşur.
- (2) Strateji, hedef müşteri kitlenizi ve bu müşteriler için diğer rakiplerle nasıl rekabet edeceğinizin tanımını içerir. Bir şirketin ana stratejisi birbirinden ayrı ancak aynı doğrultudaki farklı stratejilerin bir araya getirilmesiyle oluşur. Bu özellikleriyle stratejiler organizasyonun vizyon ve amaçlarını başarma yolunda atmak zorunda olduğu adımlardır. Stratejiler geliştirilirken modelin tüm diğer unsurları düşünülmelidir.
- (3) İş süreçleri; stratejilerin uygulanması, müşteriler ve paydaşlar için ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi gibi tüm doğrudan ve destekleyici faaliyetleri içermektedir.
- (4) Bir şirketin organizasyonu ve altyapısı, iş süreçlerini müşteri ve paydaşların ihtiyaçlarını en etkin şekilde tatmin edilmesine olanak sağlar.

Paydaşların kabiliyeti de şirketin iş süreçleri için önemli bir etken olabilir. Kısa dönemde kabiliyetler, stratejinin etkinliği ile sınırlı olsa da uzun dönemde kesin stratejiler uygulayabilmek için geliştirilmelidirler.

(5) Paydaşların katkısı iş süreçleri için gerekli olan ürün ve hizmetleri içermektedir. Örneğin tedarikçiler ürün tasarımı için kritik bir destek sağlayabilirler.

(6) Müşterilere sunulan ürün ve hizmetler, hissedarlar ve muhtemelen paydaşlar için finansal gelirler oluştururlar.

Bu modeli kullanarak, yöneticilerin firmaları ile ilgili cevaplamaya muktedir olmaları gereken çeşitli sorular ve bunlara ilişkin birtakım performans ölçüleri geliştirilebilir. Yöneticilerin organizasyonlarının performansı için geliştirebilecekleri sorular aşağıdaki gibidir;

MÜŞTERİLER

(1) Müşterilerimizi tatmin ediyor muyuz?

- Müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği.
- Müşteri tutma ve davranışları.

PAYDAŞLAR

(2) Hissedarlarımızı memnun ediyor muyuz?

- Hissedarlara sağlanan finansal gelirler.

(3) Paydaşlarımızı memnun ediyor muyuz?

- Paydaşların memnuniyeti ve memnuniyetsizliği.
- Paydaşları tutma ve davranışları.

STRATEJİLER

(4) Müşteri temelimize neler oluyor?

- Pazar potansiyeli.
- Pazarın büyüme oranı.

(5) Şirket stratejimiz işe yarıyor mu?

- Pazar payı.
- Müşteri kazanma.
- Müşteri kârlılığı.
- Ürün ve hizmet kârlılığı.
- Müşterileri etkileyen dış etkenler.

(6) Birbirinden ayrı stratejilerimiz düzgün bir şekilde uygulanıyor mu?

- Onları gerçekleştirmek için gereken stratejik amaçlar.

İŞ SÜREÇLERİ

(7) Müşterilerimize ve paydaşlarımıza etkin bir şekilde hizmet ediyor muyuz?

- Ürün ve hizmet kalitesi.

(8) İş süreçlerimiz etkin bir şekilde mi çalışıyor?

- Süreç kalitesi ve kabiliyeti.
- Verimlilik.
- Fire.
- Ürün ve hizmet maliyeti.

PAYDAŞLARIN KATKISI

(9) Paydaşlar olması gerektiği gibi katkı sağlıyorlar mı?

- Paydaşların kaynak katkısı.
- Paydaşların katkılarının kalitesi.

KABİLİYET

(10) Stratejilerimizi uygulayabilmek için gereken kabiliyetleri geliştiriyor muyuz?

- Örgütsel kabiliyet.
- Altyapının ve paydaşların kabiliyeti.

3. Konteyner taşımacılığında performans ölçüm kriterleri

Konteynerleştirme günümüzde Dünya dış ticaret hacminin nakliyesinde etkin rol oynayan bir konudur. Getirdiği yenilikler, verimlilik artışı ve hız sayesinde birçok ürünün nakliyesinde konteynerlerden yararlanılmaktadır. Günümüzde uluslararası konteyner sevkiyatı yapan hatlar, faaliyet gösterdikleri ülkelerde çeşitli acentelik anlaşmaları yaptıkları şirketler ya da kendi adlarını taşıyan ofisleri vasıtasıyla faaliyet göstermektedirler. Bu noktadan bakıldığında, acenteler konteyner hatlarının müşterileriyle aralarındaki aracı ve bir anlamda vitrini olarak nitelendirilebilir. Acenteler, müşterilerine sağladıkları hizmet kalitesi ile temsilcisi oldukları hatların imajlarını faaliyet gösterdikleri pazarda en üst noktada yansıtabilirler. Hizmet sektörünün tüm dinamiklerinin işlediği acentecilik faaliyetlerinde de kurumsal performansın ölçümünde dikkate alınması gereken birtakım önemli ölçütler bulunmaktadır. Konteyner taşımacılığı alanında faaliyet gösteren şirketlerin hizmet kalite düzeyleri, organizasyonel performanslarının bir yansıması olarak düşünülebilir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm şirketlerde olduğu gibi, müşterilerin algıladıkları kalite düzeyi, konteyner sevkiyatı organizatörü şirketler ve gemi acenteleri gibi denizcilik şirketleri için oldukça önemli performans ölçütleri olarak değerlendirilebilir. Müşteri memnuniyetine odaklandırılan performans ölçütleri organizasyonun performansının ölçülmesi için gerekli verileri sağlayabilmektedir.

Lojistik sektöründe ve özellikle deniz taşımacılığı odağında yapılan birçok akademik çalışmada performans boyutlarıyla ilgili kesin bir odak yakalanmamış ancak çalışmalar konuya spesifik olarak farklı açılardan yaklaşmıştır. Buna rağmen, bir genelleme yapıldığında çalışmaların müşteri tatmini çevresinde yoğunlaştığı söylenebilmektedir. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlara dayanarak, müşteri odaklılığın konteyner sevkiyatı yapan denizcilik şirketlerinde rekabet gücüne olumlu katkı sağlayacakları söylenebilir.¹⁰

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda müşterilerin taşıyıcı seçim kriterleriyle ilgili olarak birtakım unsurlar önce çıkmaktadır. Yapılan birçok çalışmada, uluslararası sevkiyata konu malları olan ihracatçı ve ithalatçı firmaların taşıyıcı seçiminde; hız ve

¹⁰ Shan Lu, Chin, "Logistics Services in Taiwanese Maritime Firms", Transportation Research, Part E, 2000, s. 48.

güvenirlilik, navlun miktarları, kayıpların ve zararların azlığı gibi faktörler öne çıkmaktadır. Alan araştırması olarak dikkate alınabilecek birtakım çalışmalarda ise, müşterilerin konteyner hatlarından beklentilerinin başında gelen en önemli unsurlar olarak; navlun fiyatları, özenli taşıma ve elleçleme, esneklik ve çözüm üretebilme, dakiklik, servis süresi ve sıklığı gibi birtakım faktörler tanımlanmıştır.

Fiziksel ölçütler, sağlanan hizmetin fiziki olanaklarına ilişkin faktörlerdir. Fiziki olanaklar ve teknik unsurlar hizmet kalitesine doğrudan etki etmektedirler. Yükleyicilerin konteyner hattı seçim ölçütleri arasında ilk sıralarda gelen bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedirler;

- ***Ekipman bulunabilirliği***, yükleyicilerin dönem dönem sıkıntı çektiği bir konudur. Konteyner hattının ithalat ve ihracat sevkiyatlarındaki karşılıklı dengesizlik, ilgili limanda hattın ekipman problemi yaşamasına neden olabilir. Örneğin, sürekli 40'DV ve HC konteyner ithalatı çeken bir bölgede, ihracat potansiyelinin 20'DV konteyner talep etmesi, 20'DV ithalatının yeterli olmaması nedeniyle ekipman sorunlarına neden olabilir. Günümüzde konteyner hatları bu tür durumlarda, bölgedeki ekipman açığını dengelemek için ekipman fazlası olan limanlardan ilgili limana boş ekipman sevkiyatı yapmaktadırlar. Ekipmanda sürekli sıkıntı yaşayan bir hattın müşterilerine sürekli olumsuz yanıt vermesi orta vadede pazar payı kayıplarına ve dolayısıyla pazardaki bilinirliğin kötü etkilenmesine neden olacaktır.
- ***Servis sıklığı***, müşteriler açısından hattın kalite imajını belirleyen bir başka etkidir. Bunun yanı sıra, özellikle sefer programlarının düzenliliği konteyner hattının ilgili limanda oluşturduğu pazar payının korunmasında oldukça önemlidir. Uygulamada müşterilerin beklentileri haftalık çıkışlar şeklinde tasarlanan düzenli bir gemi programıdır. Daha önceden acente tarafından yükletene bildirilen E.T.A. (Estimated Time of Arrival – Tahmini Varış Zamanı) 'da gerçekleşecek büyük sapmalar yükletenin programının aksamasına neden olacak ve bu durumun süreklilik göstermesi de yükletenin alternatif hatları tercih etmesine neden olacaktır.

- **Transit Süre**, yükletenler açısından belirleyici olan en önemli faktörlerden biridir. Transit süre, yükün çıkış limanından varış limanına kadar taşınmasında geçen süre için kullanılan terimdir. Hatlar yükleri iç limanlardan ana aktarma limanlarına feeder (besleyici) tabir edilen nispeten küçük gemilerle taşımakta ve bu limanlardan kendi ana gemilerine yüklemektedirler. Aktarmalı seferler genel olarak direkt seferlere nazaran daha uzun sürelerde tamamlanmaktadır. Yükletenler genellikle transit süreleri kıyaslamakta ve en uygun süre sağlayan hat ile sevkiyat yapmaktadırlar. Bunun yanı sıra, aktarmalı servislerin yükletene maliyeti, hızlı giden ve aktarmasız servislere nazaran daha düşüktür. Dolayısıyla yükleten sevkiyatın aciliyetine göre en uygun kararı verecektir.
- **Maliyet**, tüm sektörlerde olduğu gibi denizcilik sektöründe de en önemli belirleyicilerden biridir. Örneğin; aynı varış limanına hizmet veren hatlardan biri, diğerinden aynı hizmet şartlarında daha uygun fiyatlar verebiliyorsa müşterilerin tercihi bu hat olacaktır. Bunun yanı sıra uygulamada, uygun fiyat veren hatların transit süreleri diğer hatlardan birkaç gün daha uzun olsa da müşteriler bu hattı tercih edebilmektedir. Günümüzde etkinliğini en üst noktalarda sağlamış konteyner hatları, rakiplerinden oldukça farklı fiyatlar verebilmektedirler. Hatların sundukları fiyatların yanı sıra, yükleme ve boşaltma limanlarındaki acentelerinin de acentelik ve liman hizmetlerinde aynı etkinliği yakalayarak rekabetsel fiyatlandırmalar yapabilmeleri gerekmektedir. Konteyner hattının sağladığı maliyet avantajı, acentesinin ilgili limanda sağladığı yüksek maliyetli lokal masraflarla rekabet üstünlüğünü yitirebilmektedir.
- **Teknik altyapı**, bir diğer önemli faktördür. Konteyner hattının acenteleriyle ilgili bilgi akışını sağladığı bilgi sistemi, kullandığı acente ağı hizmet etkinliğinde önemli bir unsurdur. Yükleme acentesinin, konteynerlerin son konumunu sistemden görebilmesi ve müşteriye düzenli olarak bilgi geçebileceği yapının oluşturulması günümüzde gerekli bir unsurdur. Acentenin de kendi içsel süreçlerindeki bilgi akışını

sağlayacağı birtakım bilgisayar destekli sistemler oluşturması ve özel yazılımlarla birimleri arasındaki süreçleri en etkin hale getirmesi, müşterilerine kusursuz hizmet sağlama amaçlarında atılacak büyük bir adımdır.

- **İnsan kaynakları yapısı**, acentecilik hizmetleri süreçleri nedeniyle çok titiz ve dikkatli çalışmayı gerektiren çok boyutlu iş süreçlerinden oluşmaktadır. Temsil edilen konteyner hattının tüm işlemlerinin hatasız ve düzenli olarak yerine getirilmesi oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında acente çalışanlarının tamamının uluslararası düzeyde iş yapabilecek eğitim, beceri, yabancı dil gibi benzeri önemli altyapılara sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, müşteri ile doğrudan iletişim içinde bulunan departmanlardaki personelin tamamı teknik özelliklere ilave olarak, ikna yeteneği, güvenilirlik, işlere hızlı odaklanıp problem çözebilme gibi yeteneklere de sahip olmalıdır.

Tüm bu spesifik özellikleri inceledikten sonra, genel anlamda acente hizmet kalitesinin ve dolayısıyla performansının değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanabilecek genel ölçeğin değişkenleri şu şekilde belirtilebilir;¹¹

- Güvenirlilik,
- Fiziksel unsurlar,
- Cevap vericilik,
- Yeterlilik,
- Saygı,
- İnanılrlık,
- Güvenlik,
- Erişebilirlik,
- İletişim / Haber verme,

¹¹ Bosch, Laurentine Ten – Lobo, Antonio, "Shippers' Perspective of Important Dimensions In Ocean Freight Services: A Study of Tasmanian Apple Exporters", 7th International Symposium on Logistics, Melbourne, 2002, ss. 2-5.

- Müşteriyi anlama.

Tüm bu değişkenlerin tanımları ve yapılabilecek kritik hatalar şekil 40'da özetlenmiştir;¹²

Konuyla ilgili akademik çalışmaların incelenmesinin yansıra, sektörde uygulamacı olarak faaliyet gösteren profesyonellerle yapılan görüşmelere istinaden, çeşitli uzman görüşlerinin bir araya getirilerek konteyner hatlarının performans düzeyi konusunda irdelenmesi gerektiği düşünülen konular aşağıdaki şekilde derlenmiştir;

- Gemi üzerinde yer temin edilebilmesi ve bu konuda sıkıntı yaşanıp yaşanmadığı.
- Müşteriden gelen her türlü soruya zamanında ve tatmin edici yanıtların verilmesi.
- Müşteri şikayet ve isteklerinin hızlı şekilde yanıtlanması ve gerekenin yapılması.
- Kısa transit sürelerle hizmet sağlanması.
- Sefer adetlerinin sık olması.
- Yükün zamanında teslim alınıp, yüklemeye hazırlanması.
- Önceden açıklanan gemi programlarının tutarlılığı.
- Dökümantasyon hizmetlerinin hızlı yerine getirilmesi.
- Kapıdan kapıya servis imkânının bulunması.
- Gümrükleme hizmetinin sunulabilmesi.
- Grupaj ya da parsiyel yükleme yapılabilmesi.
- Yükleyici tarafından gereksinim duyulması halinde JIT servisinin verilebilmesi.
- Konteynerlerin iyi durumda olması.
- Open top, flat rack, reefer gibi özel ekipmanların sağlanabilirliği.

¹² Deveci, Ali, a.g.e., ss. 116- 119

- Kargo takibinin bilgisayar sistemleri destekli olarak eşzamanlı yapılabilmesi.
- İyi ticari itibar.
- Düşük navlun miktarları.
- Fiyat taleplerine hızlı yanıt verilmesi.
- Rakip fiyatlarına karşı esnek davranabilme becerisi.
- Reklam ve tanıtım mecraları vasıtasıyla bilinirliğin arttırılması.
- Satış ve pazarlama personelinin bilgi, beceri ve anlayışı.
- Satış ve pazarlama personelinin müşteri ile düzenli iletişimi.
- Satış ve pazarlama personelinin nezaketi.
- Satış ve pazarlama personelinin problem çözme yeteneği.
- Diğer hat operatörleriyle yer anlaşması sağlanması.¹³

¹³ Shan Lu, Chin, a.g.e., s. 83.

Hizmet Kalitesi Boyutu	Tanım	Hata Önekleri
Güvenirlilik	<ul style="list-style-type: none"> Söz Verilen hizmeti dikkatli ve güvenilir bir şekilde yapma 	<ul style="list-style-type: none"> Malın istenilen yere belirtilen zamanda gitmemesi
Fiziksel Unsurlar	<ul style="list-style-type: none"> Ekipman, personel ve iletişim araçları unsuru 	<ul style="list-style-type: none"> Yükletene gönderilen konteynerin temiz ve hasarsız olmaması Yükletene gönderilen dokümanların anlaşılır olmaması
Cevap vericilik	<ul style="list-style-type: none"> Müşteriye yardımcı olma arzusu ve hizmetin hızlı verilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Acente elemanının yükletenin sorularını cevaplamaya istekli olmaması
Yeterlilik	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet gerçekleştirebilme bilgi ve becerisi 	<ul style="list-style-type: none"> Acente yetkilisinin taşımacılık konusunda bilgili olmaması
Saygı	<ul style="list-style-type: none"> Saygı, kibarlık ve içtenlik 	<ul style="list-style-type: none"> Acente çalışanlarının müşteriye saygılı davranmaması
İnanılrlık	<ul style="list-style-type: none"> Dürüstlük, güvenilirlik ve inanılabilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> Acentenin problemleri çözmede güvenilir olmaması
Güvenlik	<ul style="list-style-type: none"> Tehlike, risk ve şüpheden uzak olmak 	<ul style="list-style-type: none"> Acentenin konteyneri kaybetmesi ya da hasara uğratması
Erişebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> Yaklaşım ve iletişim kurmadaki kolaylık 	<ul style="list-style-type: none"> Bir problem olduğunda acentede ilgili yetkiliye kolayca ulaşamama
İletişim / Haber verme	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin dinleyeceği ve anlayacağı bir dilde onlara bilgi verme 	<ul style="list-style-type: none"> Mallar yerine vardığında haber vermeme
Müşteriyi anlamak	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çaba göstermek 	<ul style="list-style-type: none"> Yükletenin özel ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunamama

Şekil 40: Hizmet Kalitesi Boyutlarında Karşılaşılabilecek Hatalar

Kaynak: Deveci, Ali, "Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama", İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, s. 117.

D. Performans ölçümünde “Balanced Scorecard”

Yönetim biliminin konusuna giren tüm alanlarda sürdürülen hızlı gelişim, performans ölçümü yöntemlerinin gelişmesinde de kendini göstermiştir. Yapılan akademik araştırmalar ve bunlara ek olarak pratikte şirketlerin geliştirdikleri birtakım çalışmalar, şüphesiz ki performans ölçümü ve ötesinde performans yönetimi konularındaki açıkları kapatmaya yönelik olmuştur. Gerek şirket yöneticileri ve gerekse akademisyenler günümüzün hızla gelişen rekabet koşullarında şirket yönetimlerinin gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen ve performansı sadece geleneksel bileşenlerle değil, tüm örgütsel unsurlarla birlikte değerlendirebilen bir modelin gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Günümüzde, geleneksel performans ölçüm sistemlerinde olduğu gibi, şirket performansını sadece finansal değerlerle ilişkilendirmek orta ve uzun vadede şirketin yönetimi ve organizasyonu ile ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Son dönemde yapılan akademik çalışmalarda, şirketlerin sadece kâr tabanlı performans ölçüm sistemlerine ve kısa dönemli, dar boyutlu göstergelere odaklanması, performansı etkileyen unsurlar arasındaki dengesizlik ve tutarsızlık gibi birtakım eğilimler eleştiri konusu olmuştur.

1. Balanced Scorecard’ın tanımı ve temel kavramlar

Strateji kavramı, ilkel toplumlardan bu yana günümüz modern dünyasına kadar uzanan zaman dilimi içinde, insanların yaşamlarını ve doğal çevrelerini şekillendiren unsurlardan biri olmuştur. Günümüzün hızlı rekabet ortamında faaliyet göstermekte olan şirketler için strateji kavramı başlarda moda bir terim gibi görülmesine karşın günümüzde olmazsa olmaz bir unsur haline almıştır. Tüm bu karmaşık ve değişken çevre koşulları içinde şirketler hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmada kullanacakları yöntemleri doğru bir şekilde belirlemelidirler. Balanced Scorecard (BSC), şirketin misyon, vizyon ve bunlara temellenen stratejilerini anlaşılabilir performans ölçümlerine çevirerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için genel çerçevenin oluşturulmasını sağlar.¹⁴

Günümüzde bilgi çağının yönetim ve üretim tekniklerine getirdiği devrim niteliğinde birçok yenilik mevcuttur. Globalleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme

¹⁴ Kaplan, Robert S. – Norton, David P., *Balanced Scorecard*, Çev: Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 2.

bu yeniliklerin kısa zamanda tüm dünyada uygulama fırsatı bulunmasına olanak sağlamıştır. Bilgi çağı ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren şirketlerin mevcut kabiliyetlerini geliştirmelerini ya da yeni yeteneklerle kendilerini desteklemelerini gerektirmektedir. Şirketlerin maddi değerleri dışında kalan maddi olmayan kaynak ve değerlerini keşfetmek ve onları harekete geçirmekteki becerileri, finansal açıdan yatırımlardaki değerlendirilmelerinin çok daha önüne geçmiştir.

Küresel rekabet birçok sektörü etkilediği gibi denizcilik sektörünü oldukça etkilemiştir. 2000'li yılların başlarındaki küresel durgunluk nedeniyle, uluslararası deniz taşımacılığındaki yük sirkülasyonu bir önceki on yıllık dönem kadar hacimli olmamaktaydı. Bu durum küresel ölçekteki denizcilik sektöründe de yoğun bir rekabete yol açmış ve armatör şirketlerden, konteyner hatlarına ve sektördeki lojistik firmalarından liman işletmelerine kadar birçok kesimi önemli rekabetsel atılımlar yapacak ve önlemler alacak uygulamalara itmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda artan rekabete paralel olarak performans ölçümü de önem kazanmış ve çeşitli uygulamalarla çalışmalar genişletilmiştir.

Denizcilik sektöründeki geleneksel performans ölçümü uygulamaları da net kâr, satış hacmi, aktiflerin geri dönüşü gibi finansal göstergelere yoğunlaşmıştır. Bununla beraber, performans ölçümlerinde sadece finansal ölçütleri dikkate alan kurumların gelecekte örgütsel başarıyı yakalayamadıkları sektördeki uygulamalar ve özellikle birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır. Bu tür performans ölçüm uygulamaları kapsamlı ölçümler yapamadıkları için başarılı olamamışlardır.¹⁵

Kaplan ve Norton, finansal ölçümlere dayanan performans ölçüm sistemlerinin eksik ve aksayan yönlerini fark etmeleri üzerine BSC'ın ana hatlarını şu şekilde tanımlamışlardır:

¹⁵ Su, Yuhling, *et al.*, "A Study on Integrated Port Performance Comparison Based on The Concept of Balanced Scorecard", *Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol.5, 2003, ss. 609-610.

*"BSC, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur."*¹⁶

BSC, organizasyonda bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır. Bu açıdan bakıldığında, BSC'nin altyapısı sağlam işleyen iletişim kanallarına temellenmiş ve günümüzün çağdaş yönetim modellerini bünyesinde barındıran bir yapının gerekliliğini vurgulamaktadır. İşletme performansını sadece finansal faktörlerle ölçmek, işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz.¹⁷ Finansal olmayan değerlerin bir şirkete sağlayabileceği faydaları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Mevcut müşterilerin sadakatini korumayarak, etkin ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi çabalarını destekler ve stratejik hedeflerde olumlu açılımlar sağlar.
- Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilikçilik temelli bir yapının oluşturulması faaliyetlerine hız kazandırır.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile teslim edilmesine ilişkin çabaları destekler. Maliyet ile ilgili odaklanmanın sadece giderlere değil verimlilik artışına yönelmesini sağlar.
- Motivasyonu yüksek işgücü ile içsel süreçlerde sağlanan verimlilikle toplamda performans artışı sağlanır. İçsel süreçlerdeki olumlu gelişmeler ve öğrenme yeteneğindeki gelişim, organizasyonun bütününde motivasyon artışı sağlayarak sinerji yaratır.

¹⁶ Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992, s. 71.

¹⁷ Özbirecikli, Mehmet - Ölçer, Ferit, "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.13, s.2, Kasım 2002, ss. 32-33.

- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaşması sonucunda yeniliklere açık, gelişmiş bir organizasyonun temelleri atılır.¹⁸

Ölçemiyorsanız yönetemezsiniz felsefesinin ön plana çıktığı günümüz yönetim anlayışında, üst yöneticiler zaman içinde edindikleri tecrübelerle, örgütlerinin ölçme sisteminin yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını derinden etkilediğini gerçeğini görmekte-dirler. Bu doğrultuda, çalışanların motivasyonu ve içsel iş süreçlerinin desteklenerek işlevselliğinin artırılmasıyla elde edilecek performans ilerlemesinin rekabet gücünü tetikleyecek bir sinerji yaratacağı fikri oluşmuştur. Üst yöneticiler aynı zamanda, yatırımların geri dönüşü ve pay başına kazanç gibi geleneksel finansal muhasebe ölçümlerinin, günümüzün rekabet çevresinin istekleri olan devamlı gelişme ve yenilik faaliyetleri için yanıltıcı sinyaller verebileceğini de anladılar. Bu noktada, geçmişte birçok uluslararası ölçekteki firmanın finansal ölçütlere dayanarak yaptığı hesaplamalara temellenen performans ölçüm çalışmalarının olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmüş ve ölçüm çerçevesinin genişletilmesi fikri hâkim olmuştur. Geleneksel finansal performans ölçüleri, kitle ve seri üretimin yıldızının parladığı endüstriyel çağda yolunda çalışan mekanizmalar olsalar da günümüzde işletmelerin uzmanlaşmaya çalıştığı yetenek ve ustalık adımının dışında kaldılar.¹⁹

1992 ve 1996 yılları arasında Kaplan ve Norton tarafından Harvard Business School'da geliştirilen BSC; kısa ve uzun dönemli işletme amaçlarını, finansal ve finansal olmayan, şirket içi ve dışı performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisi içinde dengeli bir şekilde işletme stratejisine yansıtmayı ve stratejinin eyleme dönüşmesini amaçlar.

BSC sadece bir ölçüm, kontrol sistemi ve strateji belirleme mekanizması olarak düşünülürse bu oldukça hatalı bir yaklaşım olacaktır. BSC bunların çok daha ötesinde, stratejiyi organizasyonun bütününe yayarak işletme stratejisini eyleme geçirmeye odaklanan bir mekanizmadır. Öte yandan, BSC'nin çoğu zaman bir ölçüm sistemi olarak düşünülmesi ve adlandırılması onun şirket misyon ve stratejisini fiziksel ölçümlere dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanabilir. BSC, şirket içi ve dışı performans ve sonuç ölçüleri arasında dengeli bir ilişkiye dayanır. Bu yönüyle,

¹⁸ Kaplan, Robert S. – Norton, David P., a.g.m., s. 4.

¹⁹ Kaplan, Robert S. - Norton, David P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", a.g.m., s. 71.

yöneticilerin, müşterilerin, çalışanların ve hissedarların beklentilerini karşılayan entegre bir performans ölçüm sistemi oluşturulmuştur. Oluşturulan tüm bu çerçeve, BSC'nin bir yönetim sistemi olarak düşünülmesini gerektirmektedir.²⁰

2. Mevcut Performans Ölçüm Sistemlerine Eleştirisi

BSC kendisinden önce uygulanan sisteme bir takım eleştiriler getirmiştir. BSC'nin bu yaklaşımıyla, kendisinden önce mevcut olan performans ölçüm sistemlerine getirdiği eleştiriler şöyledir:

- Bugüne kadar kitlesel ve yığın üretimin getirdiği bir zorunluluk olarak, ürün tasarım ve geliştirme işlemleri için performans ölçüleri geliştirmeye önem verilmemiştir. Artan teknoloji, değişen ve çeşitlilik arz eden kullanıcı ihtiyaçları ve benzeri nedenlerle geliştirilen esnek üretim sistemleri beraberinde bu farklı tasarımlar için gerekli olan performans ölçüm yöntemlerinin gerekliliğini getirmiştir.
- Önceki stratejilerde yeterli geri bildirim ve kaynak desteği, takım ve bireylerin hedefleriyle ilişkilendirme yeteneği sağlanmadığı için, stratejiler eyleme dönüştürülemedi. Şirket stratejileri ve performans ölçüm sistemin arasındaki bağ, stratejilerin organizasyonun tüm birimlerince benimsenmesi ve birey amaçlarının şirket amaçlarıyla örtüşmesini sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. BSC, kendinden önceki sistemlerin bu eksikliğini dört farklı işletme boyutunu bütünleştirerek tamamlamıştır.
- Takımların ve bireylerin çalışmaları, özel ve stratejilerden kopuk olarak üst düzey yöneticilerin dikkatini çekmeye yönelik bir şekilde gerçekleşmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi, ilgili dönemde strateji kavramı yönetim uygulamaları arasında moda bir terim olarak kalmış ve organizasyonun tamamında ele alınması gereken özel bir yol haritası olarak kavranılmamıştır. Örgütsel açıdan ele alındığında, bu durum informel ilişkilere dayanan birtakım süreçlerin ön plana çıkmasına ve çabaların üst yönetime gösterişten ibaret olmasına neden olmaktadır.

²⁰ Kaplan - Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", a.g.m., ss. 72-73.

BSC tüm örgütsel faaliyetlerde çeşitli kriterlerle ölçümler yapmakta ve birey hedeflerini de örgüt amaçlarına uyumlu hale getirir.

- Bugüne kadar aslında birer araç olmalarına rağmen, yanlış bir tutumla giderek amaç olarak görülmeye başlanan kalite artırma, operasyon sürelerinde iyileşme, teslim sürelerinde kısalma gibi çalışmalar performans artmasına yol açarlar ancak daha iyi finansal sonuçları garantilemezler. BSC bütünlük altyapısıyla performansla etki eden tüm faktörleri ele alarak tüm süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimi ortaya koymaya çalışır. Dolayısıyla finansal sonuçlara odaklanan bir organizasyon tüm diğer süreçlerde finansal yapıya etki edecek adımları görebilmektedir.
- Bugüne kadar işletme stratejisi kapsamında büyüme sağlayan konulardan ziyade, maliyet düşüren ve verimlilik arttıran konular önem kazanmıştır.²¹ Günümüzde ise BSC bakış açısıyla organizasyonlar maliyet ve verimlilik kavramlarının yanısıra, personel motivasyonu içsel süreçlerdeki düzen, öğrenme ve gelişme yetenekleri ve potansiyelleri gibi birtakım ölçütlere de odaklanmışlardır. Bu durum BSC'nin bütünlük yapısından kaynaklanmakta olup, önceki uygulamalarda kıyasla en önemli farktır.
- Bugüne kadarki organizasyon yapılarında mavi yakalıların önerilerine yeterince önem verilmemiştir. Bununun yanında performans ölçüm sistemleri işletmelerin stratejik faaliyetlerini değil, sapma raporları bazında farklı farklı bölümlerin performanslarını ölçmeye yöneliktir. BSC bölümler arasındaki etkileşime önem vererek organizasyonu içsel ve dışsal süreçleriyle bir bütün olarak değerlendirmeye çalışmıştır. Bunun yanı sıra BSC, günümüzde tüm çalışanların yönetime katılmasını cesaretlendiren yönetim sistemleri ile aynı paralelde bir düşünce yapısına sahip olup, bu tür uygulamaların oluşturulması için gerekli altyapının oluşturulmasına yardımcı olabilir.

²¹ Kaplan - Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", a.g.m., ss. 72-73.

- Klasik organizasyon yapılarında üst düzey yöneticiler arasında stratejik hedefler konusunda görüş birliği sağlanmasına çok önem verilmemiştir. BSC çalışmalarında ise, stratejilerin eyleme dönüştürülmesi sistemin odak noktasında durmaktadır. Bu bakış açısıyla, stratejilerin üst yönetimin tüm üyelerinin desteği ile oluşturulması ve organizasyonun bütününe yayılması gerekmektedir.

BSC'dan önceki performans ölçümlerine getirilen eleştiriler ile BSC'nin çalışma sisteminin işlevselliği vurgulanarak geçmişteki problemlerin giderilmesi konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Geçmişteki performans ölçüm sistemlerine kıyasla BSC'nin sağladığı en büyük yenilik performansı sadece finansal değerlere bağlamayarak, ölçümleri örgütüm tüm içsel ve dışsal süreçlerine yaymış olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında BSC sadece bir ölçüm sisteminin ötesinde bir yönetim sistemi olarak ele alınan bir yenilik olmuştur.

3. Balanced Scorecard Boyutları

Yöneticiler ve akademik araştırmacılar mevcut performans ölçüm sistemlerinin yetersizlikleri üzerinde çalıştıkları gibi, bazıları finansal ölçümleri daha uygun hale getirmeye de odaklanmışlardır. Bunların aksine birtakım araştırmacılar ise, finansal ölçümlerin dışında ömür devir zamanı ve hata oranı gibi operasyonel ölçümlerin geliştirilmesine odaklanmış ve finansal sonuçların bu ve benzeri ölçümleri izleyeceğini ileri sürmüşlerdir. Bunların sonucunda geliştirilen bakış açısının doğrultusunda yöneticiler, finansal ve operasyonel ölçümler arasında seçim yapmak zorunda olmamalıdır. Birçok firmadaki gözlem ve çalışmalarda, üst yöneticilerin diğerler ölçütleri dışarıda bırakan bir ölçüme güvenmedikleri görülmüştür. Uygulamada karşılaşılan durumlar neticesinde, tek bir ölçümün işin kritik alanlarında açık bir performans hedefi ya da ilgi odağı sağlayamayacağını farkına varılmıştır. Yöneticiler, organizasyonlarının finansal ve operasyonel performansını değerlendirmede oluşturulacak sistemlerde, ölçümlerin tüm kriterleri içerecek şekilde dengeli bir bütünlük arz etmesini istemektedirler. Gerek sanayide ve gerekse akademik alandaki çalışmaların sonuçlarında elde edilen tecrübelerle bu gereklilik ortaya konulmuştur.

Performans ölçümüne öncülük eden 12 firma ile bir yıl süren araştırma projesinde, üst yöneticilere, iş yerinin manzarasını hızlı ancak kapsamlı şekilde veren

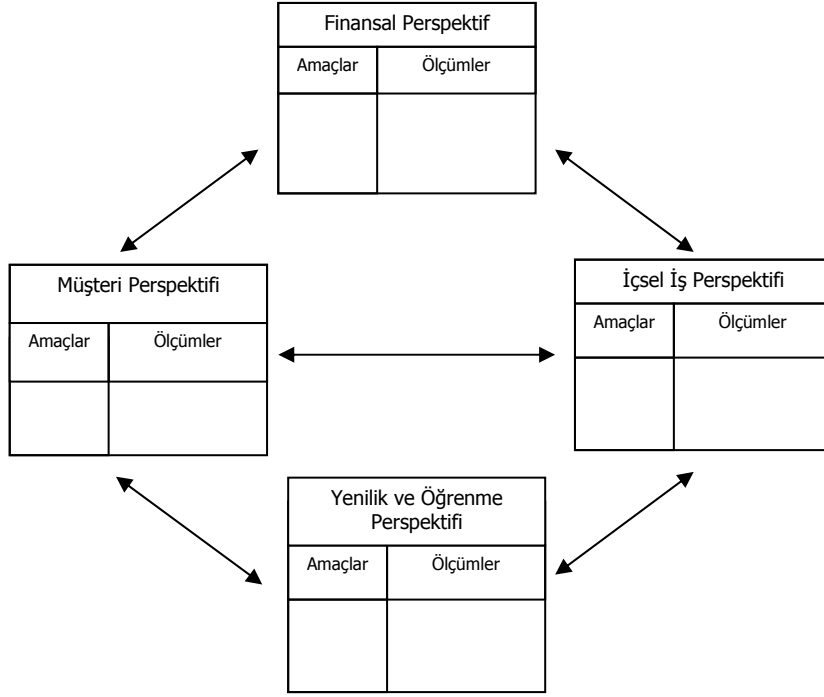
ölçümler bütünü olan "dengeli bir skor kartı" tasarlanmıştır. BSC halen yapılan faaliyetlerin finansal ölçümlerini de içermektedir. Buna ek olarak, finansal ölçümleri, müşteri tatmini, içsel süreçler ve organizasyonun yenilik ve gelişme faaliyetleri üzerindeki, geleceğin finansal performansının sürükleyicisi olan operasyonel ölçümlerle tamamlar.

BSC düşüncesi, bir uçak kokpitindeki ibre ve kadranlar gibidir. Bir uçağı uçurmak gibi karmaşık bir görev için pilotlar, uçuşun birçok yönüyle ilgili detaylı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Mevcut ve gelecek çevreyi özetleyen; yakıt, rüzgârın hızı, yükseklik, yön, rota ve diğerlerinden gelen ayrıntılı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgilere güvenmek kimi durumlarda ölümcül olabilir. Aynı şekilde, bugün bir örgütün yönetiminin karmaşıklığı, yöneticilerin ayrı bölümlerin performansını eş zamanlı olarak görebilmesini gerektirir.

BSC yöneticilere, işe dört önemli perspektiften bakmalarına olanak sağlar. Aşağıdaki dört temel soruya cevap sağlar:

- Müşteriler bizi nasıl görüyorlar? (Müşteri perspektifi)
- Nede üstün olmalıyız? (İçsel perspektif)
- Yeniliğe devam edebilir ve değer yaratabilir miyiz? (Yenilik ve öğrenme perspektifi)
- Hissedarlara nasıl görünüyoruz? (Finansal perspektif)

BSC boyutları şekil 41'de yakından incelenmektedir.



Şekil 41: BSC'nin Boyutları

Kaynak: Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992, p. 71.

BSC, üst yönetime dört farklı perspektiften bilgi verirken, kullanılan ölçümleri bir limit dâhilinde tutarak fazla yüklenen bilgileri mümkün olduğu kadar azaltır. Şirketler nadiren çok az ölçümden dolayı mustarip olurlar. Daha çoğunlukla, yeni ölçümler eklemeyi, bir çalışan ya da danışmanın yararlı bir öneri yaptığı zamana saklarlar. BSC, yöneticileri en kritik olan az miktarda ölçüme odaklanmaya zorlar.

Günümüzde farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok şirket BSC'ı benimsemişlerdir. Skor kartı kullanmadaki eski tecrübeleri, yeni yönetsel ihtiyaçlarla tanıştığını kanıtlamıştır. İlk önce, şirketin rekabetsel gündeminde tek bir raporda birçok ayrı değişiklik getirmiştir. Bunlar; müşteri odaklı olmak, tüketici isteklerine tepki zamanını kısaltmak, kaliteyi arttırmak, takım çalışmasını vurgulamak, yeni ürün çıkarma zamanlarını kısaltmak ve uzun dönem için yönetmektir.

İkinci olarak, BSC üst yöneticileri bütün önemli operasyonel ölçümleri beraber düşünmeye zorlayarak, bir alandaki gelişmenin başka bir alandaki gelişmenin pahasına

yapılıp yapılmadığını görmelerini sağlar. En iyi amaç fena halde bile başarılabilir. Örneğin, şirketler yeni ürün sunumları yönetimini geliştirmek ya da sadece mevcut olanlardan farklı ürünler çıkarmak gibi birbirinden çok farklı iki yolla pazar için zamanı azaltabilir.

a. Finansal Boyut

BSC'da şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan stratejinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmiştir. Belirlenen finansal hedefler BSC'da yer alan diğer bütün boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde amaç ve ölçüler sebep – sonuç ilişkileri çerçevesinde finansal performansa etki edecek şekilde alt hedefler şeklinde tasarlanmalıdır.

Finansal boyut, daha önce belirlenen şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun, yani kâr ya da zarar olarak ifade edilen durumun iyileşmesine katkıda bulunup bulunmadığını belirtir.²²

İşletmelerin ekonomik değeri iki şekilde artırılır. Bunlar; gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin artırılmasıdır. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu mevcuttur. Bunlardan ilki; yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmektir. Diğeri ise; satışların, mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışlarla satılmasıdır.

Verimlilik düzeyinin yükseltilmesini amaçlayan stratejiler de iki boyutta toplanabilir. Bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır.²³

BSC amaç olarak tüm finansal hedeflere ulaşabilmek için işletmenin diğer boyutlarında gerekli ölçüm ve tasarımların yapılmasını hedefler. Yatırılan sermayenin kârlılığını arttırmak tüm iktisadi teşekküllerin ana amaçlarından biridir ve bu amaç BSC'nin genel amaçları içerisinde önemli bir yere sahiptir. BSC finansal amaç ve hedefleri

²² Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", a.g.m., s. 71.

²³ Özbirecikli - Ölçer, a.g.m., ss. 36-37.

açık ve anlaşılır şekilde ifade ederek şirketin içinde bulunduğu döneme ilişkin uygun finansal hedefler belirler. Geleneksel finansal amaçlardan kârlılık, kıymetlerin dönüşümü ve gelir artırımını BSC bünyesinde de yer alan ortak amaçlardandır.

b. Müşteri boyutu

Günümüzde birçok şirketin müşteriye odaklanan ortak misyonları vardır. "Müşterilere değer sağlamada bir numara olmak" günümüz şirketlerinin birçoğunda benimsenmiş tipik bir misyon ifadesidir. BSC yöneticilerin müşterilerine hizmete yönelik genel misyon ifadelerini, müşterileri için sorun olan faktörlere odaklanan spesifik ölçümlere çevirmelerini talep eder.

Müşterilerin ilgileri dört kategoriye ayrılabilir. Bunlar; zaman, kalite, performans, hizmet ve maliyettir. Öncül zaman, şirketin müşterilerinin isteklerini karşılama için gereken zaman dilimini ölçer. Mevcut olan ürünler için, öncül zaman, sipariş alınmasından ürün ya da hizmeti müşteriye ulaştırma arasında geçen zaman ile ölçülebilir. Yeni ürünler için, öncül zaman, pazara sunma ya da ürün fikrinin oluşmasından tüketiciye sunum arasında geçen zamanı ifade eder. Kalite, gelen ürünlerin zarar görme seviyelerini, müşteri tarafından bekleniyor ve ölçülüyormuş gibi ölçer. Kalite bir de zamanında teslimatı ve firmanın teslimat öngörülerinin doğruluğunu ölçmektedir. Performans ve hizmetin birleşimi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin müşterileri için değer yaratmaya nasıl katkıda bulunduğunu ölçen önemli bir faktördür.

BSC'ı uygulamaya koymak için şirketler; zaman, kalite, performans ve hizmet için hedefleri belirlemeli ve bu hedefleri özellikli ölçümlere çevirmelidir. Zamanın, kalitenin, performansın ve hizmetin ölçümüne ek olarak şirketler ürünlerinin maliyetlerine de duyarlı olmalıdırlar. Bunlara ek olarak, müşteriler fiyatı sadece tedarikçileriyle ilişkiye girdiklerinde maruz kaldıkları maliyetin bir unsuruymuş gibi görmektedirler.

BSC'ın müşteri boyutunda şirketler faaliyet gösterecekleri ve dolayısıyla rekabet edecekleri pazar ve müşteri kesimini belirlerler. Tanımlanan pazar kesimi ve müşteri kitlesi şirketin finansal hedeflerindeki gelir kalemlerinin temelini oluşturacak kaynakları temsil edecektir. BSC'ın bu boyutuna ilişkin ölçütler olarak müşteri tatmini, sadakat, devamlılık ve kazanılma gibi kullanılarak değerlendirme yapılabilir.

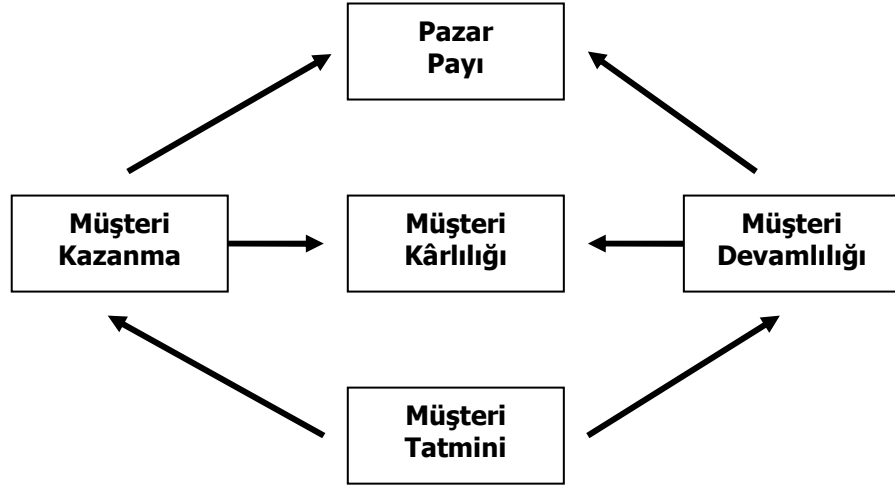
Geçmiş dönemlerde şirketler teknolojik değişiklikleri yakından takip edip yeniliklere odaklanarak hizmet ve ürün üretiminde içsel yeterlilikleri üzerine odaklanabiliyorlardı. Günümüzde ise artan rekabet ve sürekli değişiklik arz eden tüketici ihtiyaç ve beklentileri, şirketleri dışa dönük olarak faaliyette bulunmaya itmiştir. Bu noktada müşteri odaklı çalışabilen şirketler pazardaki taleplere zamanında ve uygun tepkiler vererek rekabetsel anlamda öne geçmiştirler.

Müşterilerine odaklanan günümüzün şirketlerini bu tutumlarını misyon ve vizyon bildirelerinde yazılı hale getirmişlerdir. Bunun yanı sıra, yöneticiler müşteri memnuniyetini amaç edinmeden önce, şirketin misyon ve vizyon ifadesini BSC'ın müşteri boyutunda pazar ve müşterilere yönelik özel hedeflere dönüştürmelidir. Bunun dayanak noktası, hiçbir şirketin tüm pazarlardaki tüm müşterilere en iyi hizmet ve ürünleri üretebileceğinin mümkün olmamasıdır. Bu nedenle şirketler rekabetsel üstünlüklerine göre pazarı çeşitli bölümlere ayırarak belirledikleri hedef kitlelerine odaklanmaktadır.

Şirketler genel olarak müşterilerini değerlendirirken aynı faktörler üzerinde yoğunlaşırlar. BSC'a göre tüm bu faktörler finansal amaçları en iyi şekilde gerçekleştirecek şekilde ele alınmalı ve bu şekilde en fazla etkinin elde edileceği pazar bölümlerine uyarlanması gerekmektedir. Bu genel temel ölçü grubunda yer alan ölçütler aşağıdaki gibidir;

- Pazar Payı
- Müşteri Devamlılığı
- Müşteri Kazanılması
- Müşteri Tatmini
- Müşteri Kârlılığı

Bu temel ölçüler bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplanabilirler. Çeşitli faktörlerin arasındaki boyutsal ilişkiler şekil 42'de belirtilmiştir.



Şekil 42: BSC Müşteri Boyutu ve Temel Ölçüler

Kaynak: Kaplan, Robert S. – Norton, David P., *Balanced Scorecard*,
Çev: Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 2.

Pazar payı, genel ifadeyle bir şirketin faaliyet gösterdiği pazarı bir bütün olarak aldığımızda, kendi payına düşen bölümüdür. Şirketler pazar payını arttırmak için sürekli rekabet halindedir ve günümüzde bu faaliyetlerin odak noktasında pazardaki tüketiciler bulunmaktadır. Şirketler; müşteri sayıları, mevcut müşterilerin toplam harcama miktarı veya satılan birim ürün ve yapılan hizmet sayısı gibi ölçülerle ilişki kurarak Pazar payındaki değişimlere odaklanmaktadır.

Müşteri kazanma, pazar dahilinde yapılan çeşitli faaliyetlerle şirketlerin yeni tüketicilerle buluşarak onları kendi müşterilerine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Birçok üretim ve hizmet işletmesinin pazarda gerçekleştirdiği birtakım tanıtım, reklam ve benzeri faaliyetlerin önemli bir amacı da yeni müşteriler kazanmak ve buna bağlı olarak da pazar payını arttırmaktır.

Müşteri devamlılığı, şirketin müşterileriyle ilişkide bulunurken üzerinde durması gereken bir diğer önemli faktördür. Günümüzde şirketlerin hedefleri mal ve hizmet üretirken müşterileriyle uzun dönemli birlikler sağlamaktır. Buna paralel olarak, pazarlama faaliyetleri çerçevesinde geliştirilen birçok stratejinin odak noktasında pazarda mevcut halde talep yaratan müşterileri düzenli müşteriler haline getirerek şirket portföyü içinde koruma amacı bulunmaktadır. Günümüzde birçok şirket, müşteri

devamlılığının yanı sıra müşteri sadakatini ölçecek çeşitli uygulamalar da gerçekleştirmektedir.

Müşteri tatmini, müşteri kazanmak ve de müşterilerin devamlılığını sağlamak için en basit bakış açısıyla bile müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği söylenebilir. Müşterilerin isteklerinin tatmini ve bunun çeşitli ölçme araçlarıyla değerlendirilmesi şirketin bu konudaki faaliyetlerinin başarısı hakkında önemli veriler sunacaktır. Şirketler bu tür ölçütleri değerlendirmek için; psikoloji, pazar araştırması, istatistik, mülakat teknikleri, konu ile ilgili eğitimli personel ve bilgi işlem altyapısını uzmanlık seviyesinde kullanarak konu ile ilgili geniş kapsamlı verilerle geri bildirim sağlarlar.

Müşteri kârlılığı, bir şirketin müşterilerinin kârlılık durumlarını analiz etmesiyle ulaşılan rakamlardır. Müşterilerle ilgili yapılan analizlerde müşteri devamlılığı, tatmini ve sadakati gibi ölçütlerde olumlu sonuçlar alınmış olması o müşterinin kârlılık düzeyinin olumlu düzeylerde gerçekleştiğini göstermeyecektir. Müşteri tatmininin mali boyutu göz önüne alındığında birtakım müşterilerin tatmin düzeylerinin artırılması için yapılan harcamaların kârlılık düzeyini düşürebilmektedir. Bu noktada şirketler müşterilerinin kârlılıklarını da en az diğer ölçütler gibi dikkatle incelemelidirler.

c. İçsel işletme süreçleri boyutu

Müşteri temelli ölçümler günümüzde oldukça önemlidir, ancak bu ölçümlerin tek başına yeterli olduğu söylenemez. Şirketler, müşterilerinin beklentilerini karşılamak için içsel olarak neler yapmaları gerektiğini inceleyerek, müşteri temelli ölçümleri içsel iş süreçleriyle ilişkilendirmelidir. Buna paralel olarak, mükemmel müşteri performansı; süreçlerden, kararlardan ve organizasyonun tamamında meydana gelen faaliyetlerden sağlanır. Yöneticiler, kendilerine müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeleri imkanını verecek bu kritik içsel operasyonlara odaklanma ihtiyacı duyarlar. BSC'in üçüncü bölümü yöneticilere bu içsel boyutu sunmaktadır.

BSC için içsel ölçümler, müşteri tatmininde büyük etkisi olan; döngü zamanını etkileyen faktörler, kalite, çalışanların becerileri ve verimlilikleri, v.b. iş süreçlerinden kaynaklanabilir. Ayrıca şirketler, sahip oldukları esas becerileri ve pazar liderliğini sürdürebilecekleri kritik teknolojik gereksinimleri tanımlamalıdır. Şirketler hangi süreç

ve becerilerde daha iyi olmaları ve her biri için ölçümler belirlemeleri gerektiğine karar verirler.

Yöneticiler döngü zamanı, kalite, verimlilik ve maliyetlerdeki hedefleri başarmak için, çalışanların faaliyetleri ile ilgili ölçümler tasarlamak zorundadırlar. Birçok faaliyetin departman ve iş istasyonu düzeyinde yer almasından itibaren, yöneticiler döngü zamanı, kalite, ürün ve maliyet ölçümlerini lokal düzeylere ayrıştırma ihtiyacı duyarlar. Bu yol, üst yönetimin yargıları ile içsel süreçlerde beceri faaliyetlerini sürdüren bireyler arasında bağlantı kurar. Böylece, organizasyonun alt düzeylerinde faaliyet gösteren çalışanların, faaliyet hedefleri, kararlar ve gelişim faaliyetlerini şirketin misyonu çerçevesinde sürdürmeleri sağlanır.

Bilgi sistemleri özel ölçümleri birleştirmelerinde paha biçilemez bir rol oynar. BSC' de beklenmeyen bir sinyal belirlediğinde, yöneticiler sorunun kaynağını bulmak için bilgi sistemlerini sorgulayabilirler.

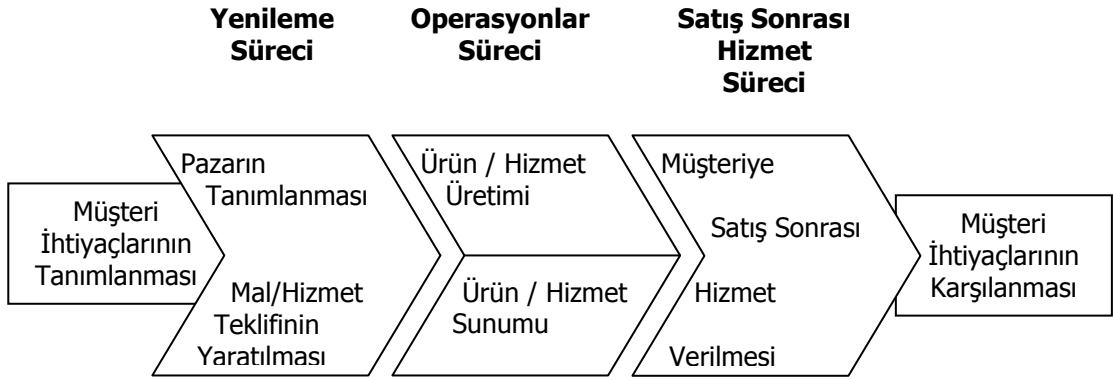
İç işlemlerle ilgili bakış açısı BSC'yi diğer performans ölçüm modellerinden ayıran en önemli özelliklerinden biridir. BSC şirket içi işlemleri yeni ve potansiyel müşterilere ulaşılmışından, satış sonrası hizmetlere kadar uzanan içsel adımlar şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle, müşterilere sunulan her hizmet ve ürüne artı değer sağlayacak içsel süreçlerdeki gelişim ve iyileşme BSC açısından oldukça önemlidir. BSC'daki iç işlemler yöntemleri boyutunun amaç ve ölçümleri sadece kalite, verimli iş süreçleri, zaman ve etkin üretim süreçlerine odaklanmamış olup bunların ötesinde hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir.

Şirketler BSC uygulamalarında genellikle finansal ve müşteri odaklı ölçümlerini belirledikten sonra şirket için işlemlerdeki ölçütleri belirleyerek ilk iki boyutla ilişkilendirir. Müşterilere değer yaratmak ve sonuçta amaçlanan finansal sonuçlara ulaşabilmek için birtakım faaliyetler uygulanmaktadır. Şirketler genel olarak mal ve hizmet üretiminde, değer zincirindeki üç temel iş sürecine odaklanmaktadır;

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış Sonrası Hizmetler

Yenileme sürecinde şirketler müşterilerin gelişmekte olan ve henüz talep haline gelmemiş ihtiyaçlarını analiz edip bunlara ilişkin hizmet ve ürünlerin geliştirilmesini tasarlamaktadırlar. Operasyonlar, değer zincirinin ikinci önemli halkasıdır. Mevcut ürün ve hizmetlerin olduğu ve müşterilere ulaştırıldığı aşamaların tamamı operasyonlar sürecine girmektedir. BSC'dan önce geliştirilmiş performans ölçüm sistemlerinin birçoğunda operasyonel düzeydeki ölçütlere odaklanılmıştır. Günümüzde operasyonel verimlilik, hizmet ve ürün üretilme süreçlerinin mükemmelleştirilmesi halen önemini korumasına rağmen, değer zincirindeki diğer aşamaların da değer yaratma ve müşteri taleplerini karşılama adına önemi artmıştır.

Şirket içi değerler zincirinin son halkası satış sonrasında müşterilere verilen desteklerden oluşmaktadır. Günümüzde şirketler satış sonrası hizmetlerde de birbirleriyle rekabet halindedir. Satılan ürünle ilgili müşterilerin eğitim programlarına alınmasından, verilen hizmetlerle ilgili tatmin düzeyi ile ilgili araştırmalara kadar birçok değişik satış sonrası destek uygulaması mevcuttur. Bu tür yaklaşımlar tüketicilerin satın aldıkları mal ve hizmetten en yüksek faydayı elde edebilmeleri için tasarlanmış sistemli programlardan oluşmaktadır. Şekil 43'de oluşturulan değer zinciri incelenmektedir.



Şekil 43: Şirket İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan, Robert S. – Norton, David P., *Balanced Scorecard*, Çev: Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 121.

d. Öğrenme ve gelişme boyutu

BSC' da ölçülen müşteri temelli ve içsel süreçler, şirketin rekabetsel başarı için çok önemli olarak düşündüğü parametreleri tanımlar. Şiddetli küresel rekabet, şirketlerin genişleyen kapasitelerle yeni ürünler sunmalarını ve mevcut ürünlerinde sürekli gelişim göstermelerini gerektirmektedir.

Bir şirketin yenilik, gelişme ve öğrenme yeteneği doğrudan şirket değerine bağlanır. Bu, sadece yeni ürün çıkarmada, müşteriler için daha fazla değer yaratmada ve operasyon verimliliğini arttırmadaki kabiliyetle, şirketin yeni pazarlara nüfuz etmesiyle gelir ve marjlarını arttırması ile ilgilidir. Bu tür uygulamalar kısa zamanda büyüme getirir ve hissedar değerini arttırır.

Öğrenme ve gelişme amacı ile odaklanılan ölçütler şirketin daha önceki boyutlarda belirlediği amaçlarına altyapı oluşturur. BSC'da öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel odak noktası bulunmaktadır;

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerini yetenekleri
- Motivasyon, yetki verme ve uyum sağlama

Çalışanların Yetenekleri

Bilgi çağından önceki endüstriyel dönemlerde çalışanlar yeteneklerini sergilemek için değil tasarlanan ve tekrardan ibaret olan rutin işleri yerine getirmek için istihdam edilirdi. Bu durumun çalışanlar üzerindeki olumsuz fiziki ve psikolojik etkiler zaman içinde tüm çevreler tarafından kabul edilmiş ve yeni yönetsel modeller geliştirilmiştir. Günümüzde artık rutin ve tekrara dayalı işler otomatik makineler, robot teknolojileri ve benzeri teçhizatla yerine getirilmekte ve işgücünün yaratıcılık potansiyelinden üst düzeyde yararlanılmaktadır. Günümüzde çalışanlarla ilgili ölçütlerde özellikle üç faktör üzerinde durulmaktadır. Bunlar; çalışanların tatmini, çalışanların kalıcılığı ve üretkenlikleridir.

Çalışanların tatmini özellikle hizmet işletmelerinde müşteri ilişkileri açısından oldukça önemlidir. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar ile iletişimde bulunan müşterilerin de aldıkları hizmetlerdeki tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Çalışanlar üzerinde

yapılan tatmin araştırmalarında şirketler aşağıdaki ölçütleri göz önünde bulundurmalıdırlar;

- Kararlara katılım
- Başarının takdir edilmesi
- İşin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı
- Yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek
- Çalışanlardan gelen genel destek seviyesi
- Şirket genelinden duyulan tatmin

Çalışan sürekliliği, şirketin çalışmak istediği personelin uzun dönemler boyunca şirket bünyesinde kalmasına ilişkin bir amaçtır. Bu amacın temelinde yatan düşünce, şirketin çalışanlarına çeşitli uzun vadeli yatırımlar yapması ve bu nedenle uzun dönemli birliktelikler şeklinde çalışanın veriminden en iyi şekilde yararlanmaktır. Bu bakış açısıyla şirketten ayrılan personel, şirketin entelektüel sermayesinden bir kayıp şeklinde nitelendirilmektedir. Uzun süredir şirket bünyesinde çalışan personel, kurumsal değerleri en iyi şekilde özümsemiş halde bunu müşteriler ve yakın çevreye aktarabilecek yeterlilik ve duyarlılığa sahip olacaktır. Bunlara ek olarak, şirketler çalışanlarının uzun vadede yeni yetenekler kazanabilecekleri ve sürekli eğitime açık bir yapı oluşturarak geleceklerinin organizasyonunun ihtiyacını karşılayabilmelidirler.

Çalışanların verimliliğinin ölçülmesi birçok şirket tarafından farklı uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Uygulamada en fazla tercih dilen yöntem, çalışan başına düşen gelir miktarıdır. Şirketler uygulamalarında, motivasyonu yüksek ve süreklilik arz eden çalışanlarının verimliliklerinin de yüksek oldu doğrultusunda sonuçlara ulaşmışlardır.

Bilgi Sistemlerinin Yetenekleri

Çalışanların motivasyonları ve özellikle sahip oldukları yetenekler şirketlerin belirledikleri iç işleyiş hedeflerini yakalamada oldukça önemli olsalar da kendi başarısına yeterli sayılabilecek faktörler değildir. Günümüzün hızlı gelişen rekabeti ve diğer çevresel dinamiklerin etkisiyle, şirket çalışanlarının başarılı olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları her kararın finansal geri dönüşü ile ilgili düzenli bilgilere ihtiyaçları vardır. Pazarlama departmanından üretim departmanına kadar her fonksiyonun

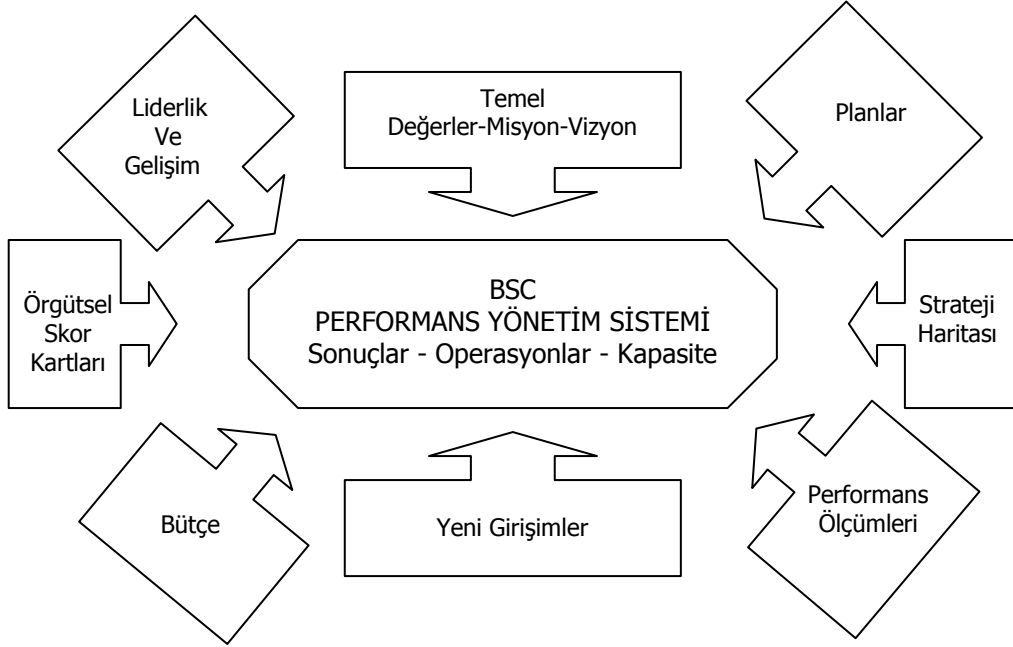
birbirleriyle ilgili veri iletişimini eşzamanlı olarak sağlayabilecekleri bilgi sistemleri günümüzde faaliyet gösteren birçok firma için olmazsa olmaz bir nitelik şeklindedir.

Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Motivasyon şirket çalışanlarını şirketin gelişimine ve özellikle ilerlemesine önemli derecede katkı sağlamalarını doğuracak şirket ortamını yaratmada en önemli faktörlerden biridir. Şirketler genellikle çalışanlarının şirket performansını geliştirmede ne ölçüde katkı sağladıklarını ölçmek için çalışan başına öneri oranı gibi birtakım faydalı ölçütlerden yararlanmaktadır. Çalışanlardan yani işi yapan ve süreçleri devam ettiren birimlerden gelecek olan öneriler, işleyişle ilgili açıkların kapatılmasına ve örgütsel anlamda performansın artırılmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Bireysel ve kurumsal uyum çerçevesinde ise, şirket çalışanlarının bireysel olarak ve özellikle departman bazında amaç ve hedeflerin, şirketin BSC'ında belirtilen amaç ve hedeflere uyumu araştırılmaktadır. Bu noktada şirketler amaç ve hedefleri BSC'a uyumlu hale getirebilmek için birtakım uygulamalardan faydalanabilirler. Bireysel ve alt birimlerin kurumsal hedeflerinin şirket BSC'ındaki hedeflere uyumlu hale getirilmesi çeşitli ödül ve teşvik sistemleriyle desteklenebilir ya da ekiplerin başarısına dayalı çeşitli performans ölçütleri getirilebilir.

4. BSC Yönetim Sistemi Çerçevesi



Şekil 44: BSC Yönetim Sistemi Çerçevesi

Kaynak: Rohm, Howard, "Developing and Using Balanced Scorecard Performance System", U.S. Foundation For Performance Management, Pre-Publication Release, 2002, p. 2.

Günümüzde süregelen ve tüm dünya şirketlerini etkileyen artan rekabet, teknolojiye yönetim sistemlerine birçok işletme fonksiyonunda kendisini hissettirmektedir. Bu unsur, işletmeler üzerinde uzun dönemli ve sürdürülebilir bir rekabet yeteneği geliştirmeleri konusunda baskı oluşturmuştur. Bu baskı ile uzun yıllar boyunca uygulanan ve halen geçerliliğini koruyan maliyet muhasebesi sisteminin keşifmesi sonucu ortaya çıkan BSC, yeni bir sentez olarak ileri sürülmüştür. Bu özelliği ile BSC kendisinden önceki tüm finansal ölçüleri korumaktadır. Bunun yanı sıra finansal ölçümler sadece geçmiş dönemde gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içermektedir. Bu durum 1850 ile 1975 yılları arasında süregelen ve endüstriyel çağ olarak adlandırılan dönemin şirketleri için ideal olarak görülmekteydi. Bunun nedeni, bu şirketlerin kapasite ve müşteri ilişkilerine sahip olması için yapılması gereken uzun dönemli yatırımların pek fazla önem taşımaması olmuştur. Günümüzün bilgi çağında ise; müşterilerine,

tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi işleyişlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışan şirketlere bu ölçüler yeterli olmamaktadır.²⁴ BSC finansal ölçümlerin yerini alan ve onları yok sayan bir model değil, şirketlerin finansal ölçümlerini izlerken, eşzamanlı olarak büyüme kapasitelerindeki gelişmeleri, gelecekle ilgili büyüme hedeflerinde gerekecek finansal olmayan aktiflerin yapısını da izleyebilecekleri ölçümlerin tamamlayıcılarını da içerir.²⁵

BSC' in hedef ve ölçüleri şirketin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenir. BSC ile şirket yöneticileri her bir işletme fonksiyonunun, şirketin mevcut ve potansiyel müşterileri için ne şekilde değer yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir ve şirket içi kaynakları ve performansı arttırmak için; insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilir.

Günümüzde birçok şirkette maddi ve maddi olmayan değerlerden oluşan birçok performans ölçüm sistemi uygulanmaktadır. Şirketlerin bu performans ölçüm sistemlerinin birtakım hedefleri vardır. Bu hedefler;

- Şirket ve birey hedeflerini bütünleştirir.
- Bireyi hedeflere odaklandırır.
- Birey ile yöneticisi arasında etkin ve sürekli bir diyalog oluşturur.
- Performansı arttırıcı eğitim ve gelişim fırsatlarını belirler.
- Kariyer planlamasının temel taşını oluşturur.²⁶

BSC' nin temel özelliği de "dengelenmiş" olmasıdır. Dengeli sözcüğü, BSC sisteminin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncül göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade eder.

BSC sistemi, bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçümlerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular. Satış elemanları, karar ve davranışlarının yaratacağı finansal sonuçları, üst

²⁴ Kaplan - Norton, *Balanced Scorecard*, a.g.e., s. 8-9.

²⁵ Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February 1996, s.75.

²⁶ Ünal, Mehmet, "Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva Mı?", *Kaynak Dergisi*, Ekim – Aralık 2002, s.12., <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12>, 10.02.2005

düzyey yöneticiler de uzun dönemde finansal başarı elde etmek için gereken etkenleri iyice kavramak zorundadır. BSC' da yer alan hedef ve ölçüler sadece tek bir işleve hizmet etmek amacıyla bir araya toplanmış finansal ve finansal olmayan bir dizi ölçüden ibaret değildir. Bu hedef ve ölçüler şirketin misyon ve stratejisinin detaylı bir şekilde incelenmesiyle elde edilmiştir.²⁷

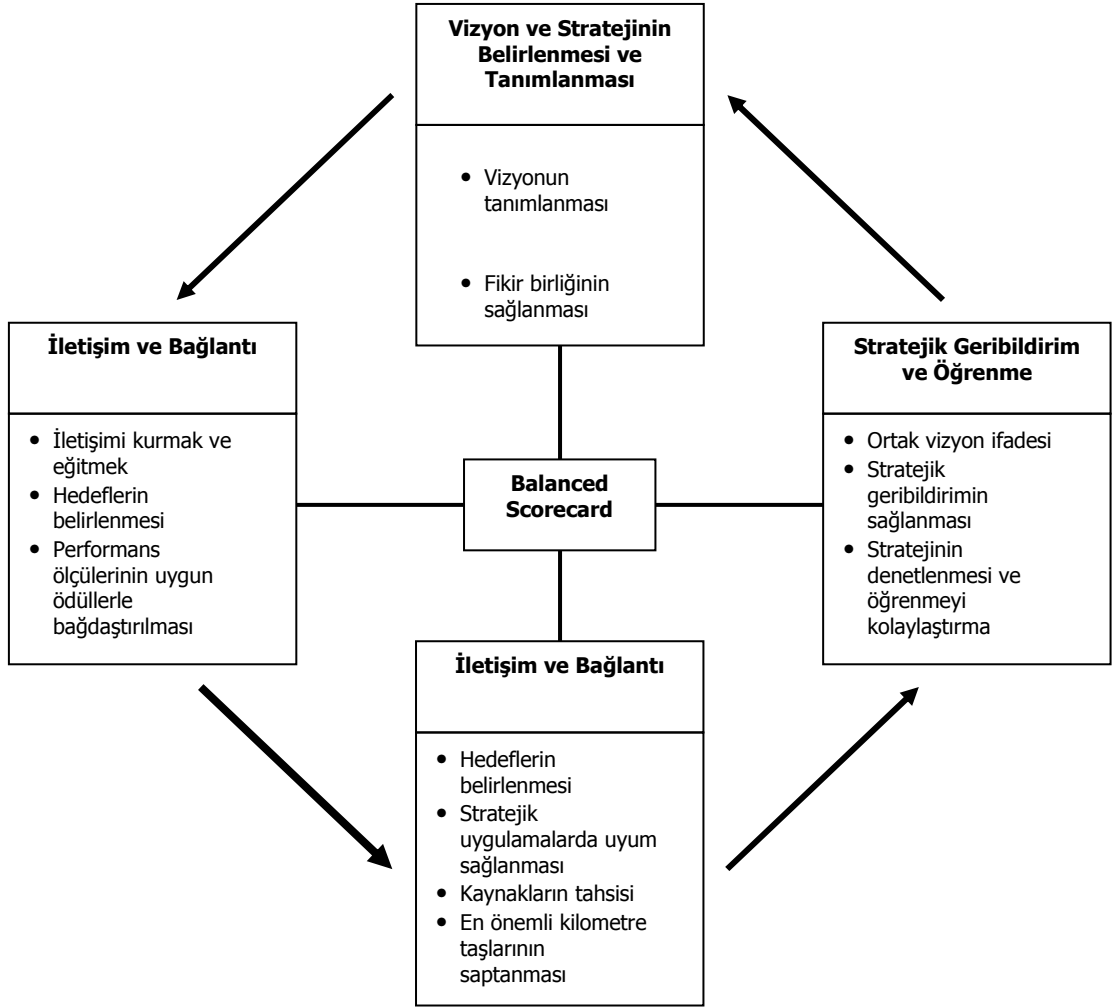
BSC kapsamında meydana çıkan ölçümler şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçümler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. BSC'da geçmişteki faaliyetler sonucu ortaya çıkmış ölçüler ile gelecekteki performansı yönlendirecek etkenlerin ölçüleri arasında da bir denge mevcuttur.

Bütün bu anlatılanların çerçevesinde BSC'ın işletmelere sadece taktikler veren ve operasyonel ilişkileri düzenleyen bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahip, uzun dönemli stratejileri yönetmeyi amaçlayan bir stratejik yönetim sistemi olduğunu söylenebilir.²⁸ Yeniliğe açık çağdaş işletmeler BSC'ı aşağıdaki amaçlarını gerçekleştirmek için kullanırlar;

- Şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek.
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aralarındaki bağlantıların kurulmasını sağlamak.
- Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirerek, stratejik geribildirim ve öğrenmeyi sağlamak.

²⁷ Kaplan - Norton, *Balanced Scorecard*, a.g.e., s. 10-11.

²⁸ Kaplan - Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", a.g.m., ss. 75-76.



Şekil 45: BSC Yönetim Sistemi Çerçevesi

Kaynak: Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996, p.77.

Şekil 44' de, daha önce bahsedilen dört maddenin sistematik bir şekilde incelenmesi görülmektedir.

Son dönelerde BSC'ı uygulayan şirket sayısı dünyada ve ülkemizde hızla artmaktadır. Bu şirketler BSC uygulamalarında aşağıda özet halde verilen faydaları sağlamaya başladıklarını görmekteyiz:

- Kurumsal stratejinin açıkça belirlenmesi ve fikir birliği sağlanması.
- Belirlenen şirket stratejisinin örgütün tümüne yayılması.

- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması.
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi.
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir Şekilde gerçekleştirilmesi.
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

BSC ile stratejik yönetimde;

- Şirketin uzun vadede başarılı olmasını etkileyen göstergelere de ağırlık verilir.
- Sadece finansal göstergelere odaklanmak yerine diğer operasyonel göstergelere de gereken önem verilir.
- Gerçek başarının temelini yenilik, öğrenme ve değişime dayandırır.
- Esas olan uzun dönemde baŐarayı garantilemektir.²⁹

Tüm bu fayda ve getirdiği sistematik anlayiŐla BSC, günümüzün bilgi ağı Şirketlerinde yönetimin temel unsuru olmuştur.

5. Organizasyon Bünyesinde BSC oluşturulması ve Uygulama Adımları

BSC'ın tasarımı temelde birçok uygulama alanında aynıdır. Organizasyonlara özgü deėiŐiklikler genellikle BSC boyutlarının belirlenmesinde ve özellikle tanımlanan boyutların sayısında göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, BSC eğer bir kamu kuruluŐunda uygulanacaksa, uygulama erevesi kamu kuruluŐunun misyon odaklı yapısını kapsayacak Şekilde tasarlanmalıdır.

BSC genel bir yaklaŐımla altı aşamada oluŐturulmaktadır. Her adımda izlenecek yol ve atılacak adımlar sürecin baŐarıyla tamamlanması ve uygulamanın anlaşılabilirliği için önemlidir.

²⁹ Argüden, Yılmaz, "The Balanced Scorecard", Activeline Dergisi, Nisan-Mayıs 1999, <http://www.makalem.com>

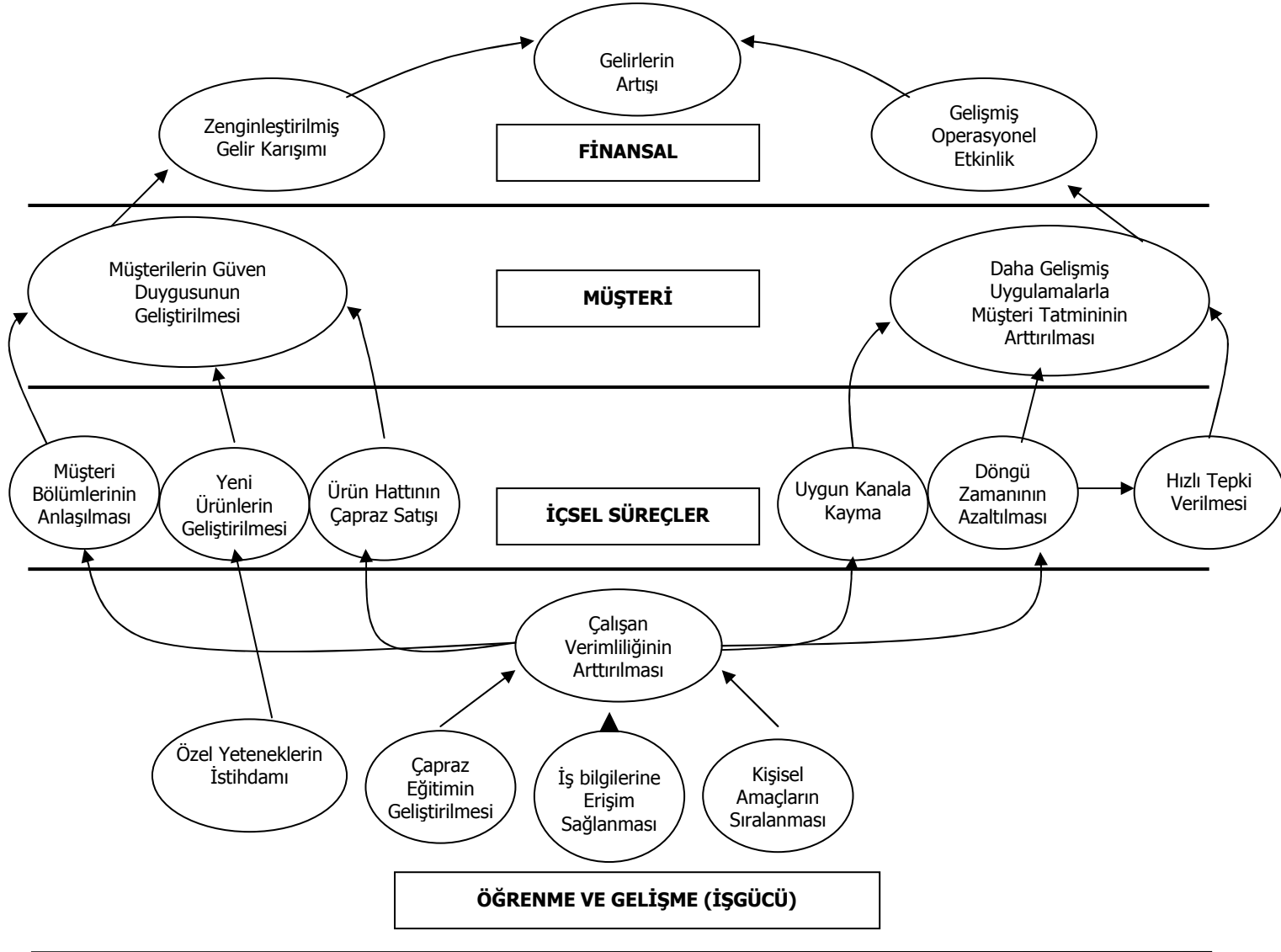
Birinci aşama organizasyonun altyapısının, ana inançlarının, pazar fırsatlarının, rekabet düzeyinin, finansal pozisyonunun, kısa ve uzun dönemli amaçlarının değerlendirildiği ve müşteri kitlesinin beklentilerinin analiz edildiği aşamadır. Genellikle bu aşamada organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle, fırsatlar ve tehditlerin incelendiği bir SWOT analizi yapılarak mevcut durum incelenir. Bu adımın önemli bir gereksinimi de bir BSC ekibi ve liderinin belirlenmesidir. Buna ek olarak, gelişme adımları için takvimin belirlenmesi ve organizasyonun tamamı dahilinde sıkı bir iletişim planının gündeme alınması oldukça önemlidir.

İkinci aşama genel kurumsal stratejinin geliştirilmesini içermektedir. Büyük organizasyonlarda spesifik iş stratejilerini içeren çeşitli stratejik temalar geliştirilir. Stratejik temalara verilebilecek genel örnekler; işin oluşturulması, operasyonel etkinliğin geliştirilmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve benzeri uygulamalardır. Stratejiler skor kartının ana dayanağı şeklinde olup diğer adımlarda örgütsel stratejinin çalışma çalışmadığına ilişkin incelemeler yapılmaktadır.

Üçüncü aşama örgütsel stratejinin küçük amaçlar şeklinde tanımlanan bileşenlere ayrılmasından oluşmaktadır. Amaçlar, stratejileri organizasyonun alt birimlerinde temsil eden temel taşlarını ifade etmektedir. Bir başka deyişle amaçlar, stratejilerin organizasyonun diğer boyutlarına yayılmasını sağlamaktadır.

Dördüncü aşama organizasyonun tüm iş süreçleriyle ilgili strateji haritasının yaratıldığı bir adımdır. Neden – sonuç ilişkileri kapsamında, amaçlar ve stratejiler uygun BSC boyutlarında birbiriyle ilişkilendirilir.

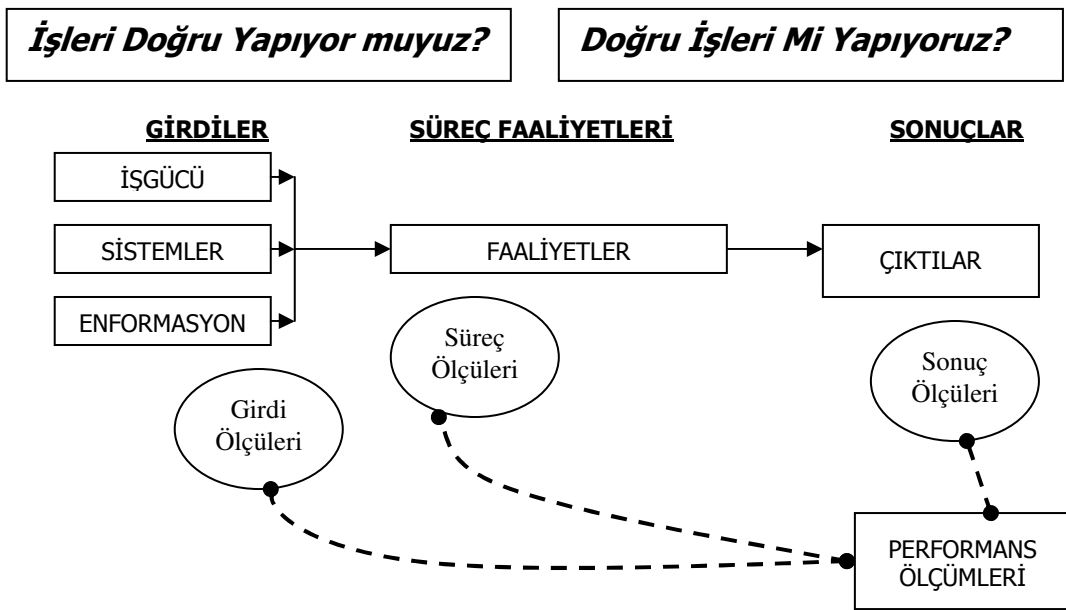
Beşinci aşama hem operasyonel hem de stratejik gelişimi izlemek için performans ölçümlerinin geliştirildiği adımdır. Organizasyon için anlamlı performans ölçümlerinin geliştirilebilmesi için, sistemden beklenen çıktılar ve bu çıktıların üretildiği tüm süreçlerin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Beklenen çıktılar, iç ve dış müşteriler perspektifiyle ölçülen verilerdir ve bunlara bağlı süreçler de müşteri isteklerine uyabilmek için gereken yapılanmanın süreç sahiplerince incelenmesinden oluşur. Sonuçlar ve süreçler arasındaki ilişki geçerli performans ölçümlerinin atanmasından önce çok iyi incelenmelidir.



Şekil 46: BSC Strateji Haritası

Kaynak : Rohm, Howard, "Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems", U.S. Foundation For Performance Measurement, Pre-Publication Release Copy, May 2002, p. 5.

Dördüncü aşamada oluşturulan strateji haritası (Şekil: 46) ve spesifik olarak haritada tanımlanan amaçlar, her hedef için anlamlı performans ölçümleri geliştirilmesi için kullanılır. Şekil 47, stratejik ve operasyonel performansı ölçmek ve yönetmek için sürekli öğrenmeye dayalı bir yapıyı göstermektedir. Bu yapı dahiline yerleştirilen performans ölçümleri, işlerin doğru yapıp yapılmadığına ve doğru işlerin yapıp yapılmadığını incelemektedir.



Şekil 47: Sürekli Öğrenmeye Dayalı Performans Yapısı

Kaynak: Rohm, Howard, "Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems", U.S. Foundation For Performance Measurement, Pre-Publication Release Copy, May 2002, s. 2-10.

Altıncı aşamada uygulanan stratejilerin başarılı olduğundan emin olunmak için uygulanması gereken yeni adımlar tanımlanır. Bunların çalışmanın son adımında tamamlanması başlangıçta tanımlanmasından daha stratejiktir.

Norton ve Kaplan tarafından uygulanma başladıktan sonra, BSC ile ilgili edinilen yeni tecrübelerle uygulamada gör önünde tutulması gereken hususlar birkaç başlıkta toplanmıştır;

- Tüm şirketler için standart bir uygulama yoktur. Her şirketin durumu içinde bulunduğu sektörün yapısı, insan kaynakları yapısı, hedef müşteri kitlesi ve benzeri unsurların etkisiyle şekillenmektedir. BSC uygulamaları misyon, vizyon ve stratejilerin ışığında şirketin kendine has özelliklerinin analizleriyle ortaya konacaktır.
- BSC uygulamalarının başarısı için üst yönetimin desteğinin desteği bir zorunluluktur. Uygulamada üst yönetimin desteği olmadan bu tür çalışmaların yapılmamasının gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun nedeni, üst yönetimin katılımı ve liderliği olmaksızın bu tür çalışmaların başarıya ulaşamayacağıdır.
- Örgütsel strateji BSC uygulama çalışmalarının başlangıç noktası olmalıdır. BSC'ın temelinde yatan örgüt stratejisinin iyi anlaşılması uygulamanın diğer adımları ve özellikle ölçüm kriterleri açısından hayati bir önem taşır.
- Dengeli ve sınırlı sayıda amaçlar ve ölçümler tanımlanmalıdır. Tanımlanan amaçların ve ölçümler BSC bütününde birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Örgüt bütününde BSC çerçevesinden uzaklaşacak kadar çok ve farklı boyutlarda amaç ve hedefler tanımlanmamalıdır.
- Belirlenen amaç ve hedeflerin stratejilerle uyum sağlamaması söz konusu olabileceğinden, her adımda temkinli ilerleyerek zaman ve maddi kaynak kaybindan kaçınılmalıdır. Uygulamaların örgüt bütününe yayılmasından önce pilot uygulamalarla denenmesi bu nedenle yapılan en yaygın çalışmalardır. Bu şekilde adım adım ilerleyerek ölçümlerin BSC bünyesinde korunup korunmaması gerektiği incelenebilecektir.
- Oluşturulan performans ölçümleri çalışanların performans açıklarını cezalandıracak şekilde değil, yüksek performansı teşvik edip destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Çalışanlar performanslarını beklenen düzeyde gösterebilmek için çeşitli davranışlara girebilirler ve bu durum organizasyona katkı sağlama amacından çok sistemin beklentilerini karşılamaya yönelik olabilir. Bu nedenle insan kaynakları üzerindeki performans ölçümleri oldukça hassas tasarlanmalıdır.
- Tüm ölçütler kantitatif olmayacağı gibi, örgüt genelinden elde edilen kalitatif veriler de BSC uygulamaları için oldukça önemlidir. Örgütsel bilgi sistemlerinden elde edilen ve BSC çatısı altında anahtar faktör olarak nitelendirilebilecek veriler ölçümlerin girdilerini oluşturmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZ TAŞIMACILIĞINDA LOJİSTİK SİSTEMİNİN PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR DENİZCİLİK ŞİRKETİNDE UYGULAMA

Performans ölçümü faaliyetleri tüm sektörlerde olduğu gibi denizcilik sektöründe de oldukça geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Denizcilik şirketleri özellikle hedef kitlelerine hizmet üreten firmalardır ve mamul üretim alanında olduğu gibi hizmet üretiminde de günümüzde dengeler oldukça hassastır. Artan rekabet bu sektördeki firmaları da yoğun olarak verimlilik artışı ve özellikle maliyetlerin düşürülmesine odaklanmıştır. Denizcilik şirketleri genel olarak gemi ve hat acenteleri, aracı şirketler, 3PL lojistik şirketleri, liman hizmeti sağlayan şirketler, gemi donatanı ve armatör şirketler, liman işletmeleri gibi çeşitli alt kategorilerde hizmet sağlamaktadırlar.

Çalışmanın bu bölümünde, gemi ve hat acenteliği hizmeti sağlayan özel bir denizcilik şirketinde, mevcut durumun değerlendirilmesi ardından bir BSC uygulama çalışması yapılacaktır.

I. Uygulama Yapılan Şirketin Genel Profili

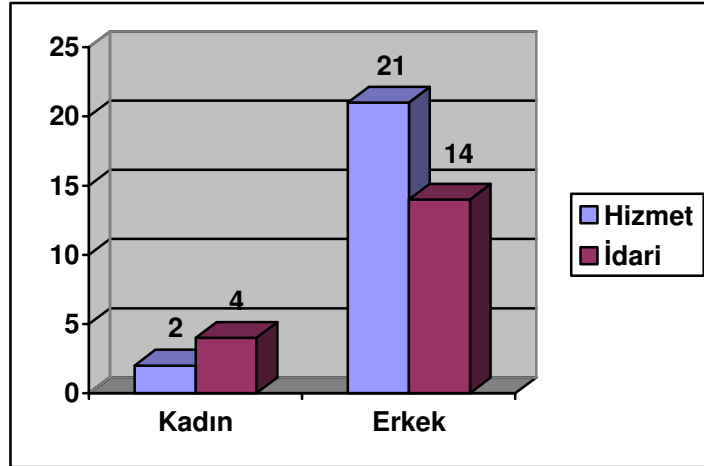
Uygulama yapılan şirket, Gemlik'te 1992 yılında Türkiye'nin ilk özel konteyner limanı olan GEMPORT'ta kurulmuştur. Firma bir Anonim Şirket olup, ortaklık yapısı sırasıyla; %51, %34, %10 ve %5 şeklinde dört hissedara dağılmaktadır. Kuruluşundan günümüze kadar gemi ve hat acenteliği üzerine uzmanlaşan şirketin, 20 çekici ve 23 treylerden oluşan bir kara nakliye filosu da bulunmaktadır. Tır filosu; lojistik zincir çerçevesinde müşterilerin kendi tesislerinde dolum organizasyonu taleplerini karşılayabilmek için kullanılan, konteyner taşımak için tasarlanmış treylerden oluşmaktadır. Şirket geçmiş dönemlerden günümüze, ülkede faaliyet sürdüren yerli ve yabancı kökenli çeşitli uluslararası konteyner hatlarının Gemlik acenteliğini yapmasının yanı sıra, müşterilerine RO-RO ve açık yükler konusunda da hizmetler sunmaktadır. Halen şirket bünyesinde acenteliği yapılan 5 konteyner hattı bulunmaktadır. Bu hatlarla müşterilere birçok liman için ihracat ve ithalat bazında konteyner sevkiyat hizmeti verilmektedir. Bunların yanı sıra temsil edilen hatların diğer ülkelerdeki ofisleriyle koordine bir şekilde, müşterilere 3PL lojistik hizmeti sınıfına giren birçok noktada destek sağlanabilmektedir.

Şirket; pazarlama, operasyon, dokümantasyon, gümrük, kara nakliyesi, muhasebe şeklinde altı departmandan oluşmaktadır. Şirketin departmanlara göre eleman dağılımı aşağıdaki gibidir;

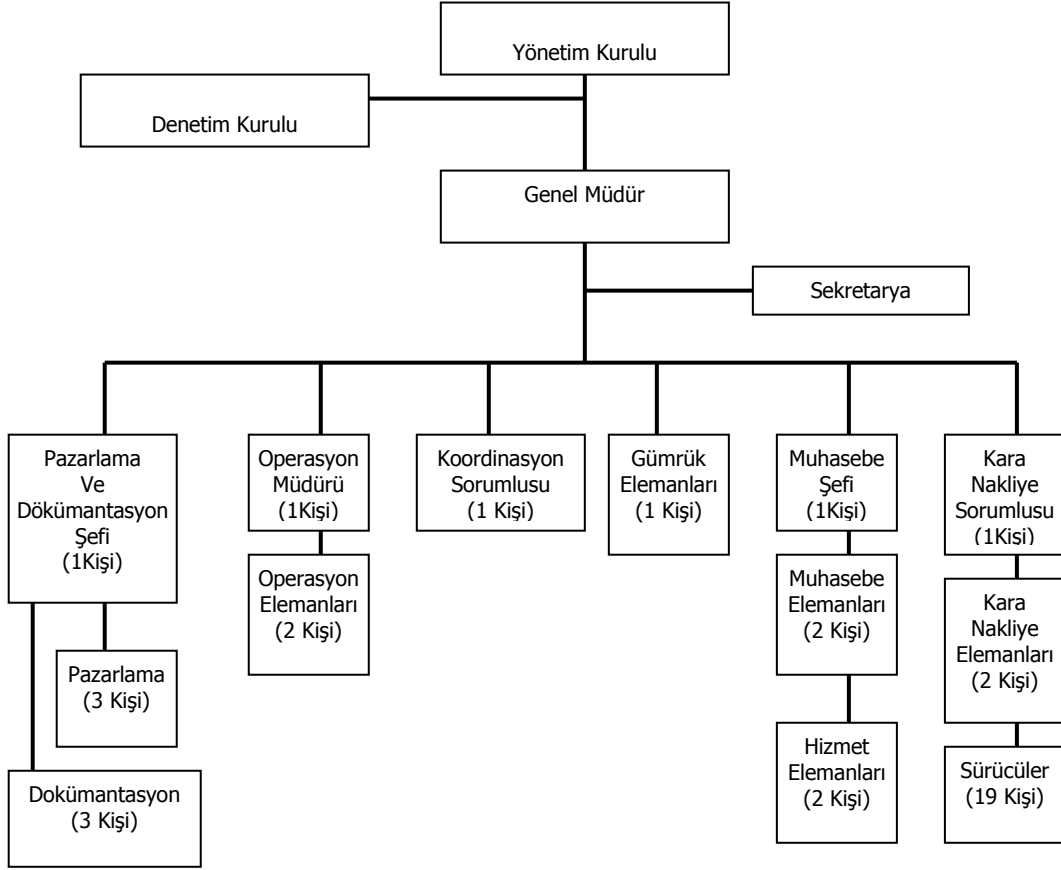
Tablo 9: Uygulama Yapılan Şirketin Departmanlara Göre Personel Sayısı

Departman	Personel Sayısı
Genel Müdür	1
Pazarlama	4
Operasyon	3
Dokümantasyon	3
Gümrük	1
Kara Nakliyesi	22
Muhasebe	3
Diğer	3
TOPLAM	40

Uygulama yapılan şirketin insan kaynakları yapısı incelendiğinde toplam 41 çalışanın 6'sının kadın ve 35'inin erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın çalışanların büyük bir kısmının idari kadrolarda görev almaktadır. Şekil 48' de durum grafik üzerinde değerlendirilmiştir.



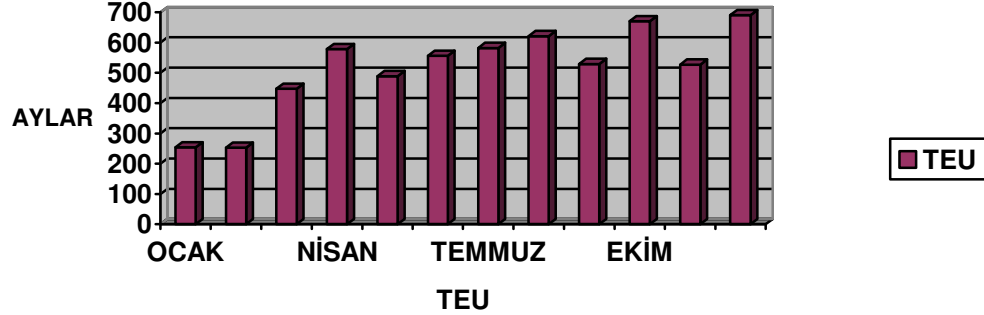
Şekil 48: Hizmet ve İdari Kadrolardaki Kadın ve Erkek Personelin Dağılımı



Şekil 49: Uygulama Yapılan Şirketin Örgüt Şeması

Şirketin örgütsel yapısı oldukça yalın bir organizasyona dayanmakta olup, tüm süreçlerin ve iletişim kanallarının işler durumda olması bakımından oldukça yararlı görülmektedir.

AYLIK KONTEYNER HACMI



Şekil 50: TEU Bazında 2005 Yılı Aylık Toplam Konteyner Hareketi

Şirket Gemlik limanında toplam 5 uluslararası konteyner hattına acentelik hizmeti vermekte olup, 2005 yılı toplam konteyner hareketleri teu bazında Şekil 50' deki gibidir.

Bu rakamların yanı sıra şirket 20 çekici ve 23 treylerden oluşan bir kara nakliye filosuna da sahiptir ve 2005 yılı içinde bu filoyla 4351 adet sefer düzenlenmiştir.

Şirketin bir diğer faaliyet alanı Türkiye imanlarına yanaşacak olan her türlü gemiye acentelik hizmetlerinin verilmesi şeklinde olup 2005 yılı içinde toplam 40 gemiye acentelik yapılmıştır.

2005 yılı bilançosunda şirketin aktif kalemler toplamı 1.180.000 YTL şeklinde gerçekleşmiştir.

A. Uygulama ile ilgili genel bilgiler

Deniz taşımacılığında lojistik sisteminin performans ölçümüne ilişkin tasarlanan uygulama çerçevesinde, BSC bakış açısıyla bir denizcilik şirketinin iç ve dış dinamikleri ele alınarak öncelikle mevcut durum değerlendirilmiştir. Yapılan durum değerlendirilmesinin ardından şirket yönetimi tarafından ortaya konulan strateji, hedefler ve misyon çerçevesinde, organizasyon bütününde mevcut yapıya alternatif olarak kullanılabilir çok boyutlu bir performans ölçüm ve değerlendirme sistemi olan BSC odaklı bir yönetim sistemi önerilmiştir.

B. Uygulamanın amacı ve sınırları

Uygulamanın amacı, hâlihazırda somut bir kurumsal performans ölçüm sistemi kullanmayan bir denizcilik şirketinde BSC temelli bir kurumsal performans sistemi çalışması yaparak üretilen lojistik hizmetlerinin çok boyutlu analizini düzenli olarak gerçekleştirmektir.

Uluslararası lojistik çevriminin en önemli noktasında olan konteyner hattı acenteleri, sağladıkları hizmetlerin kalitesiyle lojistik zincirin kusursuz olarak işlemesine katkı sağlamaktadırlar. Günümüzde uluslararası nakliyenin büyük bir oranının konteynerleştirme çerçevesinde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, bu katkı oldukça önemlidir. Uygulama çalışmalarının başlatılmasında etkili olan amaçlar aşağıdaki gibidir;

- Finansal oranların belirlenen hedefler doğrultusunda iyileştirilmesi amaçlanmıştır.
- Müşterilerin şirkete bakış açılarını analiz ederek, müşteri kitlesinin belirlenen beklenti ve isteklerine odaklanarak tatmin ve memnuniyetlerinin artırılması amaçlanmıştır.
- Elde edilecek olan tüm organizasyonel ilerlemeye destek olacak içsel iş süreçlerinin ele alınması ve özellikle çalışan memnuniyetinin ölçümü ve artırılması için yöntemler geliştirilmesi amaçlanmıştır.
- Organizasyonun rekabetsel gücünün artırılmasında önemli bir rol oynayacak öğrenme ve gelişme potansiyelinin ölçülmesi ve artırılması için yöntemler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın çeşitli boyutları ve gelişme sınırları bulunmaktadır. Denizcilik sektöründe acentelik hizmetleri ve kara nakliyesi konusunda uzmanlaşan şirket kendi organizasyonundan kaynaklanan hizmet kusurlarını ve organizasyonel problemleri çözmek ve BSC çerçevesinde bir kurumsal performans ölçüm sistemi oluşturmayı amaçlamıştır. Bu noktada acentenin hizmet kalitesi, kendisinin iç süreçleriyle olduğu kadar temsilciliğini yapmakta olduğu uluslararası konteyner hatlarının kaliteli servisiyle de yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra müşteri perspektifinden bakıldığında acente hizmet kalitesi denildiği zaman hattın çeşitli servis sorunları acentenin hizmet kalitesiyle ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın ana hedef noktası acentenin organizasyonuna

odaklandığından, temsilcisi olunan hatların müşterilere problem yaşatan operasyonel sorunları müşteri geri bildirimlerinden yola çıkılarak rapor halinde getirilecek ve hat yönetimine çözüm önerileriyle birlikte bilgi olarak sunulacaktır. Çalışmanın sınırlarını oluşturan bu ve bunun gibi unsurların dışında kalan organizasyonla ilgili tüm süreçlerde performans faktörü olarak ele alınabilecek tüm noktalar analiz edilecek ve son olarak BSC stratejik haritasında önemle incelenecektir.

C. Uygulamada kullanılan yöntem

Uygulamada, sektörde halen faaliyetlerini yoğun olarak sürdüren denizcilik şirketinin kurumsal performansını analiz etmek ve üst yönetim tarafından belirlenen ana stratejilerin somut uygulamalara dönüştürebilmek için bir BSC çalışması yapılmaktadır.

BSC boyutları çerçevesinde ele alınan finansal boyutu, müşteri boyutu, içsel boyut ve gelişme boyutu altında incelenebilecek faktörler belirlenmiş ve her boyuttaki mevcut durum analiz edilerek güçlü yönler, zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar somut olarak belirlenmiştir.

Mevcut durumu inceleyen çalışmaların ışığında ele alınan yapıda eski strateji ve hedeflerin geçerliliği tartışılmış ve şirketin odaklanması gereken yeni stratejik açılımlar ortaya konulmuştur. Şirketin lojistik hizmet üretirken elde ettiği finansal girdilerin verimliliği ve sağladığı müşteri memnuniyeti çalışmaların odak noktasını oluşturmuştur.

Son aşamada yapılan tüm incelemelerin paralelinde BSC boyutları ve özellikle strateji haritası oluşturularak organizasyon bütününe yayılan yeni yapının işler hale getirilmesi için çeşitli uygulamalar yapılmıştır.

D. Uygulama süreci ve genel adımlar

Uygulama çalışması şirket bünyesinde üst yönetimin desteğiyle gerçekleştirilmiştir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde organizasyonun iç ve dış süreçleri analiz edilip uygulama metoduna uygun zemin hazırlanmıştır.

1. Üst yönetime sunum

Çalışmanın ana kapsamı ve uygulama konusunda üst yönetimle bilgilendirme toplantısı yapılmış ve çalışma konusunda izin alınmıştır. Toplantıda şirket çatısı altında yapılacak BSC uygulamasının ana hedefleri ve özellikle lojistik sistemine sağlayabileceği katkılar üzerinde durulmuştur.

BSC boyutları ve finansal boyutların dışındaki birtakım ölçütleri de kurumsal performans ölçümlerinde dikkate alan bu modelin oldukça ilgi görmesinin ardından şirket bünyesinde yapılacak çalışmanın ana hatları konusunda çeşitli saptamalar yapılmıştır. Yeniliklere açık ve gelişim sürecini sürekli kılmaya çalışan şirket yönetimi çalışmanın kurum bünyesine yayılması ve özel bir proje olarak ele alınması konusunda gereken desteği vereceğini bildirmiştir.

Yapılan değerlendirme toplantısı ardından uygulama içeriğini ve özellikle BSC'nin detaylarını anlatan bir metin üst yönetimin bilgisine sunulmuştur. Çalışmanın bu adımından sonra uygulama konusunda terminler belirlenecek ve içerik oluşturulacaktır.

2. Uygulamanın genel çerçevesinin hazırlanması

Çalışmanın ana çerçevesinin oluşturulması ve uygulama yapılacak şirketin üst yönetimine sunulup gerekli izinlerin alınmasından sonra, uygulama ile ilgili genel içerik ve yöntemlerin detayları oluşturulmuştur.

BSC uygulamasının ana hatlarını belirleyebilmek ve şirketin daha önce incelenen teorik bölümde açıklanan ana BSC boyutlarındaki mevcut durumu analiz edilmiştir. Genel yapının araştırılması ve mevcut durumun analizi için şirketin BSC boyutlarında yer alacak fonksiyonlarına SWOT analizi yapılmıştır.

SWOT analizi ile elde edilen veriler ışığında şirketin mevcut yapısının incelenmesini takiben BSC boyutlarından ikisi olarak incelenen müşteriler ve çalışanların şirkete bakış açılarını analiz edebilmek için "müşteri memnuniyeti anketi" ve "çalışan memnuniyeti" anketi uygulanmıştır. Anket sonuçları faktör analizi yöntemiyle incelenerek iki kesimin memnuniyet, tatmin ve beklentilerine en çok oranda etki eden faktörler çıkartılmıştır.

a. SWOT analizi

Swot analizi günümüzde en önemli stratejik yönetim araçlarından biri olarak görülmekte ve birçok ticari ya da ticari olmayan organizasyonlarda kullanılmaktadır. Swot analizi bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir tekniktir. Swot aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır;

S: Strength (Organizasyonun güçlü / üstün yönlerinin tespit edilmesini ifade eder)

W: Weakness (Organizasyonun zayıf/yetersiz yönlerinin tespit edilmesini ifade eder)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade eder)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade eder)

Swot analizi, organizasyonun hem içsel yapısının araştırılmasında hem de pazar içindeki rekabete karşılık rakiplerine göre durumu ve pazardaki konumu ile ilgili de bilgiler toplanmasına olanak verir. Swot analizi çalışmasıyla organizasyonun bütününe mevcut durumu araştırılarak ortaya konulur. Bu çalışmalar neticesinde organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle karşı karşıya kaldığı fırsat ve özellikle tehditlerin içeriği oluşturularak öngörülme çalışılmaktadır. Organizasyonel başarı için, organizasyondaki yapı ve sistemlerin, çalışanlarının durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknolojik yapısının, müşteri profilinin, örgüt kültürünün, performans değerlerinin, bilgi akışı ve benzeri unsurların birlikte ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.¹

b. Faktör analizi

Faktör analizi geniş veri yığınlarındaki veriler arasındaki ilişkileri önde gelen faktörleri ortaya çıkararak açıklamak için kullanılabilen bir istatistiksel yaklaşımdır. Bu

¹ Aktan, Can, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim", TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999., <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, 20.05.2006

yaklaşım ile orijinal veri setini neredeyse hiç bilgi kaybı olmadan faktörlere ayırarak daha küçük verilerle ifade edilebilmesi sağlanmaktadır.²

Bir başka deyişle faktör analizi; değişken sayısının çok fazla olduğu durumlarda regresyon denkleminin çok sayıda değişkenin etkisini içeren az sayıda faktör değişkenle kurulmasını sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi faktörleri oluşturan değişkenler grubunun ifade ettiği anlamların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki değişkenlerin gruplanarak faktör değişkenler olarak ifade edilip edilemeyeceğini araştırarak, eğer bu mümkün ise hangi değişkenin hangi faktör altında inceleneceğinin belirlenmesidir. Böylelikle, faktör içindeki değişkenler incelenerek ilgili faktörün ne anlam ifade ettiği yorumlanabilmektedir.

Faktör analizinin ilk uygulamaları psikometrik çalışmalarda kullanılmış olup daha sonra sosyal bilimler içinde geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Faktör analizi bunların yanı sıra; pazarlama, ürün yönetimi, yöneylem gibi büyük miktarlarda veriler ile ilgilenen dallarda kullanılmaktadır.

Faktör analizi üç adımda gerçekleştirilmektedir;

- Başlangıçta tüm veriler için bir korelasyon matrisi oluşturulur. Korelasyon matrisi, verilerin her biriyle hesaplanan korelasyon katsayılarını bir matrise yerleştirilerek ifade edilmesidir.
- İkinci adımda, verilerin korelasyon katsayılarından oluşturulan korelasyon matrisinden ilgili faktörler çıkartılır.
- Son olarak, verilerin ve bazı faktörlerin aralarındaki ilişkileri en yüksek düzeye çıkarabilmek için faktörler dönüştürülmektedir.³

Faktör analizinin matematiksel algoritması kısaca denklem 3.3' de belirtildiği gibidir.

$$Y = \alpha + \beta_1 \chi_1 + \beta_2 \chi_2 + \beta_3 \chi_3 + \dots + \beta_n \chi_n + \varepsilon \quad (3.1)$$

$$Y = \alpha + A_1 F_1 + A_2 F_2 + A_3 F_3 + \dots + A_n F_n + u \quad (3.2)$$

² Multivariate Statistics: Factor Analysis,
<http://www.socialresearchmethods.net/tutorial/Flynn/factor.htm>, 30.08.2006

³ "How to Perform an Interpret Factor Analysis Using SPSS,
<http://www.ncl.ac.uk/iss/statistics/docs/factoranalysis.html> , 15.08.2006

burada ;

$$F_k = W_{k1}X_1 + W_{k2}X_2 + W_{k3}X_3 + \dots + W_{kn}X_n \quad (3.3)$$

Denklem (3.1)'de incelenen çoklu doğrusal regresyon denkleminde verilen " $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ " ile ifade edilen değişken sayısının fazla olması, bağıntının karmaşıklığı arttırmakta olup kullanımını doğrusallık nedeniyle güçleştirmektedir. Faktör analizi sonucunda belirlenen " k " sayıda faktör, " $F_1, F_2, F_3, \dots, F_k$ " kullanılarak ifade edilen çoklu doğrusal regresyon ilişkisi denklem (3.2)'de verilmektedir. Burada her faktör denklem 3.1'de verilen " $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ " değişkenlerinin bir fonksiyonu olarak faktör katsayıları ($W_{k1}, W_{k2}, W_{k3}, \dots, W_{kn}$) yardımıyla denklem 3.3'de verildiği gibi ifade edilmektedir. Faktör analizinin etkin olabilmesi için " k " faktör sayısının mümkün olduğunca " n " parametre sayısından küçük olması gerekmektedir. Aksi halde faktör analizi değişken sayısını azaltamayacağı için amacına ulaşamaz.⁴

Faktör analizi uygulamasından önce, sahip olduğumuz veri yığınının faktör grubu oluşturup oluşturmadığına ilişkin uygunluk testlerinin yapılması gerekmektedir. Veri yığını içindeki değişkenler faktör grupları içine dahil edilemiyorsa faktör analizinin kullanımı da mümkün değildir. Çalışmada SPSS istatistik paket programı kullanılacak olup, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının analizi için "Keiser – Meyer – Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçümü (Keiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) " ve " Bartlett'in Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) " uygulanacaktır.

Tablo 10: KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi		,543
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare	130,829
	df	78
	Sig.	,000

⁴ Öven, Atilla – Pekdemir, Dilek, "Faktör Analizi İle Ofis Kira Değerini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi", İTÜ Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 2005, ss. 3-6.

Belirtilen uygunluk testleri Tablo 10'da sayısal sonuçlarıyla görünmektedir. KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü testinde elde edilen sayısal değer değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyansı belirtmektedir. Bu değer 1,00'a yakın olması veri yığınının faktör analizine uygun olduğunu gösterirken, sonucun 0,50'nin altına düşmesi faktör analizine uygunluk açısından genelde kabul edilmemektedir.

Bartlett'in Küresellik Testi ise, değişkenlerin birbiri ile korelasyon gösterip göstermediğini sınamaktadır. Tablo 10'da belirtilen Sigma değeri 0,10 ve daha üzerinde bir değer alıyorsa veri yığınının faktör analizi yapmanın uygun olmayacağı düşünülmektedir.

Faktör analizinin ilerleyen aşamalarında uygunluk ölçümleri olumlu olan veri yığınları için, değişkenlerin ait olduğu faktör grupları belirlenmektedir. Bağımsız değişkenlerin varyansları ayrı ayrı belirlendikten sonra, toplam varyansı büyük oranda (>%70) temsil eden değişken sayısı kadar faktör seçilmektedir.

3. Uygulama planının hayata geçirilme adımları

Uygulama çalışması, tanıtımı daha önceki bölümlerde yapılan denizcilik şirketinin içsel ve dışsal süreç dinamiklerini belirlenen yöntemler çerçevesinde analiz ederek, organizasyonun bütününde uygulanması olası bir BSC çalışması yapmak ve şirket yönetimine mevcut yapıya alternatif bir kurumsal performans ölçüm sistemi olarak sunmaktır.

Çalışma dört ana BSC modeli çerçevesinde şirketin mevcut yapısını SWOT analizi ile değerlendirmeye başlatılmıştır. Dört ana BSC boyutuna odaklanarak, SWOT analizi için mevcut yapının verileri çeşitli yöntemlerle toplanmış ve analiz edilmiştir. SWOT analizi neticesinde ulaşılan bulgular BSC uygulamasını ana girdileri olarak değerlendirilmiştir.

a. BSC boyutlarına ilişkin SWOT analizi

SWOT analizi şirketin dört ana BSC boyutu olan; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme boyutu ve son olarak öğrenme ve gelişme boyutlarına odaklanılarak yapılacaktır. SWOT analizi tablosunun oluşturulabilmesi için dört boyut ile ilgili veriler çeşitli yöntemlerle toplanmış ve analiz edilmiştir.

(1.) Finansal boyut

Finansal boyutta şirketin finansal performansının mevcut durumu analiz edilmiştir. Finansal performansın değerlendirilmesinde muhasebe departmanı ve şirket mali müşavirinin 2005 yılını kapsayan analizleri incelenerek, şirketin üç ana faaliyet alanındaki karlılık düzeyleri tespit edilmiştir.

Finansal performans şirketin ana girdilerinin müşterilere sunulan hizmet çıktılarıyla ilişkilendirilerek verimlilik analizleri de yapılmıştır.

(a). Mevcut yapının değerlendirilmesinde oran analizi

2005 yılına ait düzenlenen bilanço ve gelir tablosu kalelerinden elde edilen mali veriler yapılan oran analizi sonuçları toplu halde Tablo 11' de görülmektedir.

Tablo 11: Şirketin 2005 Mali Verileri ile Gerçekleştirilen Oran Analizi

LİKİDİTE ORANLARI	2005	Standart Oran
CARİ ORAN=Dönen Varlıklar/ KVYK	1,60	1,50
LİKİDİTE ORANI= Dönen Varlıklar –Stoklar / KVYK	1,60	1,00
NAKİT ORANI= Hazır Değerler + Menkul Kıymetler / KVYK	0,86	0,20
MALİ YAPI ORANLARI		
Kaldıraç Oranı= Yabancı Kaynaklar Toplamı / Pasif Toplam	0,56	0,50
KVYK / Pasif Toplam	0,55	0,15
UVYK / Pasif Toplam	0,01	0,35
Özkaynaklar / Pasif Toplam	0,44	0,50
Toplam Yab.Kaynaklar / Özkaynaklar	1,27	0,50
VERİMLİLİK (FAALİYET) ORANLARI		
Stok Devir Hızı= Satışların Maliyeti / Ort. Stok		
Stok Devir Süresi = 360 / SDH GÜN OLARAK		
Alacak Devir Hızı = Net Satışlar / Ort. Tic.Alacaklar	9,19	
Alacakların Ort.Tah.Süresi= 360/ ADH GÜN OLARAK	39	
Aktif Devir Hızı = Net Satışlar / Aktif Toplam	3,19	
KARLILIK ORANLARI		
Brüt Satış Karı / Net Satışlar	0,32	
Faaliyet Karı / Net Satışlar	0,11	
Dönem Karı / Net Satışlar	0,10	
Dönem Karı / Aktif Toplamı	0,32	
Dönem Karı / Özkaynaklar	0,73	
NET İŞLETME SERMAYESİ (DV-KVYK)	390.432,52	

İşletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü gösteren likidite oranlarından cari oranın normal şartlarda 1,5-2 arasında olması beklenmektedir. Uygulama yapılan şirkette bu oran 1,60 olarak gerçekleşmiş olup gerekli olan standardı sağlamış bulunmaktadır. Kısa vadede gerçekleşmesi olası sektörel dalgalanmalarda şirket ödeme sıkıntısına düşmeyerek kısa vadeli borçlarını döndürebilecektir. Cari oranın tamamlayıcısı ve daha hassas bir oran olan likidite oranı ise 1,60 olarak gerçekleşmiştir ve bu firmanın kısa vadeli yabancı borçlarını kolayca ödeyebileceğini gösterir. Likidite oranlarının en hassası olan nakit oranının standardı % 20 olup uygulama şirketinde bu oran % 86 olarak gerçekleşmiştir. Standardın çok üzerinde olan bu oran şirketin fonlarının atıl kalmış olabileceğini göstermektedir ve bunun ileride kârlılığı olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu oran firmanın döviz stoğu tuttuğu düşünüldüğünde yeniden yorumlanabilir. Oranın yüksek çıkmasında armatöre ait olan navlun bedellerinin döviz stoğu olarak şirket hesaplarında bulunmasından kaynaklanabilecek olup, bu durum göz önüne alındığında oranın standart düzeye olduğu söylenebilir.

Mali yapı oranları firmanın varlıklarının ne kadarının öz kaynaklarla ne kadarının yabancı kaynaklarla elde edildiğini gösterir. Bu oranlardan ilki kaldıraç oranıdır. Kaldıraç oranının standardı %50 olup gelişmekte olan ülkelerde bu oran %60 olarak da kabul edilmektedir. Uygulama yapılan şirkette bu oranın bu oranın %56 olduğu görülmektedir. Şirketin varlıklarının %56 oranında yabancı kaynaklardan ve %44 şeklinde öz kaynaklardan oluştuğu görülmektedir.

Öz kaynaklar / Pasif Toplamı oranı da kaldıraç oranının başka bir ifadesi olup sonuç aynıdır.

Şirketin kısa ve uzun vadeli borçlarına bakıldığında, genel olarak uzun vadeli borçların kısa vadeli borçlardan daha fazla olması gerekmektedir. Bunun aksine, uygulama yapılan şirkette tam tersi bir durumla karşı karşıya kalınmaktadır. Firma neredeyse tüm borçlanmalarını kısa vadeli yapmıştır ve bu durum normal koşullarda tercih edilmeyen bir yapı oluşturmaktadır. Şirket borçlarını uzun vadeye yayacak yolları değerlendirmeli ve mümkün olduğunca uzun vadeli borçlanmaya gitmelidir. Bu noktada, şirketin bir hizmet işletmesi olduğunu da göz önünden uzak tutmadan değerlendirme yapılmalıdır. Kısa vadeli borçlanmanın yapısı incelendiğinde büyük bir

kısının ticari borçlardan oluştuğu görülmektedir ve bu nispeten kabul edilebilir bir unsur olarak görülmektedir.

Verimlilik oranları işletme varlıklarının ne oranda etkin kullanıldığını ortaya koyan oranlardır. Stok devir hızı, alacak devir hızı da bu oranlardan biridir. Şirket hizmet sektöründe faaliyet gösterdiğinden stok oranları hesaplamalarda dikkate değer olarak görülmediğinden bu oranlar içinde alacak devir oranı incelemeye alınmıştır. Şirketin alacak devir hızına baktığımızda 9,19 olduğunu ve alacakların ortalama tahsil süresinin ise 39 gün olduğu görülmektedir. Sektörün ortalamasına bakıldığında standart hale gelen 30 gün vadenin bir miktar üzerinde vadede çalışılmaktadır. Şirketin finansman yeteneğinin artırılması ve alacaklarını daha kısa vadelerde tahsil edebilmesi mali açıdan oldukça olumlu olacaktır. Alacak devir hızı ne kadar yüksek olursa şirket için o kadar fayda sağlayacaktır. Bunun nedeni tahsil süresinin kısalmasını sağlamasıdır. Borçlarını uzun vadeye yayan ve tahsilatlarını en kısa sürede toplayan firma likidite dengesini iyi ayarlayarak finansal performansını yükseltecektir.

(b). Gelir odaklarının kârlılık analizleri

Şirketin gelir kaynakları kara nakliye hizmetleri, gemi acenteliği hizmetleri ve konteyner hatları acenteliği olma üzere üç kaynaktan oluşmaktadır.

Kara nakliye hizmetleri bünyesinde şirket mülkiyeti kendine ait olan toplam 20 çekici ve 23 treyleriyle yurtiçi nakliye hizmeti vermektedir.

Gemi acenteliği hizmetleri; konteyner, ro-ro ve diğer tür gemilere Türkiye limanlarında verilen hizmetlerden oluşmaktadır. Şirket sayılan türdeki gemilere ana acentelik, alt acentelik ve koruyucu acentelik hizmetleri vermektedir. Bunun yanı sıra yük ve gemi ve komisyonculuğu hizmetleri de bu gelir kaleminde hesaplanmaktadır.

i. Konteyner hareketlerinin kârlılık analizi

Şirketin en önemli gelir kaynaklarından biri acentesi olunan uluslararası konteyner hatlarından elde edilen, ve navlun üzerinden hesaplanan (%3) prim'dir. Buna ek olarak konteyner ile ilgili verilen liman hizmetleri (terminal, boşaltma, yükleme, vb..) üzerinden elde edilen kârlar önemli gelir kalemlerini oluşturmaktadır.

BSC perspektifinde şirketin kârlılık düzeyinin arttırılabilmesi için öncelikle konteyner birimi başına düşen kâr oranının hesaplanması düşünülmüştür. Teu bazında hesaplanan kar oranı aşağıdaki gibidir;

$$\begin{aligned}\text{TEU Başına Kâr} &= \text{Toplam Kâr (YTL) / Elleçlenen Konteyner Adedi (TEU)} \\ &= 645.757 \text{ YTL} / 6196 \text{ TEU} \\ &= 104,22 \text{ YTL}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kârlılık} &= \text{Kâr / Toplam Ciro} \\ &= 645.757 \text{ YTL} / 1.261.550 \text{ YTL} \\ &= \%51.19\end{aligned}$$

Şirketin 2005 yılı boyunca toplam elleçlediği konteyner hacmi, ilgili dönemde acenteliği yapılan 8 konteyner hattına ait olan 6196 TEU şeklindedir. Buna karşılık acente bu hacimle toplam 1.261.550 YTL ciro yapmış ve 645.757 YTL kâr sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, şirketin konteyner sevkiyatlarındaki kârlılık oranı % 51.19 şeklinde gerçekleşmiştir.

Kârlılığın arttırılması için şirketin yapacağı çalışmalar bir noktada kısıtlı kalmaktadır. Bunun nedeni sektörel özellik gereği girdi maliyetlerinin nispeten standart olması ve şirketin bu noktada fazla alternatifinin olmamasıdır. Buna karşın satış hacmi ve cironun arttırılması, yüksek düzeyde pazarlama faaliyetleri ve pazarda payı arttıracak çeşitli uygulamalar kârlılık düzeyinde olumlu etkiler doğuracaktır.

ii. Kara nakliyesi seferlerinin kârlılık analizi

Şirketin bünyesinde bulunan kara nakliye filosunun toplam 20 adet çekicisi ve 23 treyleri bulunmaktadır. Şirket gerek kendi temsilciliğini yapmakta olduğu hatların konteynerlerini gerekse de Gemlik bölgesindeki diğer hatların ithalat ve ihracat konteynerlerini taşımaktadır. Nakliye filosu kanunen gerekli olan C2 belgesi ile uluslararası yük taşıma yetkisine ve UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği) teminatıyla gümrüklerarası transit aktarma yapabilmektedir.

Kara nakliyesi ile ilgili analizde sefer başına kârlılık şirketin önem verdiği bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. 2005 yılı verileriyle hesaplanan sefer başına kârlılık aşağıdaki gibidir.

$$\begin{aligned}\text{Sefer Başına Kâr} &= \text{Toplam Kâr (YTL) / Sefer Sayısı} \\ &= 890.283 \text{ YTL} / 4351 \text{ sefer} \\ &= 138,81 \text{ YTL}\end{aligned}$$

Daha iyi fiyatlandırma yapılarak sefer başına kârlılığın arttırılabileceği gibi bunun dışındaki birtakım etmenler de sefer başına kârlılık düzeyini etkilemektedir. Kara nakliyesinde şirketin kârını etkileyen en önemli unsurlardan biri araçların fiziki durumundan ve kullanımdan kaynaklanan değişken maliyetlerdir. Araçların bakımlı olması, teknolojisinin yeni olması ve sürücülerin koşullara uygun ve ekonomik kullanması öncelikle yakıt maliyetlerinde iyileşmeye neden olacak ve kullanımdan kaynaklanan tamir ve bakım giderlerinin azalmasına ve aracın yürüyen aksamında çıkacak olan tamir ve benzeri masrafların en aza indirilmesine neden olacaktır. Araçların modeli 1997 ve 1998 olması günümüzün yeni teknolojisine sahip araçlardan daha fazla yakıt tüketmesine neden olmaktadır. Şirketin araçları kısa mesafelerde %45-50 arası yakıt sarf ederken, uzun mesafeli yollarda ortalama yakıt sarfiyatı %30-35 aralığına gerilemektedir. Günümüzün yeni teknoloji araçları kısa mesafelerde %30 düzeylerinde yakıt sarf ederken uzun mesafede bu oran çok daha düşük seviyelere çekilebilmektedir. Kârlılığın bir anlamda daha iyi fiyatlandırma ve daha düşük maliyetle ilişkisi olduğu düşünüldüğünde, eski teknoloji araçların yüksek maliyetleriyle pazarda rekabetsel fiyatlar vererek Pazar payını ve kârlılığı artırma imkanı zor görünmektedir.

$$\begin{aligned}\text{Kârlılık} &= \text{Kâr / Toplam Ciro} \\ &= 890.283 \text{ YTL} / 1.109.337 \\ &= \% 80.25\end{aligned}$$

Kara nakliye filosunun 2005 yılı içinde yaptığı toplam 1.109.337 YTL cirodan seferlerin kendi maliyeti (akaryakıt, amortisman) düşüldükten sonra kalan miktarın toplam ciroya bölünmesiyle sefer başına kârlılık rakamının hesaplanması amaçlanmıştır. %80.25 olarak çıkan kârlılık düzeyi, oldukça tatmin edici olup şirketin kara nakliye departmanının çalışmalarının 2005 yılı içinde yeterince kârlı olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, çeşitli özel önlemlerle bu rakamın daha yukarılara çekilmesi mümkün

olacağından, bu iyileştirmelerin ve yenileme yatırımlarının gerçekleştirilmesi şirket açısından önem arz etmektedir.⁵

iii. Acentelik yapılan gemi başına kârın analizi

Acentenin üçüncü ana gelir kaynağı ülke limanlarına yanan çeşitli türlerdeki gemilere sağlanan acentelik hizmetlerinden kaynaklanmaktadır. Şirket 2005 yılı içinde çeşitli türlerdeki toplam 40 gemiye ülke limanlarında acentelik hizmeti verilmiştir. Acentelik hizmetleri genel olarak kârlılık düzeyi yüksek olan gelir kalemlerindedir. Bu nedenle şirketin bu gruba gereken önemi verip, faaliyetlerin arttırılması yönünde önlemler alması gerekmektedir.

$$\begin{aligned} \text{Acentelik Yapılan Gemi Başına Kâr} &= \text{Toplam Kâr (YTL) / Gemi Adedi} \\ &= 183.472 \text{ YTL} / 40 \text{ adet} \\ &= 4.561,8 \text{ YTL} \end{aligned}$$

Şirketin acentelik faaliyetlerinden 2005 yılı içinde elde ettiği gelirin, hizmet verilen gemi sayısına bölünmesinden elde edilen gemi başına kâr 4.561,8 YTL şeklindedir. Daha yoğun pazarlama faaliyetlerinde bulunulması ve hizmet verilen gemi sayısının arttırılması kârlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

(2.) Müşteri boyutu

Müşteri boyutunda şirketin mevcut durumunu analiz edebilmek için müşteri memnuniyeti anketi düzenlenmiştir. Anket sorularına verilen cevaplardan oluşan veri seti üzerine faktör analizi uygulanarak oluşturulan ölçekte meydana gelen faktör grupları incelenmiştir. Aynı istatistiksel hesaplamalar, öğrenme ve gelişme boyutunda yapılacak olan çalışan memnuniyeti anketinde de kullanılacak olup araştırma metodolojisi aynı olacaktır.

(a). Araştırmanın amacı

Müşteri boyutunda, şirketin müşterilerine sağladığı hizmet düzeyine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ana odak noktası müşterilerin demografik yapıları,

⁵ Stainer, Alan, "Capital Input and Total Productivity Management", Management Decision, MSB University Pres, 1997, ss. 224-228.

şirketin hizmet kalitesine karşı düşüncelerine ek olarak; sadakat, beklentileri ve tatmin düzeyleri incelenmiştir.

(b). Araştırmanın yöntemi

i. Veri toplama aracı

Şirketin müşterilerine sağladığı hizmetin kalitesini ve müşterilerinin sadakatleri, şirketten beklentileri ve aldıkları hizmetin kendilerinde oluşturduğu tatmini ölçmek amacıyla "müşteri memnuniyeti anketi" adı altında bir anket çalışması yapılmıştır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır ve toplam 34 soruyu içermektedir. İlk bölümde yöneltilen toplam 7 soru müşterilerin demografik yapılarını analiz etmek ve şirketle ilişkilerinin düzeyini ortaya çıkarmaya yönelik tasarlanmıştır. İkinci bölümde yer alan 27 soru 5'li likert ölçeğine göre tasarlanmış olup hizmet kalitesi, müşterilerin tatmini, sadakatleri ve beklentilerine ilişkin faktörleri ölçmektedir. Katılımcılara bu bölümde yöneltilen yargılara ilişkin 1 – 5 arasında düşüncelerine en uygun olan şıkkı seçebilecekleri; "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" ifadeleri sunulmuştur. Değerlendirme esnasında olumsuzdan olumluya doğru yanıtlar 1-5 arasındaki skorlarla ifade edilmiştir.

ii. Örneklem özellikleri

Örneklem olarak seçilen grup, uygulama yapılan şirketin son dönemde e yoğun çalışmakta olduğu müşterileri baz alınarak yapılmış olup, anket kurumsal bazda firmalara gönderilerek her firma için bir anket yanıtı alınmıştır. Anketler 50 şirkete gönderilmiş ve 31 şirketten yanıt alınabilmiş ve katılım oranı %60,78 olarak gerçekleşmiştir.

Doküman formatında hazırlanan anket soruları e-posta vasıtasıyla müşterilere gönderilmiş ve kendilerinin yanıtları da birkaç istisna dışında e-posta yoluyla geri alınmıştır. Çalışma esnasında şirketin pazarlama elemanları koordine şekilde ankete katılım artırmaya çabalanmıştır.

iii. Kullanılan istatistiksel yöntem

Anket çalışmasıyla elde edilen veriler SPSS (SPSS for Windows Release 1.0.0.) paket programı ile değerlendirilecektir. Müşterilerin demografik ölçeklerinin çıkarılması amaçlanan sorular için dağılım frekansları ve yüzdeleri hesaplanarak gruplar bazında değerlendirme yapılmıştır.

Demografik soruların adından gelen, 5'li likert ölçeğine uygun olarak tasarlanan sorular ise hizmet kalitesini ve müşterilerin sadakat, tatmin ve beklenti düzeylerini ölçmek üzere iki grupta tasarlanmışlardır. Sorular gruplarına uygun olarak toplu halde analiz edilecek olup, uygulamada "faktör analizi" yöntemi kullanılacaktır. Çalışmada faktör yapısını belirlemek için "temel bileşenler analizi" ve faktör gruplarını oluşturmak için ise "varimax dönüştürmesi" kullanılmıştır.

Son olarak faktör grupları üzerinde güvenirlik testleri yapılarak elde edilen bulguların güvenirlik düzeyleri araştırılmıştır.

(c). Araştırmanın bulguları

i. Demografik bulgular

Demografik detayların elde edilmesine ilişkin sorular anketin 7 sorusunu oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak çoktan seçmeli şıkların verildiği bir soruda, müşterilerin aynı kalite düzeyine sahip olan acenteler arasında hangi kıstasa göre seçim yapacaklarına ilişkin sorulan soru da bu bölümde ele alınmıştır.

Tablo 12: Müşterilere Yöneltilen Demografik Sorular ve Yanıtlanma Oranları

Sorular	Geçerli Yanıt	Boş Yanıt	Yanıt (%)
Dış Ticaret Malları	17	14	54,84
Çalıştıkları Sektör	31	0	100
Şirkette Çalışma Sıraları	25	6	80,65
Şirketi Tanıma Süreleri	31	0	100
Şirketi Seçme Nedenleri	30	1	96,77
Şirkete Ulaşma Vasıtaları	28	3	90,32
Şirkette Yaşadıkları En Önemli Sorun	29	2	93,55
Aynı Kaliteye Sahip Acenteler Arasında Seçim Kıstası	30	1	100

Tablo 12'de görüldüğü üzere, yanıt alınan toplam 31 anket içinde bazılarında demografik verilerde eksiklikler görülmektedir.

Tablo 13: Müşterilerin Dış Ticarete Konu Malları

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Tekstil	1	3,2	5,9	5,9
Otomotiv	2	6,5	11,8	17,6
Madenler	6	19,4	35,3	52,9
Gıda	3	9,7	17,6	70,6
Diğer	5	16,1	29,4	100
TOPLAM	17	54,8	100	-
BOŞ YANIT	14	45,2	-	-
TOPLAM	31	100	-	-

Dış ticarete konu malların incelendiği soruya müşterilerin bir kısmı yanıt vermediği ve bir kısmı da birden çok mal grubunda işaretleme yapması nedeniyle soruya yanıt vermemiş kabul edilmişlerdir. Bu nedenle toplan yanıtlar içinde %45,2'lik kısmı boş değer olarak dikkate alınmıştır. Yanıtlarla ilgili oranlar Tablo 13 'de görülmektedir.

Geçerli kabul edilen yanıtlardan elde edilen verilere göre, müşterilerin sevkiyatlarına konu olan mal grupları sırasıyla madenler (%35,3) , gıda (%17,6) , otomotiv (%11,8) , Tekstil (%5,9) şeklindedir. Diğer mal cinslerinin payı ise %29,4 şeklinde olup yukarıdaki gruplara girmeyen orman ürünleri, makine, elektronik, vb. mal cinslerinden oluşmaktadır.

Genel olarak dış ticarete konu mal gruplarını incelediğimizde şirketin kurulu bulunduğu Gemlik bölgesinin genel karakteristiklerini taşıdığı söylenebilir. Gemlik bölgesi ülkenin iç kesimlerinde yer alan maden yataklarına ve işleme tesislerine yakın olduğu için genellikle mermer ve türevi mal gruplarının ihracatı yoğun olarak bu bölgeden gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, Gemlik'in otomotiv sanayii tesislerinin yoğun olarak gruplandığı bir bölgeye en yakın liman olanaklarına sahip olması, ilgili limanlardan sevkedilen diğer önemli mal grubunun otomotiv endüstrisi ürünleri olmasına neden olmaktadır. Son olarak, bölgenin ithalat çekme oranlarını incelendiğinde genel olarak tekstil sektörünün ham madde girişlerinin ithalat yoluyla Gemlik üzerinden ülkeye sokulduğu görülmektedir.

Tablo 14: Müşterilerin Faaliyette Buldukları Sektör

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Otomotiv	1	3,2	3,2	3,2
Lojistik / Nakliye	23	74,2	74,2	77,4
Madencilik	1	3,2	3,2	80,6
Diğer	6	19,4	19,4	100
TOPLAM	31	100	100	100
BOŞ YANIT	0	0	0	0
TOPLAM	31	100	100	100

Ankete katılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler bakımından tüm katılımcıların bu soruyu kusursuz şekilde yanıtladığı ve boş bırakmadığı görülmektedir. Katılımcıların profiline bakıldığında %74,2 oranıyla lojistik ve nakliye sektörünün ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu rakamlar yorumlandığında, anketi yanıtlayan firmaların büyük bir kısmının şirketin çalışmakta olduğu üçüncü parti (3PL) lojistik firmaları olduğu sonucuna varılmaktadır. Tablo 14’de müşterilerin faaliyette buldukları sektöre ilişkin yöneltilen soruya alınan yanıtların oranları görülmektedir.

Tablo 15: Müşterilerin İş Hacmine Göre Şirketin Sırası

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
İlk Sırada	3	9,7	12,0	12,0
İkinci Sırada	6	19,4	24,0	36,0
Üçüncü Sırada	7	22,6	28,0	64,0
Dördüncü Sırada	6	19,4	24,0	88,0
Sonuncu Sırada	3	9,7	12,0	100
TOPLAM	25	80,6	100	-
BOŞ YANIT	6	19,4	-	-
TOPLAM	31	100	-	-

Tablo 15’de yer alan değerler ankete katılan firmaların uygulama yapılan şirketle çalışma oranlarını göstermektedir. Katılımcılara yöneltilen sorunun içeriği şirketin sevkiyat yoğunluğuna göre çalıştıkları şirketler arasında kaçınıcı sırayı aldığı şeklindedir. Katılımcı firmalardan %19,4 ü bu soruya yanıt vermediğinden değerlendirme geçerli yanıtlar üzerinden yapılmıştır.

Şirketin çalışılan firmalar arasındaki yeri sırasıyla; üçüncü (%28) , ikinci ve dördüncü yanıtları (%24) ile ikinci sırayı paylaşmaktadır ve %12 oranıyla ilk ve son sıralar gelmektedir.

Şirketlerin çalıştıkları hat acentelerinin sıralamasında genellikle üçüncü, ikinci ve dördüncü sırada yer alınması servis verilen bölgelerin çokluğuyla ilişkilendirilebilir. Örneğin, uygulama yapılan şirketin bulunduğu bölgeden büyük oranda ithalat ve ihracat mallarının taşındığı Avrupa limanlarına servis verilmemesi gibi nedenler bu sıralamayı etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir.

Tablo 16: Müşterilerin Şirketi Tanıma Süresi

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
0-1 Yıl Arası	3	9,7	9,7	9,7
2-3 Yıl Arası	12	38,7	38,7	48,4
4-5 Yıl Arası	7	22,6	22,0	71,0
6-7 Yıl Arası	5	16,1	16,1	87,1
8 Yılden Fazla	4	12,9	12,9	100
TOPLAM	31	100	100	-
BOŞ YANIT	0	-	-	-
TOPLAM	31	100	100	-

Ankete katılan müşterilerin uygulama yapılan şirketi tanıma süreleriyle ilgili sonuçlar Tablo 16'da incelenmiştir. Bu soru da ankete katılan tüm katılımcılardan yanıt alınmış ve tamamı değerlendirmeye girmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde en büyük çoğunluğun %38,7 oranıyla şirketi 2-3 yıl arasında tanıdığı sonucu elde edilmiştir. Bu oranı %22,6 ile 4-5 yıl arası ve % 16,1 ile 6-7 yıl arası izlemektedir. Verilerin tamamı incelendiğinde şirketin geçmiş dönemlerden bu tanındığını ve özellikle son 2-3 yıl içinde farklı müşterilere ulaşarak bilinirliğini arttırdığı söylenebilir. Bunda özellikle 2004 yılından bu yana sistematik olarak revize edilen pazarlama kadrolarının ve uygulanan pazarlama faaliyetlerinin payı oldukça fazladır.

Tablo 17: Müşterilerin Şirketi Seçme Nedeni

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Uygun Navlunlar	5	16,1	16,7	16,7
Kaliteli Hizmet	6	19,4	20,0	36,7
Yakın İlgi	17	54,8	56,7	93,3
Sektörel Geçmiş	1	3,2	3,3	96,7
Uygun Ödeme Koşulları Sunması	1	3,2	3,3	100
TOPLAM	30	96,8	100	-
BOŞ YANIT	1	3,2	-	-
TOPLAM	31	100	100	-

Tablo 17'de ankete katılan firmaların uygunla şirketiyle çalışmayı seçme nedenleri incelenmiştir. Katılımcı firmalardan sadece birinin boş yanıt vermesiyle birlikte oldukça yüksek oranda yanıt alınmıştır. Şirketin müşterilerinin tercihini etkiledikleri en önemli nokta %56,y oranıyla müşterilere gösterilen yakın ilgi olmuştur. Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, uluslararası nakliye ve lojistik sektöründe de müşteri odaklılık şirketlerin pazarlama faaliyetlerinin odak noktasında bulunmaktadır. Şirketin müşterilerinin tercihlerini etkilemekte olan diğer önemli faktör % 20 oranıyla kaliteli hizmet olmuştur. Müşteriler açısından deniz taşımacılığındaki lojistik sisteminden beklenen en önemli çıktılardan biri kaliteli hizmettir. En önemli etkilere biri de % 16,7 oranıyla uygun navlunlar olmaktadır. Navlun düzeyleri en önemli maliyet girdilerinden olduğu için hizmet alanlar açısından önemli olmakla birlikte yukarıda belirtilen faktörlerin ardından gelmektedir. Şirketin sektörel geçmişinin ve uygun ödeme koşulları sunması müşterilerin tercihleri arasında %3,2'lik oranla son sıraları almaktadır.

Tablo 18: Müşterilerin Şirkete Ulaşma Yolu

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Web Sayfasından	2	6,5	7,1	7,1
Tavsiye Üzerine	5	16,1	17,9	25,0
Eski Şirket Kayıtlarından	8	25,8	28,6	53,6
Şirketin Kendilerine Ulaşmasıyla	2	6,5	7,1	60,7
Diğer	11	35,5	39,3	100
TOPLAM	28	90,3	100	-
BOŞ YANIT	3	9,7	-	-
TOPLAM	31	100	100	-

Tablo 18’de ankete katılan firmaların uygulama yapılan şirkete ulaşma yollarını araştıran soruya verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Bu soruya da boş yanıt veren firmalar 3 adet olup geçerli yanıtlar incelemeye alınmıştır.

Firmaların %28,6 ‘sı eski şirket kayıtlarından uygulama şirketine ulaşmıştır. Bu durum şirketin geniş ve eski tarihlere dayanan bir pazar bilinirliği olduğuna işaret edebilir. Tavsiye üzerine şirkete ulaşan müşterilerin cevaplarının oranı ise %17,9 ile ikinci sıradadır. Bu sonuç da daha önce şirketle çalışan müşterilerin şirket hakkında genelde olumlu referanslara sahip olması ve bunu diğer hizmet alanlara iletmesi şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19: Müşterilerin Şirketle Yaşadıkları En Önemli Sorun

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Gemi Programındaki Düzensizlik	6	19,4	20,7	20,7
Ekipman Yetersizliği	9	29,0	31,0	51,7
Transit Sürenin Uzunluğu	2	6,5	6,9	58,6
Sorunlara Müdahalede Yetersizlik	1	3,2	3,4	62,1
Önemli Bir Sorun Yaşanmamıştır	11	35,5	37,9	100
TOPLAM	29	93,5	100	-
BOŞ YANIT	2	6,5	-	-
TOPLAM	31	100	-	-

Tablo 19’da şirketin ankete katılan müşterilerinin şirketle yaşadıkları en önemli sorunları analiz etmeye yöneliktir. Katılımcı firmalardan 2 tanesi boş yanıt vermiş ve geçerli yanıtlar değerlendirmeye alınmıştır. Genel olarak müşterilerin %37,9’u şirketle önemli bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Yaşanan sorunların dağılımı incelendiğinde yaşanan en önemli sorunun %31,0 oranıyla ekipman yetersizliği olduğu görülmüştür. Ekipman problemleri genel olarak acenteliğinin yapıldığı hattın lojistik konuları arasında incelenmesi gerektiğinden doğrudan acentenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak düşünülmemelidir. Ekipman yetersizliğini takiben yaşanan diğer önemli sorun %20,7 oranla gemi programlarındaki düzensizlikler şeklindedir. Katılımcıların verdiği yanıtlar arasında transit sürenin uzunluğu ve sorunlara müdahalede yetersizlik problemleri de yer almasına karşın cevaplar dağılımındaki toplam oranları %10,3 şeklindedir.

Tablo 20: Müşterilerin Aynı Kaliteye Sahip Hatlar Arasında Seçim Kistasları

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
Uyguladıkları Ödeme Vadesi	2	6,5	6,7	6,7
Gemi Tarihi	7	22,6	23,3	30,0
Müşteri Temsilcisi İle Yakınlık	2	6,5	6,7	36,7
Sektördeki Geçmişi Belirleyicidir	2	6,5	6,7	43,3
İşi Daha Yakından Takip	17	54,8	56,7	100
TOPLAM	30	96,8	100	-
BOŞ YANIT	1	3,2	-	-
TOPLAM	21	100	-	-

Ankete katılan müşterilerin aynı kalite düzeyine sahip konteyner hatları arasında tercih etmeleri gerektiğinde belirleyici olan en önemli faktörler Tablo 20’de incelenmektedir. Katılımcılardan 1 tanesi bu soruya boş yanıt vermiş olup analiz geçerli veriler üzerinden yapılmıştır.

Katılımcıların %56,7’si bu tür bir karar vermeleri gerektiğinde işi daha yakından takip edecek acenteyi seçeceklerini belirtmişlerdir. Bu yanıtı izleyen ikinci en önemli tercih faktörü %23,3 ile gemi tarihidir. Müşteri temsilcisi ile yakınlık, uygulanan ödeme vadesi, firmanın sektördeki geçmişi ile ilgili tercihler eşit olarak %6,7 oranında değer almışlardır.

ii. Hizmet kalitesi ile ilgili faktör analizi sonuçları

Anket sorularının ikinci bölümü müşterilerin görüşleri paralelinde şirketin kendilerine sunduğu hizmetin kalitesini analiz edebilecek ifadeler içermektedir. 5’li Likert ölçeğine uygun olarak sunulmuş olan ifadelerde müşterilerin yargılara katılım düzeyleri incelenerek veriler üzerinde faktör analizi yapılmıştır.

SPSS programının faktör analizi modülü vasıtasıyla gerçekleştirilen analizin sonuçları ve eklenen yorumlar farklı tablolarla incelenmiştir.

Tablo 21: Hizmet Kalitesi ile İlgili Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi		,543
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare df Sig.	130,829 78 ,000

Tablo 21'de faktör analizi uygulanacak olan veriler üzerinde Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Örnekleme Uygunluğu Testi ve Bartlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin faktör analizi uygulaması için uygun olup olmadığı ilgili testlerle analiz edilmiştir.

KMO testinde elde edilen sonuç 0,543 ile ortalama değer kabul edilen 0,5 'in üzerinde olduğu için bu verilere faktör analizi uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir. Bartlett'in küresellik testinde elde edilen sigma değeri de 0,10 değerinin altında olduğu için bu açıdan da faktör analizi uygulaması için herhangi bir engel olduğu düşünülmemektedir.

Tablo 22: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Topamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	3,980	30,615	30,615	3,980	30,615	30,615	2,641	20,319	20,319
2	1,983	15,255	45,871	1,983	15,255	45,871	2,638	20,289	40,608
3	1,587	12,207	58,078	1,587	12,207	58,078	2,131	16,391	57,000
4	1,182	9,091	67,169	1,182	9,091	67,169	1,214	9,336	66,336
5	1,022	7,861	75,029	1,022	7,861	75,029	1,130	8,694	75,029
6	,925	7,114	82,143						
7	,646	4,968	87,111						
8	,503	3,866	90,977						
9	,417	3,204	94,181						
10	,279	2,144	96,326						
11	,264	2,033	98,358						
12	,147	1,127	99,486						
13	6,686E-02	,514	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Tablo 22’de görüldüğü gibi, hizmet kalitesine ilişkin tasarlanan sorulara SPSS programıyla gerçekleştirilen Temel Bileşen Analizi’ne göre yapılan hesaplamada, “30,615”, “15,255”, “12,207”, “9,091”, “7,861” olmak üzere değeri 1’den büyük öz değere sahip olan 5 faktör ortaya çıkmıştır. İfade edilen 5 faktör, toplam varyansın %75.029’u tarafından açıklanmaktadır.

İstatistik sonuçlarına bakıldığında 1 numaralı faktörün toplam varyans içindeki payının %30,615’lik kısmı ifade etmesi, bu faktörün diğer faktörler içinde en önemli faktör olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	B i l e ş e n l e r				
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5
İfade 11		,853			
İfade 12			,642		
İfade 13	,534				
İfade 14		,894			
İfade 15				,769	
İfade 20	,890				
İfade 22		,634			
İfade 23	,748				
İfade 25					,966
İfade 26			,787		
İfade 27				-,587	
İfade 28			,873		
İfade 29	,753				

Özdeğer Yöntemi:

Dönüştürme Yöntemi:

Temel Değişken Analizi

Kaizer Normalizasyonu ile Varimax

a. Dönüştürme değerlerine 6 tekrar ile ulaşılmıştır.

Tablo 23’de hizmet kalitesini değerlendirme ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde birinci faktör 4, ikinci faktör 3, üçüncü faktör 3 dördüncü faktör 2, ve beşinci faktör de 1 ifadeden oluşmaktadır. Hizmet kalitesinin analiz edilmesine ilişkin hazırlanan toplam 13 ifadenin faktör gruplarının hesaplanan varyanslarına yaptıkları katkı Tablo 24’de görülmektedir.

Faktör gruplarının içine giren ifadelerler birlikte yapılan yorumları aşağıdaki gibidir;

FAKTÖR 1

Yakın ilgi ve müşterilere eşzamanlı bilgi akışı, birbiriyle ilişkili önemli kriterler olup bu konudaki yeterlilik müşterilerin gemi programındaki düzensizlikler gibi çeşitli aksaklıklara tolerans göstermesini sağlayabilir.

FAKTÖR 2

Müşteriler açısından hizmetin yeterlilik düzeyine etki eden en önemli faktörler sunulan transit sürelerin uygunluğu ve kendilerinden gelen taleplerde acentenin en hızlı şekilde organize olabilmesidir.

FAKTÖR 3

Müşterilere göre aktarma limanlarındaki beklemelemlerden ötürü transit sürenin uzaması ve hattın ekipman sağlamadaki yeterliliği aynı algı düzeyinde ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra sorunların en kısa sürede çözümlenebilmesi ve taleplerin daha etkin şekilde cevaplanabilmesi için müşterinin acentedeki ilgili kişiye kolayca ulaşması oldukça önemlidir.

FAKTÖR 4

Transit süreyle maliyet arasındaki ters orantı, kara nakliyesi filolarına sahip olunarak müşteriye çeşitli destek hizmetlerinin de sunulmasıyla acente açısından avantaja çevrilebilir.

FAKTÖR 5

Müşterilere göre uluslararası konteyner nakliyesinde, genel servis düzeyinin kalitesi bir çok durumda maliyetin ötesindedir.

Tablo 24'de anket sonuçlarında elde edilen yanıtların ortalamaları görülmektedir.

Tablo 24: Hizmet Kalitesi Ölçeğine Verilen Yanıtlarının Ortalamaları

İFADELER	N	ORTALAMA
Şirket rezervasyon teyidinden malın varışına kadar geçen sürede en iyi şekilde organize olarak hızlı bir hizmet sunmaktadır.	31	4,2258
Şirket ekipman taleplerimizde genellikle isteğimize olumsuz yanıt vermemektedir.	30	3,5667
Şirket sevk halindeki ihracat veya ithalat yükümüzle ilgili aktarma ve varış bilgilerini düzenli olarak iletmemektedir.	31	3,3548
Şirket uygun transit sürelerle sevkiyat yapan bir acentedir.	31	3,6452
Şirketin kara nakliye departmanı güvenilir altyapısıyla kaliteli hizmet sunmaktadır.	26	3,8846
Tüm taleplerimizle yakından ilgilendikleri için şirketi tercih etmekteyiz.	31	3,8065
Şirketten aldığımız hizmet düzeyini yeterli bulmaktayız.	31	4,0000
Beklenmedik sorunların çıkması durumunda şirketten yeterli desteği alabiliyoruz.	31	4,1935
Uluslararası konteyner nakliyesinde servis kalitesi, bizim için maliyetten önemlidir.	31	3,5484
Acentedeki kişilere ulaşmadaki kolaylık bizim için oldukça önemlidir.	31	4,4194
Transit süresi uzun ancak navlunu ucuz hatlar, transit süresi kısa ancak pahalı hatlara tercih edilmelidir.	31	2,3871
Aktarmalı hatlarda çoğunlukla transit süre problemi ve yükün beklemesi sorunuyla karşılaşılır.	30	3,8667
Gemi geliş tarihindeki sarkmalara 4-3 gün tolerans gösterilebilir.	31	3,2581

iii. Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri

Hizmet kalitesi ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizlerinde öncelikle Alpha değeri hesaplanmış ve devamında ölçek içindeki ifadelerin birbiriyle olan ilişkileri Perason korelasyon katsayılarından oluşan bir matrisle incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde güvenirlik düzeyinin yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Alpha katsayısı 0,7648 ile yeterli bir güvenirlik seviyesini ifade etmekte olup detaylar Tablo 25’de incelenmektedir.

Tablo 25: Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Alpha Değeri

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (A L P H A)	
Güvenirlik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 26,0	Maddelerin Sayısı (N) = 13,0
Alpha = ,7648	

Pearson korelasyon katsayılarıyla oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 26: Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Korelasyon Matrisi

		SORU 11	SORU 12	SORU 13	SORU 14	SORU 15	SORU 20	SORU 22	SORU 23	SORU 25	SORU 26	SORU 27	SORU 28	SORU 29
SORU 11	Pearson Korelasyonu	1	,385	,401	,675	,068	,092	,666	,479	,011	,214	,113	,166	,235
	Sig. (2-kuyruk)	,	,036	,025	,000	,741	,621	,000	,006	,952	,247	,544	,381	,204
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 12	Pearson Korelasyonu	,385	1	,208	,311	,118	,017	,323	,143	-,003	,416	,066	,307	,226
	Sig. (2-kuyruk)	,036	,	,269	,094	,566	,929	,082	,452	,988	,022	,728	,105	,230
	N	30	30	30	30	26	30	30	30	30	30	30	29	30
SORU 13	Pearson Korelasyonu	,401	,208	1	,403	,255	,342	,468	,501	,048	,385	-,016	,334	,439
	Sig. (2-kuyruk)	,025	,269	,	,024	,209	,060	,008	,004	,798	,033	,932	,071	,013
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 14	Pearson Korelasyonu	,675	,311	,403	1	,139	-,207	,327	,431	,002	,334	,211	,189	,199
	Sig. (2-kuyruk)	,000	,094	,024	,	,497	,264	,073	,015	,993	,066	,256	,317	,282
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 15	Pearson Korelasyonu	,068	,118	,255	,139	1	,085	,150	,043	-,035	,059	-,053	-,071	-,077
	Sig. (2-kuyruk)	,741	,566	,209	,497	,	,679	,464	,834	,867	,774	,795	,731	,707
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
SORU 20	Pearson Korelasyonu	,092	,017	,342	-,207	,085	1	,403	,514	,016	-,020	,022	,053	,460
	Sig. (2-kuyruk)	,621	,929	,060	,264	,679	,	,025	,003	,932	,916	,906	,782	,009
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 22	Pearson Korelasyonu	,666	,323	,468	,327	,150	,403	1	,609	-,178	,045	,074	-,056	,378
	Sig. (2-kuyruk)	,000	,082	,008	,073	,464	,025	,	,000	,337	,812	,692	,769	,036
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 23	Pearson Korelasyonu	,479	,143	,501	,431	,043	,514	,609	1	,041	,195	,049	,221	,574
	Sig. (2-kuyruk)	,006	,452	,004	,015	,834	,003	,000	,	,826	,294	,794	,240	,001
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 25	Pearson Korelasyonu	,011	-,003	,048	,002	-,035	,016	-,178	,041	1	,249	-,112	,006	-,017
	Sig. (2-kuyruk)	,952	,988	,798	,993	,867	,932	,337	,826	,	,177	,550	,975	,926
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 26	Pearson Korelasyonu	,214	,416	,385	,334	,059	-,020	,045	,195	,249	1	-,160	,533	,190
	Sig. (2-kuyruk)	,247	,022	,033	,066	,774	,916	,812	,294	,177	,	,389	,002	,306
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 27	Pearson Korelasyonu	,113	,066	-,016	,211	-,053	,022	,074	,049	-,112	-,160	1	-,137	,163
	Sig. (2-kuyruk)	,544	,728	,932	,256	,795	,906	,692	,794	,550	,389	,	,471	,381
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31
SORU 28	Pearson Korelasyonu	,166	,307	,334	,189	-,071	,053	-,056	,221	,006	,533	-,137	1	,375
	Sig. (2-kuyruk)	,381	,105	,071	,317	,731	,782	,769	,240	,975	,002	,471	,	,041
	N	30	29	30	30	26	30	30	30	30	30	30	30	30
SORU 29	Pearson Korelasyonu	,235	,226	,439	,199	-,077	,460	,378	,574	-,017	,190	,163	,375	1
	Sig. (2-kuyruk)	,204	,230	,013	,282	,707	,009	,036	,001	,926	,306	,381	,041	,
	N	31	30	31	31	26	31	31	31	31	31	31	30	31

iv. Müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili faktör analizi sonuçları

Müşteri tatmini, sadakati ve beklentilerini analiz etmek amacıyla ankette toplam 13 soru tasarlanmış ve değerlendirme ilk ölçekte olduğu gibi, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır.

SPSS programının faktör analizi modülü vasıtasıyla gerçekleştirilen analizin sonuçları ve eklenen yorumlar farklı tablolarla incelenmiştir.

Tablo 27: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklemeye Uygunluğu Testi		,423
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare	109,985
	df	66
	Sig.	,001

Tablo 27' da detayları görülen KMO ve Bartlett'in uygunluk testlerine bakıldığında; KMO değerinin 0,423 ile en düşük olarak kabul edilen sınıra çok yakın bir sonuç elde edilmiştir, Bartlett'in Küresellik Testi sonucu ise 0,01 ile uygun değer aralığının içindedir. İki testin sonuçlarına dayanarak elde edilen veri setinde faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiş ve uygulamaya geçilmiştir.

Tablo 28: Müşteri Tatmini, Sadakati, Beklentileri Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Topamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	3,320	27,663	47,372	3,320	27,663	27,663	2,537	21,145	21,145
2	2,365	19,709	62,842	2,365	19,709	47,372	2,465	20,540	41,685
3	1,856	15,470	73,586	1,856	15,470	62,842	2,141	17,843	59,527
4	1,289	10,744	73,586	1,289	10,744	73,586	1,687	14,058	73,686
5	,928	7,736	81,322						
6	,836	6,966	88,287						
7	,536	4,467	92,754						
8	,339	2,824	95,578						
9	,252	2,098	97,676						
10	,126	1,051	98,727						
11	,104	,870	99,596						
12	4,842E-02	0,404	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Tablo 28'de görüldüğü üzere, müşteri tatmini, beklentileri ve sadakatine ilişkin tasarlanan sorulara verilen yanıtlar üzerinde SPSS programıyla gerçekleştirilen Temel Bileşen Analizi'ne göre yapılan hesaplamada, "27,663", "15,709", "15,470", "10,744" olmak üzere değeri 1'den büyük öz değere sahip olan 4 faktör ortaya çıkmıştır. İfade edilen 4 faktör, toplam varyansın %73,586'sı tarafından açıklanmaktadır.

İstatistik sonuçlarına bakıldığında 1 numaralı faktörün toplam varyans içindeki payının %27,663'lük kısmı ifade etmesi, bu faktörün diğer faktörler içinde en önemli faktör olduğunu göstermektedir. Diğer faktörler de Tablo 28'de görülen değerlerine oranla önem derecesine sahip faktörlerdir.

Tablo 29: Müşteri Tatmini, Sadakati, Beklentileri Ölçeğine İlişkin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

B i l e ş e n l e r				
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4
İfade 1	,851			
İfade 2	,609			
İfade 3		,743		
İfade 4		,693		
İfade 5		,782		
İfade 6		,791		
İfade 7	-,891			
İfade 8				,847
İfade 9				,510
İfade 10			,592	
İfade 11			,749	
İfade 12			,708	

Özdeğer Yöntemi:

Temel Değişken Analizi

Dönüştürme Yöntemi:

Kaizer Normalizasyonu ile Varimax

a. Dönüştürme değerlerine 10 tekrar ile ulaşılmıştır.

Tablo 29' deki Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi elde edilen 4 faktör grubuna giren ifadeleri belirtmektedir. Sırasıyla; birinci faktörde 3, ikinci faktörde 4, üçüncü faktörde 3 ve son olarak dördüncü faktörde 2 ifade yer almaktadır.

Faktör gruplarının içine giren ifadelerler birlikte yapılan yorumları aşağıdaki gibidir;

FAKTÖR 1

Müşterilerin sadakati ve tatmini açısından, sorunsuz çalışma ve prosedürlerin kolaylaştırılması buna ek olarak da beklentilerinin iyi analiz edilip gerekli çözümlerin üretilmesi en önemli iki faktördür. Bu düzeyde sağlanacak olan tatmin rakiplerin düşük fiyatlarına rağmen müşterilerin şirkete sadık kalarak tercihlerini değiştirmemelerine neden olabilir.

FAKTÖR 2

Acente çalışanlarının müşterilerle diyalogu ve iletişim becerilerinin yanı sıra çalışanların müşterilere gösterdiği yakın ilgi müşteri tatminini arttıracak ve müşteri beklentilerine odaklanan şirket yapısı ve sürekli gelişim müşterilerin kalıcı olmalarını sağlayacaktır.

FAKTÖR 3

Sunulan acentelik hizmetleri süresince oluşan müşteri güvenine istinaden hizmet çeşitliliğinin artırılması amacıyla sunulacak olan forwarding hizmeti; forwarder firmalara güveni tam olmayan müşterilerin firmaya duyduğu güvenle forwarding hizmeti talebinde de bulunmalarına neden olabilecek unsurlardır.

FAKTÖR 4

Müşterilerin hizmet ağı geniş, müşteri odaklı düşünen ve bunlara ek olarak özellikle intermodal hizmet sağlayabilen acentelerle çalışma eğilimleri bulunmaktadır.

Tablo 30' da anket sonuçlarında elde edilen yanıtların ortalamaları görülmektedir.

Tablo 30: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentilerine İlişkin Anket Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

İFADELER	N	ORTALAMA
Şirket ile yaptığımız sevkiyatlarda kolay ve sorunsuz çalışıyoruz.	30	3,8333
Şirket beklentilerimizi doğru analiz edip faydalı çözümler sunmaktadır.	31	4,2258
Şirketle yaptığımız çalışmalarda diğer acentelerde olduğundan daha fazla ilgi ve yakınlık görüyoruz.	30	4,2667
Şirket beklentilerimiz doğrultusunda gelişen dinamik bir yapıya sahiptir.	29	3,8621
Şirket çalışanlarıyla iletişimde problem yaşamamaktayız.	31	4,4194
Gelecek dönemlerde de şirket ile çalışacağımızı düşünüyoruz.	31	4,5806
Rakipleri daha düşük fiyatlar sonda da şirketi tercih edebiliriz.	30	2,9000
Acente kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir şirkettir.	29	3,5862
Gelecek dönemlerde şirket ile servis ve müşteri memnuniyeti anlamında bir problem yaşayacağımızı düşünmüyoruz.	30	4,1667
Kara nakliye filoları bulunan acentelerin müşterilerine daha etkin bir hizmet sunduğu söylenebilir.	27	3,9259
Temsilcisi olduğu hatlarla servisi olmayan limanlara forwarding hizmeti vererek hizmet çeşitliliğini artıran acentelerle çalışabiliriz.	31	3,1613
Hat acenteliği hizmetleriyle forwarding hizmetleri birbirinden farklı konular olduğu için firmaların ikisinden birinde uzmanlaşması gerekmektedir.	31	3,9032
İhracat ve ithalatlarımızda forwarder firmalar yerine armatör acenteleriyle çalışmayı özellikle tercih ediyoruz.	27	3,2222

v. Müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili ölçeğin güvenilirliği

Müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili ölçeğin güvenilirliği öncelikle Alpha katsayısının hesaplanmasıyla analiz edilmiş olup daha sonra Pearson koerlasyon katsayılarıyla oluşturulan korelasyon matrisi incelenmiştir.

Tablo 31'de detayları görülen Alpha katsayısının değeri yeterli düzeyde görülmektedir.

Tablo 31: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri Ölçeğinin Alpha Değeri

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (A L P H A)	
Güvenirlilik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 20,0	Maddelerin Sayısı (N) = 13,0
Alpha = ,1993	

Alpha katsayısının hesaplanmasından sonra, ölçekle ilgili olarak detayları Tablo 32'de görülen Pearson korelasyon katsayılarından oluşan korelasyon matrisi incelenmiştir. Yapılan analizde müşteri tatmini, sadakati ve beklentileriyle ilgili oluşturulan ölçeğin güvenirlilik düzeyi yeterli bulunmuştur.

Tablo 32: Müşteri Tatmini, Sadakati ve Beklentileri ile ilgili Ölçeğin Korelasyon Matrisi

		SORU 11	SORU 12	SORU 13	SORU 14	SORU 15	SORU 20	SORU 22	SORU 23	SORU 25	SORU 26	SORU 27	SORU 28	SORU 29
SORU 11	Pearson Korelasyonu	1	,501	,149	,300	-,081	,000	-,442	,063	,002	-,118	,256	,025	-,342
	Sig. (2-kuyruk)		,005	,441	,120	,669	1,000	,016	,746	,991	,567	,173	,896	,087
	N	30	30	29	28	30	30	29	29	28	26	30	30	26
SORU 12	Pearson Korelasyonu	,501	1	,523	,356	,236	,467	-,088	,475	,478	,055	,337	,175	-,289
	Sig. (2-kuyruk)	,005		,003	,058	,202	,008	,643	,008	,009	,786	,064	,345	,144
	N	30	31	30	29	31	31	30	30	29	27	31	31	27
SORU 13	Pearson Korelasyonu	,149	,523	1	,283	,342	,769	,107	,523	,335	-,183	,219	,172	-,258
	Sig. (2-kuyruk)	,441	,003		,144	,064	,000	,581	,004	,082	,362	,244	,365	,203
	N	29	30	30	28	30	30	29	29	28	27	30	30	26
SORU 14	Pearson Korelasyonu	,300	,356	,283	1	,504	,324	-,106	,234	,503	,244	-,143	-,042	-,194
	Sig. (2-kuyruk)	,120	,058	,144		,005	,086	,593	,231	,006	,240	,460	,830	,332
	N	28	29	28	29	29	29	28	28	28	25	29	29	27
SORU 15	Pearson Korelasyonu	-,081	,236	,342	,504	1	,483	,207	,042	,276	,339	,212	,117	-,270
	Sig. (2-kuyruk)	,669	,202	,064	,005		,006	,272	,826	,147	,084	,253	,532	,173
	N	30	31	30	29	31	31	30	30	29	27	31	31	27
SORU 20	Pearson Korelasyonu	,000	,467	,769	,324	,483	1	,254	,447	,295	,023	,115	,054	,010
	Sig. (2-kuyruk)	1,000	,008	,000	,086	,006		,175	,013	,120	,909	,539	,772	,960
	N	30	31	30	29	31	31	30	30	29	27	31	31	27
SORU 22	Pearson Korelasyonu	-,442	-,088	,107	-,106	,207	,254	1	,210	,094	-,005	-,050	,254	,400
	Sig. (2-kuyruk)	,016	,643	,581	,593	,272	,175		,274	,633	,981	,794	,175	,043
	N	29	30	29	28	30	30	30	29	28	26	30	30	26
SORU 23	Pearson Korelasyonu	,063	,475	,523	,234	,042	,447	,210	1	,368	,098	,076	,352	-,250
	Sig. (2-kuyruk)	,746	,008	,004	,231	,826	,013	,274		,050	,633	,688	,056	,219
	N	29	30	29	28	30	30	29	30	29	26	30	30	26
SORU 25	Pearson Korelasyonu	,002	,478	,335	,503	,276	,295	,094	,368	1	,257	,098	-,044	,047
	Sig. (2-kuyruk)	,991	,009	,082	,006	,147	,120	,633	,050		,215	,613	,822	,820
	N	28	29	28	28	29	29	28	29	29	25	29	29	26
SORU 26	Pearson Korelasyonu	-,118	,055	-,183	,244	,339	,023	-,005	,098	,257	1	-,134	-,142	,181
	Sig. (2-kuyruk)	,567	,786	,362	,240	,084	,909	,981	,633	,215		,506	,478	,408
	N	26	27	27	25	27	27	26	26	25	27	27	27	23
SORU 27	Pearson Korelasyonu	,256	,337	,219	-,143	,212	,115	-,050	,076	,098	-,134	1	,166	-,274
	Sig. (2-kuyruk)	,173	,064	,244	,460	,253	,539	,794	,688	,613	,506		,372	,167
	N	30	31	30	29	31	31	30	30	29	27	31	31	27
SORU 28	Pearson Korelasyonu	,025	,175	,172	-,042	,117	,054	,254	,352	-,044	-,142	,166	1	-,385
	Sig. (2-kuyruk)	,896	,345	,365	,830	,532	,772	,175	,056	,822	,478	,372		,047
	N	30	31	30	29	31	31	30	30	29	27	31	31	27
SORU 29	Pearson Korelasyonu	-,342	-,289	-,258	-,194	-,270	,010	,400	-,250	,047	,181	-,274	-,385	1
	Sig. (2-kuyruk)	,087	,144	,203	,332	,173	,960	,043	,219	,820	,408	,167	,047	
	N	26	27	26	27	27	27	26	26	26	23	27	27	27

(3.) İçsel işletme süreçleri ve öğrenme – gelişme boyutu

Uygulamada şirketin hizmet sektöründe yer alması nedeniyle içsel işletme süreçleri dinamikleriyle öğrenme ve gelişme boyutundaki dinamikler birbirlerine yakın olduğundan bu iki boyut tek başlık altında incelenmiştir.

İçsel işletme boyutuna ilişkin en önemli etken olarak çalışanlar hedef alınmıştır. İşletme dinamikleri içinde yer alan, en az işletmenin finansal ve fiziksel unsurları kadar önemli olan beşeri sermayesi, içsel işletme dinamiklerinin şekillendiği odak noktasında bulunmaktadır. Çalışanlar aynı zamanda öğrenme ve gelişme boyutunun odak noktasında yer almaktadırlar.

İçsel işletme boyutunun analizinde en faydalı verileri çalışanların memnuniyet ve tatmin düzeyinin sağlayacağı düşünülerek, şirket bünyesinde “çalışan memnuniyeti anketi” düzenlenmiştir. Anket kapsamında, çalışanların memnuniyet ve tatmin düzeyini analiz edebilmek açısından, şirketin fiziki unsurlarından çalışanlarına sunduğu sosyal imkanlara kadar farklı düzeyleri araştıran toplam 40 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. İfadelere verilecek yanıtlar analiz metodu gereği müşteriler üzerinde uygulanan ankette olduğu gibi 5’li Likert ölçeğine uygun olarak tasarlanmıştır. Çalışanların demografik yapılarının ortaya çıkarılabilmesi için anket 4 adet demografik belirleyici soru ile başlayacak şekilde tasarlanmıştır. Ölçek aynı zamanda şirketin öğrenme ve gelişme boyutunu da ortaya koyacak şekilde tasarlanmıştır.

“Çalışan memnuniyeti anketinin” değerlendirilmesinde de SPSS paket programı kullanılmış olup veri seti üzerinde “temel bileşen analizi yapılmıştır”

Anket idari personel ve kara nakliyesi departmanı personeline ayrı ayrı uygulanmış olup, sonuçları da ayrı ayrı gruplar içinde değerlendirilecektir.

Anketin yapısında iki ana bölüm düşünülerek şirketin fiziki ve sosyal imkanları birinci bölümde analiz edilirken, ikinci bölümde ise çalışanların beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenleri birlikte analiz edilmiştir. Anket yanıtlarından oluşan veri tabanı iki gruba ayrılarak ayrı ayrı incelenmiştir.

(a). İdari personelin memnuniyetiyle ilgili araştırmanın bulguları

i. Demografik Bulgular

Demografik bulgular neticesinde elde edilen verilerin hiçbirinde boş değer elde edilmemiş olup tüm sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 33: İdari Personelin Şirketteki Kıdem

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
0-2 Yıl	5	23,80	23,80	23,80
2-4 Yıl	3	14,30	14,30	38,10
4-6 Yıl	2	9,50	9,50	47,60
6-8 Yıl	1	4,80	4,80	52,40
8 Yılden Fazla	10	47,60	47,60	100,00
TOPLAM	21	100,00	100,00	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	21	100,00	100,00	-

Çalışan kıdemine ilişkin Tablo 33'de belirtilen veriler incelendiğinde çalışanların %47,6 oranla büyük bir kısmının 8 yıldan daha kıdemli olduğu görülmektedir. Bu oranı %23,8 ile 0-2 yıl kıdemli personel izlemektedir. Çalışanların %28,6'sı ise 2-8 yıl arasında kıdeme sahiptir.

Tablo 34: İdari Personel Açısından Firmanın Çalışılan Kaçınıcı Şirket Olduğu

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
1. Şirkettir	4	19,00	19,00	19,00
2. Şirkettir	8	38,10	38,10	57,10
3. Şirkettir	5	23,80	23,80	81,00
4. Şirkettir	2	9,50	9,50	90,50
5. Şirkettir	1	4,80	4,80	95,20
5'den Fazladır	1	4,80	4,80	100,00
TOPLAM	20	100,00	100,00	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	20	100,00	100,00	-

Bu soru çalışan profilinin daha iyi analiz edilebilmesi ve özellikle daha önce iş tecrübelerinin olup olmadığını incelenebilmesi için tasarlanmıştır. Tablo 34’de özetleri görülen yanıtlar neticesinde %38,10 oranında çalışılan ikinci şirkettir yanıtı en büyük paya sahip olmuştur. Bu rakamı %23,80 oranla üçüncü şirkettir ifadesi izlerken, uygulama yapılan firma idari çalışanlarının % 19’u için çalıştıkları ilk şirkettir.

Tablo 35: İdari Personelin Yaş Grupları

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
20-24	2	9,50	9,50	9,50
25-30	4	19,00	19,00	28,60
31-35	5	23,80	23,80	52,40
36-40	1	4,80	4,80	57,10
41-45	4	19,00	19,00	76,20
46-50	4	19,00	19,00	95,20
51’den Fazla	1	4,80	4,80	100,00
TOPLAM	20	100,00	100,00	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	20	100,00	100,00	-

Şirketin dinamikliği, öğrenme ve gelişme potansiyelinin daha yakından analiz edilebilmesi için çalışanların yaş gruplarının önemli çıkarımlar sağlayacağı düşünülmüştür. Tablo 35’ de detayları görülen analizde şirketin 40 yaş altı çalışanlarının %57,10’luk bir oranla temsil edildiği görülmektedir. Bu durum şirketin genç bir idari çalışan perspektifine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 36: İdari Personelin Eğitim Durumu

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
İlkokul	2	9,50	9,50	9,50
Ortaokul	3	14,30	14,30	23,80
Lise	6	28,60	28,60	52,40
Ön Lisans	2	9,50	9,50	61,90
Lisans	8	38,10	38,10	100,00
Yüksek Lisans ve Üzeri	0	0	0	0
TOPLAM	20	100,00	100,00	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	20	100,00	100,00	-

Çalışanların eğitim durumu da şirketin içsel süreçleri ve özellikle gelişim süreçlerine doğrudan etkide bulunan bir unsurdur. Şirketin idari çalışanlarının Tablo 36'daki detayları incelendiğinde, idari personelin % 47,6' sının bir yüksek öğretim kurumunda eğitim aslığı görülmektedir. Şirket kayıtlarına bakıldığında yüksek öğretim almış personel şirketin muhasebe ve pazarlama gibi stratejik departmanlarda görev almaktadır.

ii. Şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili faktör analizi sonuçları

Demografik verilerin dışında kalan toplam 36 ifade için temel bileşen analizi yapılarak çeşitli faktör grupları oluşturulmaya çalışılmıştır. İlk analizde şirketin fiziki ve sosyal imkanlarının incelendiği 19 ifade ile analiz yapılmış olup, geriye kalan ve idari çalışanların beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenlerini analiz eden 17 ifadeli grup ikinci aşamada incelenmiştir.

Tablo 37: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklemeye Uygunluğu Testi		,186
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare	326,689
	df	171
	Sig.	,000

Tablo 37'de detayları görülen KMO ve Bartlett' in uygunluk testlerine bakıldığında elde edilen değerler faktör analizi yapılabilecek rakamlara yakın değerler olduğundan anket sonuçlarından oluşan veri setine faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 38: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyansı

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Toplamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	7,048	37,095	37,095	7,048	37,095	37,095	4,155	21,867	21,867
2	2,471	13,006	50,100	2,471	13,006	50,100	3,319	17,471	39,338
3	2,129	11,206	61,306	2,129	11,206	61,306	3,201	16,847	56,185
4	1,522	8,013	69,319	1,522	8,013	69,319	2,038	10,727	66,912
5	1,361	7,162	76,481	1,361	7,162	76,481	1,818	9,569	76,481
6	,870	4,578	81,059						
7	,783	4,123	85,182						
8	,703	3,698	88,880						
9	,650	3,419	92,299						
10	,485	2,554	94,853						
11	,332	1,746	96,598						
12	,218	1,148	97,747						
13	,137	,721	98,468						
14	9,214E-02	,485	98,953						
15	8,239E-02	,434	99,386						
16	7,132E-02	,375	99,762						
17	3,397E-02	,179	99,940						
18	1,095E-02	5,763E-02	99,998						
19	3,803E-04	2,002E-03	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Tablo 38'de görüldüğü üzere, idari çalışanların yanıtları ile araştırılan fiziki ve sosyal imkanlara ilişkin veriler üzerinde SPSS programıyla gerçekleştirilen "Temel Bileşen Analizi" ile yapılan hesaplamada, "37,095", "13,006", "11,206", "8,013" , "7,162" olmak üzere değeri 1'den büyük öz değere sahip olan 5 faktör grubu ortaya çıkmıştır. İfade edilen 5 faktör, toplam varyansın %76,481'i tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 39: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

B i l e ş e n l e r					
	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR
	1	2	3	4	5
Soru 5		,669			
Soru 6					,684
Soru 7			,850		
Soru 8			,484		
Soru 9					,748
Soru 10	,767				
Soru 11			,557		
Soru 14			,903		
Soru 15		,496			
Soru 16		,680			
Soru 17				,612	
Soru 18		,823			
Soru 19	,675				
Soru 20				,891	
Soru 22		,714			
Soru 29	,863				
Soru 31			,630		
Soru 32	,801				
Soru 33	,744				

Özdeğer Yöntemi: Temel Değişken Analizi
Dönüştürme Yöntemi: Kaizer Normalizasyonu ile Varimax
a. Dönüştürme değerlerine 9 tekrar ile ulaşılmıştır.

FAKTÖR 1 (Kurum Kültürü ve Genel Perspektif)

İdari çalışanların öncelikle önem verdikleri ve şirketin fiziki ve sosyal yapısıyla en çok ilişkilendirdikleri ifadeler bu faktör grubunda toplanmaktadır ve 5 adet ifadeyi içermektedir.

İdari çalışanlar öncelikle şirketin kendilerine sundukları kariyer imkanlarına ve bunu takiben, sektör ortalamasının altına düşmeyen, tatmin edici ve adaletli bir ücretlendirme sistemine önem vermektedirler.

İdari çalışanlar, öğle yemekleri ve gün içi ikramları gibi temel ihtiyaçları konusunda da bu düzeyde önem vermektedir. Şirketin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesi de idari çalışanların fiziki ve sosyal beklentileri açısından önem arz etmektedir.

FAKTÖR 2 (Çalışanların Kuruma Bakış Açısı)

İdari çalışanların kuruma bakış açıları ve özellikle beşeri yapı üzerindeki tespitleri en önemli ikinci faktör grubunu oluşturmaktadır ve 5 adet ifadeyi içermektedir.

Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler şirketin insan kaynakları yapısının iş süreçlerine ve üstlenilen işlere uygun olması bunun yanı sıra bu süreçlerin daha işe alım süreçlerinde analiz dilmesi beşeri yapının çalışanlar üzerindeki etkisi açısından oldukça önemlidir. Tüm bu yapısal değerlendirmelere paralel olarak, bu düzeyde sağlanacak iyileştirmeyle şirket ortamındaki ekip ruhunun daha canlı hale getirilebileceği söylenebilir ve çalışanların şirketi temsil yeteneklerinin artacağı düşünülebilir.

Çalışanların insan kaynakları yapısı hakkındaki görüşlerinin yanı sıra gün içinde çalışma zamanının geçirildiği ortamın fiziki koşullarının da önemli düzeyde etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

FAKTÖR 3 (Çalışma Ortamı ve Sosyal Yapı)

Bu faktör grubu çalışanların en önem verdiği üçüncü grup olup toplam 5 faktörü kapsamaktadır.

Çalışanlara sunulan fiziki ve sosyal imkanlar motivasyonla yakından ilgili olduğu gibi kurum kültürünün bir yansıması olarak dikkate alınmaktadır. Faktör gurubu içinde göze çarpan en önemli ifade şirketin çalışanlarına sunduğu sosyal etkinlik ve imkanların hiç olmayacak derecede yetersiz olmasıdır. Bu durum, çalışanların sosyal düzeyinin yükseltilmesi, iş dışında da birlikte zaman geçirerek takım ruhuyla birbirlerine kenetlenmelerini sağlaması açısından hızla iyileştirme çalışması yapılması gereken bir alandır.

Şirketin fiziki imkanları açısından bakıldığında bu alanda da çeşitli iyileştirme çalışmalarının yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle ofislerin fiziki tasarımı, kurum içi dinlenme alanlarının iyileştirilmesi ele alınmalı ve özellikle pazarlama departmanı gibi personele sunulan iletişim araçları ve bilgisayarların günün koşullarında revize edilmesi gereklilik olarak görülmektedir.

FAKTÖR 4 (Sosyal Hakların Korunması ve Çalışanlararası İletişim)

Bu faktör grubu çalışanların en önem verdiği dördüncü grup olup toplam 2 faktörü kapsamaktadır.

Bu faktörde, idari çalışanların şirketin sosyal güvenlik ve benzeri sosyal hakların korunmasındaki yeterliliğini değerlendirdikleri ifadeler kapsamaktadır. Genel düzeyde şirkette bu tür hakların korunmakta olduğuna ilişkin bir kanı yerleşiktir. Çalışanların bu tür haklarının korunmasıyla yaratılacak iş gören tatmini bu faktör düzeyinde şirkete olan güveni arttıran ve çalışanlararası iletişime olumlu yansıtacak sosyal zeminin hazırlanmasında önemli girdilerden olmaktadır.

FAKTÖR 5 (Sosyal Hakların Korunması ve Çalışanlararası İletişim)

Bu faktör grubu çalışanların en önem verdiği beşinci grup olup toplam 2 faktörü kapsamaktadır.

Şirket binasındaki ofislerin mimarisi ve güvenliği çalışanların rahat çalışabilecekleri bir ortam yaratacak ve bu faktör düzeyde olumlu katkı sağlayacaktır. Gürültü düzeyinin yüksekliği çalışanların mesai saatleri içinde olumsuz etkilenmelerine neden olacak önemli faktörlerdendir. Bunun yanı sıra, ofis ortamındaki yabancı unsur özellikle pazarlama ve muhasebe gibi stratejik departmanlar açısından olumsuz etkilerdir ve ofislerin bu tür etkilerden izole edilmesi çalışanlar açısından olumlu olacaktır.

Bu faktör düzeyi dahilinde değerlendiren bir yapı da ulaşım ve benzeri unsurlarda çalışanla sunulan ek hizmetlerin iyileştirilmesinin oluşturacağı olumlu şirket yapısıdır.

iii. Şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili ölçeğin güvenilirlik analizleri

Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği öncelikle Alpha değeri hesaplanarak analiz edilmiştir. Alpha katsayısının tam anlamıyla güvenilirliği ifade edip etmediğini incelemek açısından da faktörler arası ilişki Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir.

Tablo 40: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarıyla ilgili

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (A L P H A)	
Güvenirlilik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 21,0	Maddelerin Sayısı (N) = 19,0
Alpha = ,8977	

Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça oluşturulan ölçeğin güvenirliliği o derece güçlenmektedir. Tablo 40' da incelenen ölçeğin alpha değeri oldukça güçlü bir güvenirlilik düzeyini ifade etmektedir.

Alpha katsayısının hesaplanmasıyla elde edilen yüksek güvenirlilik düzeyi faktör grupları arasındaki Perason korelasyon katsayılarının hesaplanmasıyla teyit edilmiştir. Tablo 41'da oluşturulan korelasyon matrisinden de görüleceği gibi, faktör grupları içinde ele alınan ifadelerin korelasyonları birbirleriyle tutarlı ifadeler olduklarını göstermektedir.

Tablo 41: Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarıyla ilgili Korelasyon Matrisi

		SORU 5	SORU 6	SORU 7	SORU 8	SORU 9	SORU 10	SORU 11	SORU 14	SORU 15	SORU 16	SORU 17	SORU 18	SORU 19	SORU 20	SORU 22	SORU 29	SORU 31	SORU 32	SORU 33
SORU 5	Pearson Korelasyonu	1	,173	-,030	,368	,414	,264	,301	-,166	,175	,624	,436	,350	,236	,085	,671	,211	,126	,151	,136
	Sig. (2-kuyruk)		,454	,896	,101	,062	,248	,185	,472	,447	,003	,048	,120	,304	,716	,001	,358	,587	,514	,558
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 6	Pearson Korelasyonu	,173	1	,451	,444	,353	,272	,418	,530	,320	,268	,062	-,018	,217	-,049	-,009	-,005	,142	,297	,197
	Sig. (2-kuyruk)	,454		,040	,044	,116	,234	,059	,013	,157	,240	,788	,939	,346	,834	,968	,981	,538	,191	,393
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 7	Pearson Korelasyonu	-,030	,451	1	,427	,008	,360	,511	,663	,306	,075	-,033	,034	,091	-,027	,162	,336	,665	,351	,286
	Sig. (2-kuyruk)	,896	,040		,053	,972	,109	,018	,001	,177	,748	,886	,885	,696	,906	,483	,136	,001	,119	,209
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 8	Pearson Korelasyonu	,368	,444	,427	1	,318	,552	,590	,594	,186	,386	,327	,307	,440	,027	,436	,358	,371	,469	,509
	Sig. (2-kuyruk)	,101	,044	,053		,160	,010	,005	,005	,420	,084	,148	,176	,046	,908	,048	,111	,098	,032	,018
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 9	Pearson Korelasyonu	,414	,353	,008	,318	1	,399	,447	,097	,351	,244	,215	,111	,305	-,044	,394	,259	-,010	,286	,366
	Sig. (2-kuyruk)	,062	,116	,972	,160		,073	,042	,674	,119	,286	,349	,632	,179	,851	,077	,257	,964	,209	,103
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 10	Pearson Korelasyonu	,264	,272	,360	,552	,399	1	,305	,265	,175	,351	,228	,197	,575	,009	,549	,720	,547	,651	,498
	Sig. (2-kuyruk)	,248	,234	,109	,010	,073		,179	,245	,449	,118	,320	,392	,006	,970	,010	,000	,010	,001	,021
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 11	Pearson Korelasyonu	,301	,418	,511	,590	,447	,305	1	,536	,602	,463	,659	,275	,431	,205	,626	,285	,599	,475	,348
	Sig. (2-kuyruk)	,185	,059	,018	,005	,042	,179		,012	,004	,035	,001	,228	,051	,374	,002	,210	,004	,030	,122
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 14	Pearson Korelasyonu	-,166	,530	,663	,594	,097	,265	,536	1	,335	,103	,118	,197	,182	,047	-,007	,079	,534	,321	,172
	Sig. (2-kuyruk)	,472	,013	,001	,005	,674	,245	,012		,137	,657	,611	,393	,431	,840	,977	,734	,013	,156	,456
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 15	Pearson Korelasyonu	,175	,320	,306	,186	,351	,175	,602	,335	1	,424	,377	,487	,132	,449	,387	,024	,364	,163	,083
	Sig. (2-kuyruk)	,447	,157	,177	,420	,119	,449	,004	,137		,056	,092	,025	,567	,041	,083	,918	,105	,482	,721

	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 16	Pearson Korelasyonu	,624	,268	,075	,386	,244	,351	,463	,103	,424	1	,680	,399	,577	,255	,652	,352	,342	,421	,201
	Sig. (2-kuyruk)	,003	,240	,748	,084	,286	,118	,035	,657	,056		,001	,073	,006	,265	,001	,118	,130	,057	,382
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 17	Pearson Korelasyonu	,436	,062	-,033	,327	,215	,228	,659	,118	,377	,680	1	,284	,482	,379	,658	,178	,454	,491	,247
	Sig. (2-kuyruk)	,048	,788	,886	,148	,349	,320	,001	,611	,092	,001		,212	,027	,091	,001	,440	,039	,024	,281
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 18	Pearson Korelasyonu	,350	-,018	,034	,307	,111	,197	,275	,197	,487	,399	,284	1	,279	-,123	,470	,179	,179	-,047	-,030
	Sig. (2-kuyruk)	,120	,939	,885	,176	,632	,392	,228	,393	,025	,073	,212		,221	,596	,032	,438	,437	,841	,897
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 19	Pearson Korelasyonu	,236	,217	,091	,440	,305	,575	,431	,182	,132	,577	,482	,279	1	-,127	,553	,712	,304	,515	,395
	Sig. (2-kuyruk)	,304	,346	,696	,046	,179	,006	,051	,431	,567	,006	,027	,221		,583	,009	,000	,180	,017	,077
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 20	Pearson Korelasyonu	,085	-,049	-,027	,027	-,044	,009	,205	,047	,449	,255	,379	-,123	-,127	1	,148	-,169	,218	,256	-,002
	Sig. (2-kuyruk)	,716	,834	,906	,908	,851	,970	,374	,840	,041	,265	,091	,596	,583		,521	,463	,342	,263	,992
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 22	Pearson Korelasyonu	,671	-,009	,162	,436	,394	,549	,626	-,007	,387	,652	,658	,470	,553	,148	1	,611	,526	,477	,411
	Sig. (2-kuyruk)	,001	,968	,483	,048	,077	,010	,002	,977	,083	,001	,001	,032	,009	,521		,003	,014	,029	,064
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 29	Pearson Korelasyonu	,211	-,005	,336	,358	,259	,720	,285	,079	,024	,352	,178	,179	,712	-,169	,611	1	,528	,559	,490
	Sig. (2-kuyruk)	,358	,981	,136	,111	,257	,000	,210	,734	,918	,118	,440	,438	,000	,463	,003		,014	,008	,024
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 31	Pearson Korelasyonu	,126	,142	,665	,371	-,010	,547	,599	,534	,364	,342	,454	,179	,304	,218	,526	,528	1	,544	,240
	Sig. (2-kuyruk)	,587	,538	,001	,098	,964	,010	,004	,013	,105	,130	,039	,437	,180	,342	,014	,014		,011	,294
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 32	Pearson Korelasyonu	,151	,297	,351	,469	,286	,651	,475	,321	,163	,421	,491	-,047	,515	,256	,477	,559	,544	1	,797
	Sig. (2-kuyruk)	,514	,191	,119	,032	,209	,001	,030	,156	,482	,057	,024	,841	,017	,263	,029	,008	,011		,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 33	Pearson Korelasyonu	,136	,197	,286	,509	,366	,498	,348	,172	,083	,201	,247	-,030	,395	-,002	,411	,490	,240	,797	1
	Sig. (2-kuyruk)	,558	,393	,209	,018	,103	,021	,122	,456	,721	,382	,281	,897	,077	,992	,064	,024	,294	,000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

iv. İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

İdari çalışanların şirketlerinden beklentileri, işletme bünyesinde yer aldıkları süreçlerin kendilerinde oluşturduğu iş tatmini ve kuruma güven duymalarıyla ilgili ana faktörlerin oluşturulması için anket çalışmasında toplam 17 ifade tasarlanmıştır. Bu ifadeler üzerinde faktör analizi çalışması yapılarak ilgili faktör grupları çıkarılıp yorumlandıktan sonra ölçeğin güvenilirliği Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve Pearson korelasyonlarından oluşturulan korelasyon matrisi ile ifadeler arası ilişkiler incelenerek ölçeğin güvenilirliği teyit edilmiştir.

Tablo 42: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örneklemeye Uygunluğu Testi		,352
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare df Sig.	281,925 136 ,000

Öncelikle 17 ifadeden oluşan ölçe KMO ve Bartlett'in Küresellik testleri uygulanarak, veri setinin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Tablo 42 'de elde edilen sonuçlara istinaden, veri setine faktör analizi uygulanabilecektir.

Tablo 43: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyansı

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Topamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	7,358	43,283	43,283	7,358	43,283	43,283	4,428	26,047	26,047
2	2,486	14,621	57,904	2,486	14,621	57,904	3,334	19,612	45,659
3	1,519	8,932	66,837	1,519	8,932	66,837	2,531	14,887	60,546
4	1,172	6,895	73,732	1,172	6,895	73,732	1,750	10,292	70,837
5	1,012	5,953	79,685	1,012	5,953	79,685	1,504	8,847	79,685
6	,722	4,248	83,933						
7	,668	3,928	87,861						
8	,641	3,771	91,632						
9	,374	2,203	93,834						
10	,328	1,928	95,762						
11	,300	1,765	97,527						
12	,204	1,198	98,726						
13	8,597E-02	,506	99,231						
14	6,709E-02	,395	99,626						
15	3,605E-02	,212	99,838						
16	2,545E-02	,150	99,988						
17	2,108E-03	1,240E-02	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Tablo 43' de görüldüğü üzere, idari çalışanların yanıtları ile araştırılan beklenti, iş tatminin ve kuruma güven düzeyine ilişkin veriler üzerinde SPSS programıyla gerçekleştirilen "Temel Bileşen Analizi" ile yapılan hesaplamada, "43,283", "14,621", "8,932", "6,895" , "5,953" olmak üzere değeri 1'den büyük öz değere sahip olan 5 faktör grubu ortaya çıkmıştır. İfade edilen 5 faktör, toplam varyansın % 79,685'i tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 44: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

B i l e ş e n l e r					
	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR
	1	2	3	4	5
Soru 12		,938			
Soru 13	,770				
Soru 21	,518				
Soru 23		,661			
Soru 24		,883			
Soru 25		,648			
Soru 26	,672				
Soru 27			,755		
Soru 28			,773		
Soru 30				,840	
Soru 34					,832
Soru 35			,668		
Soru 36	,675				
Soru 37	,694				
Soru 38	,718				
Soru 39	,593				
Soru 40	,764				

Özdeğer Yöntemi: Temel Değişken Analizi
Dönüştürme Yöntemi: Kaizer Normalizasyonu ile Varimax
a. Dönüştürme değerlerine 10 tekrar ile ulaşılmıştır.

Hesaplanan dönüştürülmüş bileşen matrisine göre elde edilen 5 faktör grubu ve kapsadıkları ifadeler Tablo 44' de görülmektedir. Faktör gruplarının incelenmesi ve yapılan yorumlar aşağıdaki gibidir;

FAKTÖR 1 (Çalışan Tatmini ve Şirkete Karşı Güven Duygusu)

Çalışanlar açısından bu ölçekte en çok öneme sahip ilk faktör grubunu ifade etmekte olup 8 adet ifadeyi kapsamaktadır.

Çalışanların için iş tatmini açısından olumlu bir etki yaratacak olan "müşteri odaklılık" ilkesi organizasyonun tamamında elde edilmesi gereken bir bakış açısı olarak görülmektedir. Bu durumun, ekip çalışması ve çalışanlararası olumlu iletişimlerle ilişkilendirilmesi mümkün olabilir.

Çalışanlar açısından, genel tatmin düzeylerini ve beklentilerini etkileyecek en önemli unsurlar şirketin geleceğinin olumlu doğrultuda görülmesi, şirketin toplumda çalışanları adına prestij uyandırması ve kendisini geliştirmesidir. Bu düzeyde sağlanacak

idari çalışan tatmini, çalışanların uzun dönemde iş değiştirmek istememelerini ve kuruma bağlı kalmaları sonucunu getirebilir. Bu durum idari çalışanların şirkete duydukları güven ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma verileri incelendiğinde, çalışanların genel olarak olumsuz görüş beyan etmelerine karşın şirkette çalışmaktan gurur duyduklarını belirttikleri görülmüştür.

Çalışanların iş tatminin açısından en önemli etkenlerden biri yüklenen sorumluluklara denk yetkilendirmenin yapılması şeklinde görülmekte olup, idari çalışanların bu düzeydeki bir başka beklentileri de yönetimin yönetsel kararlardaki etkinliğidir.

FAKTÖR 2 (Demokratik Platform ve Motivasyon)

Faktör grubu en önemli ikinci faktör grubunu ifade etmekte olup toplam 4 ifadeyi kapsamaktadır.

Çalışanların en önemli beklentileri şirketin kendilerine değer vermesi ve organizasyondaki insan unsurunun ön planda olmasının yanı sıra şirket hedeflerinin ve mevcut durumunun çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmasıdır. Bu şekilde oluşturulacak yapı, hem idari çalışanların motivasyonunu arttıran bir unsur olacak hem de yönetsel kararlarda kendilerinin de fikirlerinin alınmasıyla oluşturulacak demokratik platforma zemin oluşturacaktır.

FAKTÖR 3 (Performans Değerlendirme ve Personel Eğitimi)

Bu faktör ilgili ölçekte en önemli üçüncü faktör olup toplam 3 ifadeyi içermektedir.

Çalışanların iş süreçlerindeki etkinliğinin düzenli ve doğru olarak ölçülmesi çalışanların verimliliğinin ve etkinlik düzeylerinin analiz edilmesinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Düzgün ve sistematik çalışan bir performans değerlendirme sistemi çalışanlarını başarılarının yanı sıra eksik yönlerinin de analizine olanak verecektir. Bu doğrultudaki açıklar gerek kurum içi ve gerekse kurum dışındaki eğitimlerle çalışanların etkinliğinin artırılmasıyla kapatılabilir. Eğitim ihtiyaçlarının giderilerek çalışanların süreçlere daha iyi adapte edilmelerini sağlamak insan kaynaklarına yapılabilecek en önemli yatırımlardandır. Bu yapı şirketin kurumsal bir yapı arz etmesinde ve çalışanlar açısından bu şekilde algılanmasında önemli bir adım olarak görülmektedir.

FAKTÖR 4 (İş Tatmini)

Bu faktör en önemli dördüncü faktör olup 1 ifadeyi kapsamaktadır. Faktör grubunun içerdiği tek ifade doğrudan iş tatminiyle ilgilidir. İdari çalışanlar açısından iş tatminin oluşturulması en genel kapsamıyla yetenek, bilgi birikimi ve almış oldukları eğitimleriyle örtüşen iş süreçlerine dahil olmalarıyla yakından ilişkilidir.

FAKTÖR 5 (Maddi Beklentiler)

Bu faktör en önemli beşinci ve son faktör olup 1 ifadeyi kapsamaktadır. Bu faktörün içerdiği tek ifade de yakın gelecekteki maddi beklentilerle ilgilidir. Anket sonuçlarından elde edilen bilgiye göre, şirket çalışanları mevcut maddi imkanlarında önümüzdeki 1 yıl içinde olumlu anlamda bir gelişme olacağını beklemektedirler. Çalışanlar açısından ücretlerdeki iyileştirmeler en önemli motivasyon araçlarından bir olarak düşünülmektedir.

v. İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Güvenirlik Analizi

İdari çalışanların beklentileri, iş tatminleri ve kuma olan güvenleriyle ilgili oluşturulan faktör ölçeğiyle ilgili Alpha değeri hesaplanmış ve güvenirlik Pearson korelasyon katsayılarıyla oluşturulan korelasyon matrisinin incelenmesiyle teyit edilmiştir.

Tablo 45: İdari Çalışanların Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenlerine İlişkin Ölçeğin Faktör 1'in Güvenirlik Analizi

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (A L P H A)	
Güvenirlik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 21,0	Maddelerin Sayısı (N) = 17,0
Alpha = ,8018	

Tablo 45'de görüldüğü üzere Alpha değeri yüksek bir güvenirlilik düzeyini işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, faktör gruplarına giren ifadelerin Pearson korelasyon katsayılarıyla oluşturulan matris Tablo 46' da görülmektedir. İfadeler arasındaki korelasyonlar anlamlı düzeyde olduğundan geliştirilen ölçeğin güvenirliliği teyit edilmektedir.

SORU 30	Pearson Korelasyonu	,137	,427	,598	,349	,246	,166	,473	,359	,609	1	-,108	,347	,402	,105	,298	,298	,311
	Sig. (2-kuyruk)	,554	,054	,004	,121	,283	,471	,030	,110	,003		,642	,124	,071	,651	,190	,190	,171
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 34	Pearson Korelasyonu	,030	,231	,054	-,012	,002	,265	-,062	-,009	,041	-,108	1	,200	,062	-,157	,225	,194	,336
	Sig. (2-kuyruk)	,896	,314	,817	,958	,992	,247	,789	,968	,859	,642		,385	,789	,496	,327	,399	,136
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 35	Pearson Korelasyonu	-,010	,546	,664	,343	,096	,314	,471	,691	,619	,347	,200	1	,647	,425	,425	,753	,511
	Sig. (2-kuyruk)	,967	,010	,001	,128	,679	,165	,031	,001	,003	,124	,385		,002	,055	,055	,000	,018
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 36	Pearson Korelasyonu	,000	,507	,421	,099	,049	,049	,579	,484	,415	,402	,062	,647	1	,526	,585	,342	,390
	Sig. (2-kuyruk)	1,000	,019	,057	,668	,832	,832	,006	,026	,062	,071	,789	,002		,014	,005	,129	,080
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 37	Pearson Korelasyonu	,304	,467	,419	,101	,184	-,050	,492	,647	,402	,105	-,157	,425	,526	1	,394	,456	,456
	Sig. (2-kuyruk)	,181	,033	,059	,663	,425	,829	,023	,002	,071	,651	,496	,055	,014		,077	,038	,038
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 38	Pearson Korelasyonu	,158	,514	,433	,326	,156	,335	,431	,588	,284	,298	,225	,425	,585	,394	1	,471	,685
	Sig. (2-kuyruk)	,493	,017	,050	,149	,499	,138	,051	,005	,212	,190	,327	,055	,005	,077		,031	,001
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 39	Pearson Korelasyonu	,377	,613	,759	,467	,438	,526	,512	,653	,565	,298	,194	,753	,342	,456	,471	1	,774
	Sig. (2-kuyruk)	,092	,003	,000	,033	,047	,014	,018	,001	,008	,190	,399	,000	,129	,038	,031		,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
SORU 40	Pearson Korelasyonu	,402	,682	,702	,412	,327	,432	,452	,518	,380	,311	,336	,511	,390	,456	,685	,774	1
	Sig. (2-kuyruk)	,071	,001	,000	,064	,148	,051	,040	,016	,089	,171	,136	,018	,080	,038	,001	,000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

Çalışan memnuniyeti anketine idari personelin yorumlarına ilişkin oluşturulan iki ölçeğin tamamına ait sorulara verilen yanıtlar Tablo 47’de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 47: Çalışan Memnuniyeti Anketin Tüm Ölçeklerinin Yanıt Ortalamaları

İFADELER	N	ORTALAMA
Şirketimizdeki sosyal etkinlikler ve imkanlar yeterlidir.	20	1,8500
Şirketimizin çalışanlarına verdiği ücretler sektörel orantılı ve tatmin edicidir.	20	2,0000
Şirketimizin çalışan performansını ölçme ve değerlendirmede kullandığı yöntem yeterli ve motive edicidir.	20	2,0500
Şirketimizin ücretlendirme sistemi adaletlidir.	20	2,0500
Şirketimizde çalışanların başarıları motive edilerek takdir edilmektedir.	20	2,1500
Şirketimizin çalışanlarına sunduğu kariyer olanakları yeterli ve motive edicidir.	20	2,2000
Kurum içi dinlenme alanları yeterlidir.	20	2,3000
Şirketimizin yemek salonu, yemek kalitesi ve gün içi ikramları yeterlidir.	20	2,3000
Şirketimizin çalışanlarına sunduğu kurum için ve kurum dışı eğitimler yeterlidir.	20	2,3500
Şirketimiz çalışanlarına değer vermekte ve bunu hissettirmektedir.	20	2,4000
Şirketimizin hedefleri, başarıları ve finansal durumu çalışanlarına açıklanarak, onlarla düzenli olarak paylaşılmaktadır.	20	2,4500
Şirketimizde demokratik bir platform mevcut olup, yönetsel kararlarda çalışanların fikri alınmaktadır.	20	2,6000
Çalışılan Kaçınıcı Şirket	20	2,6500
Şirketimizin çalışma ortamı ve mobilya düzeni; ferah, ergonomik ve motive edicidir.	20	2,6500
Şirket kişisel gelişiminize olumlu katkılar sağlayacak olanaklar sunmaktadır.	20	2,7000
Şirketimizde çalışanlar arasındaki iletişim iyi düzeydedir.	20	2,7500
Tüm çalışanları şirketimizi en iyi şekilde temsil edecek donanıma sahiptir.	20	2,8000
Şirketimiz sosyal sorumluluğunun bilincinde olup bu sorumluluğunu yerine getiren faaliyetlerde bulunur.	20	2,8500
Şirketimizdeki çalışma ortamının gürültü düzeyi normal sınırlar içindedir.	20	2,9000
Şirketimizin işe alım sürecini, kalifiye eleman istihdam edilmesi açısından yeterli bulmaktasınız.	20	2,9500
Şirketimizde çalışanlara verilen işleri yürütmek için sorumluluğun yanı sıra yeterli yetkilendirme de yapılmaktadır.	20	2,9500
Şirketteki görev ve sorumluluklarınız sizin için tatmin edici düzeydedir.	20	2,9500
Şirkette çalışmakla geleceğinizi güvende hissetmektedirsiniz.	20	2,9500
Şirketimizde iş bölümü ve takım çalışması ortamı hakimdir.	20	3,0500
Şirket yönetiminin aldığı kararlar genellikle yerinde ve şirketimiz için olumlu olmaktadır.	20	3,1000
Şirket kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir firmadır.	20	3,1000
Şirket geleceği sağlam olan ve sürekli kendini geliştiren bir firmadır.	20	3,1000
Şirketimizdeki çalışma ortamlarının ısılandırma, ısıtma, soğutma, temizlik vb. özellikleri olması gerektiği gibidir.	20	3,1500
Şirketimizin tüm departmanları "müşteri odaklılık" ilkesini benimsemekte ve o şekilde çalışmaktadır.	20	3,2500
Çalışanların Kıdemi	20	3,3000
Gelecek 10 yıl süresince Şirket'ta çalışacağınızı düşünmektedirsiniz.	20	3,4000
Şirketimizin çalışanlarına işlerini yapabilmeleri için sunduğu iletişim araçları ve bilgisayarlar yeterlidir.	20	3,4500
Şirketimizde çalışanların eğitim, bilgi ve becerileri, yaptıkları işlere ve üstlendikleri süreçlere uygundur.	20	3,4500
Şirkette çalışmak toplumda çalışanlarına ayrıcalık ve saygınlık sağlamaktadır.	20	3,5000
Çalışanların Eğitim Durumu	20	3,5500
Şirketimizin sunduğu ulaşım imkanları (servis) çalışanlar için yeterlidir.	20	3,6500
Şirketimizin size sunduğu maddi imkanların önümüzdeki 1 yıl içinde beklediğiniz düzeyde olacağını düşünmektedirsiniz.	20	3,7000
Çalışanların Yaş Grubu	20	3,9000
Şirketimiz çalışanlarının sosyal haklarını (ssk, vb..) tam anlamıyla korumaktadır.	20	3,9500
Bir çalışanı olarak Şirket'ta çalışmaktan gurur duyuyormaktasınız.	20	4,0000

(b). Kara nakliye personeliyle ilgili araştırmanın bulguları

Çalışan memnuniyetiyle ilgili olarak oluşturulan anketin tamamı idari personel baz alınarak tasarlandığından, kara nakliyesi personeline uygulanırken birtakım sorular elenerek değerlendirme yapılmıştır. Kara nakliyesi departmanına uygulanan ankette toplam 25 ifade ve 4 demografik soru bulunmaktadır.

i. Demografik bulgular

Demografik bulgular neticesinde elde edilen verilerin hiçbirinde boş değer elde edilmemiş olup tüm sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 48: Kara Nakliyesi Personelinin Şirketteki Kıdem

	Frekans	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
0-2 Yıl	4	22,2	22,2	22,2
2-4 Yıl	2	11,1	11,1	33,3
4-6 Yıl	3	16,7	16,7	50,0
6-8 Yıl	2	11,1	11,1	61,1
8 Yıdan Fazla	7	38,9	38,9	100,0
TOPLAM	18	100,0	100,0	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	18	100,00	100,00	-

Kara nakliye personelinin şirketteki çalışma kıdemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 48' de olduğu gibi incelendiğinde, çalışanların %38,9 oranında 8 yıldan daha kıdemli olduğu görülmektedir. Bu oranı %22,2 ile 0-2 yıl kıdemli kara nakliye personeli izlemektedir. Çalışanların %38,9'u ise 2-8 yıl arasında kıdeme sahiptir.

Tablo 49: Kara Nakliye Personeli Açısından Firmanın Çalışılan Kaçınıcı Şirket Olduğu

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
1. Şirkettir	2	11,1	11,1	11,1
2. Şirkettir	5	27,8	27,8	38,9
3. Şirkettir	9	50,0	50,0	88,9
4. Şirkettir	1	5,6	5,6	94,4
5. Şirkettir	1	5,6	5,6	100,0
TOPLAM	18	100,0	100,0	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	18	100,00	100,00	-

Kara nakliye personeline uygulanan anketten alınan yanıtlar neticesinde, mevcut personelin %50'sinin üçüncü şirketi olduğu belirlenmiştir. Bu oranı %27,80 oranla ikinci şirkettir ifadesi izlerken, uygulama yapılan firmada kara nakliye personelinin % 11'u için çalıştıkları ilk şirkettir. Soru ile ilgili toplu veriler Tablo 49'da görülmektedir.

Tablo 50: Kara Nakliyesi Personelinin Yaş Grubu

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
31-35	2	11,1	11,1	11,1
36-40	5	27,8	27,8	38,9
41-45	3	16,7	16,7	55,6
46-50	2	11,1	11,1	66,7
51'den Fazla	6	33,3	33,3	100,0
TOPLAM	18	100,0	100,0	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	18	100,00	100,00	-

Yapılan analizde şirketin kara nakliye departmanında %33,3 oranla 51 yaş üstü personel çalışmaktadır. 40 yaş altı çalışanlar % 38,9'luk bir grubu ifade etmektedir. Bu durum şirketin tecrübeli bir kara nakliye departmann perspektifine sahip olduğunu göstermektedir. Kara nakliyesi personelinin yaş grupları Tablo 50'de görülmektedir.

Tablo 51: Kara Nakliyesi Personelinin Eğitim Durumu

	Frekansı	Tüm Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtlara Oranı (%)	Geçerli Yanıtların Kümülatif Oranı (%)
İlkokul	11	61,1	61,1	61,1
Ortaokul	4	22,2	22,2	83,3
Lise	3	16,7	16,7	100,0
TOPLAM	18	100,0	100,0	-
BOŞ YANIT	0	0	0	-
TOPLAM	18	100,00	100,00	-

Şirketin kara nakliye departmanındaki çalışanlarının % 61,1'inin ilkökul mezunu olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul ve lise düzeyinde eğitim alan personelin oranı ise % 38,2 şeklindedir. Kara nakliyesi personelinin eğitim durumu detayları Tablo 51'de görülmektedir.

ii. Kara nakliyesi personeli açısından şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili faktör analizi sonuçları

Fiziki ve sosyal imkanlarla ilgili olarak kara nakliyesi personelinin yanıtlarından elde edilen veri seti üzerinde yapılan KMO ve Bartlett'in uygunluk testlerinin sonuçları Tablo 52' de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara dayanarak veri seti üzerinde faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 52: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi		,215
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare df Sig.	218,864 91 ,000

Tablo 53' de görüldüğü üzere, kara nakliye personelinin yanıtları ile araştırılan fiziki ve sosyal imkanlara ilişkin veriler üzerinde SPSS programıyla gerçekleştirilen "Temel Bileşen Analizi" ile yapılan hesaplamada, "41,808", "17,883", "10,458", "8,679"

olmak üzere değeri 1'den büyük öz değere sahip olan 4 faktör grubu ortaya çıkmıştır. İfade edilen 4 faktör, toplam varyansın % 78,828'i tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 53: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Topamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	5,853	41,808	41,808	5,853	41,808	41,808	3,543	25,306	25,306
2	2,504	17,883	59,690	2,504	17,883	59,690	2,781	19,863	45,169
3	1,464	10,458	70,149	1,464	10,458	70,149	2,455	17,532	62,701
4	1,215	8,679	78,828	1,215	8,679	78,828	2,258	16,127	78,828
5	,844	6,029	84,857						
6	,763	5,447	90,304						
7	,551	3,933	94,237						
8	,370	2,644	96,881						
9	,228	1,631	98,513						
10	,102	,726	99,239						
11	5,496E-02	,393	99,631						
12	5,085E-02	,363	99,995						
13	7,092E-04	5,066E-03	100,000						
14	4,172E-05	2,980E-04	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Temel bileşen analizi sonucunda elde edilen 4 faktör grubu tarafından kapsanan ifadeler Tablo 54' de görülmektedir.

Tablo 54: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

B i l e ş e n l e r				
	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR	FAKTÖR
	1	2	3	4
SORU5			,744	
SORU6		,910		
SORU7			,740	
SORU8			,563	
SORU9				,868
SORU10	,869			
SORU14	,613			
SORU17	,818			
SORU19	,645			
SORU20			,626	
SORU22		,591		
SORU31				,666
SORU32	,655			
SORU33		,746		

Özdeğer Yöntemi:

Temel Değişken Analizi

Dönüştürme Yöntemi:

Kaizer Normalizasyonu ile Varimax

a. Dönüştürme değerlerine 8 tekrar ile ulaşılmıştır.

FAKTÖR 1 (Sosyal Şirket Ortamı)

Bu faktör grubu kara nakliyesi personelinin en yüksek oranda önem verdiği birinci faktör grubu olup toplam 5 ifadeyi içermektedir.

Faktör grubu, şirketin yemek salonunun ve gün içi ikramların kalitesini, çalışanlararası iletişim düzeyini, ücretlendirme sistemindeki adaleti, şirketin sosyal sorumluluğunu ve çalışanlara sunulan sosyal imkanları içermektedir.

Bu faktör grubu kapsamındaki ifadelerde sağlanacak iyileştirme, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek bu ölçekteki genel memnuniyeti arttıracak en önemli etkenleri vurgulamaktadır.

FAKTÖR 2 (Çalışanlara Sunulan İmkanlar)

Bu faktör grubu kara nakliyesi personelinin en yüksek oranda önem verdiği ikinci faktör grubu olup toplam 3 ifadeyi içermektedir.

Faktör grubu kapsamına, şirketin çalışanlarına sunduğu servis ve benzeri imkanlar, ücretlendirmenin sektör ortalamalarıyla örtüşmesi ve işe alım süreçlerindeki süreçle ilgili ifadeler yer almaktadır.

FAKTÖR 3 (Çalışma Çevresinin Fiziksel Yapısı)

Bu faktör grubu kara nakliyesi personelinin en yüksek oranda önem verdiği üçüncü faktör grubu olup toplam 3 ifadeyi içermektedir.

Faktör grubunun içinde yer alan ifadeler, şirketteki çalışma ortamının ısıtma, soğutma ve ışıklandırma değerleri, dinlenme alanların yeterliliği ve şirketteki mobilya ve araçların ergonomik yeterliliği şeklindedir.

FAKTÖR 4 (Çalışan Gelişimi)

Bu faktör grubu kara nakliyesi personelinin en yüksek oranda önem verdiği dördüncü faktör grubu olup toplam 2 ifadeyi içermektedir.

Faktör grubu çalışanların gelişimi adına şirketin oluşturduğu yapıyı içeren ifadeleri kapsamaktadır. Buna ek olarak çalışma ortamının gürültü düzeyi de bu grup içinde karşılaşılan bir ifade olup kara nakliyesi çalışanlarının bu yöndeki tutumlarını yansıtmaktadır.

iii. Kara nakliye personeli açısından şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi

Kara nakliye departmanı çalışanlarına uygulanan ve şirketin fiziki ve sosyal imkanlarıyla ilgili ölçeğin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi açısından öncelikle Alpha değeri hesaplanmıştır.

Tablo 55: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Alpha Değeri

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (A L P H A)	
Güvenirlik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 18,0	Maddelerin Sayısı (N) = 14,0
Alpha = ,8822	

Tablo 54’ de hesaplanan Alpha değeri görülmektedir, hesaplanan bu değer yüksek bir güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir. Alpha değerinin işaret ettiği yüksek güvenilirlik düzeyinin teyit edilmesi için faktör gruplarına giren ifadelerin arasındaki ilişkiler Pearson korelasyonlarıyla hesaplanmış ve Tablo 56’ de görülen korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Kolerasyon katsayıları incelendiğinde faktör grupları içindeki ifadelerin birbiriyle tutarlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 56: Kara Nakliyesi Personelini Açısından Şirketin Fiziki ve Sosyal İmkanlarına İlişkin Ölçeğin Korelasyon Matrisi

		SORU 5	SORU 6	SORU 7	SORU 8	SORU 9	SORU 10	SORU 14	SORU 17	SORU 19	SORU 20	SORU 22	SORU 31	SORU 32	SORU 33
SORU 5	Pearson Korelasyonu	1	,113	,478	,412	,196	,256	,376	,258	,196	,211	,253	-,148	,033	,337
	Sig. (2-kuyruk)		,667	,052	,101	,451	,320	,137	,334	,451	,416	,328	,584	,904	,202
	N	17	17	17	17	17	17	17	16	17	17	17	16	16	16
SORU 6	Pearson Korelasyonu	,113	1	,308	,502	,326	,074	,499	,082	-,088	,152	,611	,374	,428	,546
	Sig. (2-kuyruk)	,667		,213	,034	,187	,769	,035	,754	,729	,547	,007	,139	,086	,023
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 7	Pearson Korelasyonu	,478	,308	1	,702	,141	,637	,526	,486	,394	,564	,378	,218	,336	,572
	Sig. (2-kuyruk)	,052	,213		,001	,578	,004	,025	,048	,106	,015	,122	,401	,187	,017
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 8	Pearson Korelasyonu	,412	,502	,702	1	,334	,648	,441	,447	,153	,325	,515	,418	,384	,250
	Sig. (2-kuyruk)	,101	,034	,001		,175	,004	,067	,072	,544	,189	,029	,095	,128	,334
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 9	Pearson Korelasyonu	,196	,326	,141	,334	1	,139	,321	,174	-,382	-,402	,451	,505	-,006	,140
	Sig. (2-kuyruk)	,451	,187	,578	,175		,583	,194	,503	,118	,098	,061	,039	,981	,593
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 10	Pearson Korelasyonu	,256	,074	,637	,648	,139	1	,581	,745	,476	,204	,534	,527	,632	,328
	Sig. (2-kuyruk)	,320	,769	,004	,004	,583		,011	,001	,046	,417	,022	,030	,007	,199
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 14	Pearson Korelasyonu	,376	,499	,526	,441	,321	,581	1	,694	,389	,381	,523	,460	,557	,779
	Sig. (2-kuyruk)	,137	,035	,025	,067	,194	,011		,002	,110	,118	,026	,063	,020	,000
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 17	Pearson Korelasyonu	,258	,082	,486	,447	,174	,745	,694	1	,285	,243	,455	,440	,293	,239
	Sig. (2-kuyruk)	,334	,754	,048	,072	,503	,001	,002		,268	,348	,067	,088	,271	,373
	N	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	16	16	16
SORU 19	Pearson Korelasyonu	,196	-,088	,394	,153	-,382	,476	,389	,285	1	,544	,038	,201	,574	,396
	Sig. (2-kuyruk)	,451	,729	,106	,544	,118	,046	,110	,268		,020	,880	,440	,016	,116
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17

SORU 20	Pearson Korelasyonu	,211	,152	,564	,325	-,402	,204	,381	,243	,544	1	-,090	-,258	,123	,536
	Sig. (2-kuyruk)	,416	,547	,015	,189	,098	,417	,118	,348	,020		,724	,317	,638	,027
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 22	Pearson Korelasyonu	,253	,611	,378	,515	,451	,534	,523	,455	,038	-,090	1	,659	,551	,419
	Sig. (2-kuyruk)	,328	,007	,122	,029	,061	,022	,026	,067	,880	,724		,004	,022	,094
	N	17	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18	17	17	17
SORU 31	Pearson Korelasyonu	-,148	,374	,218	,418	,505	,527	,460	,440	,201	-,258	,659	1	,508	,091
	Sig. (2-kuyruk)	,584	,139	,401	,095	,039	,030	,063	,088	,440	,317	,004		,037	,729
	N	16	17	17	17	17	17	17	16	17	17	17	17	17	17
SORU 32	Pearson Korelasyonu	,033	,428	,336	,384	-,006	,632	,557	,293	,574	,123	,551	,508	1	,502
	Sig. (2-kuyruk)	,904	,086	,187	,128	,981	,007	,020	,271	,016	,638	,022	,037		,040
	N	16	17	17	17	17	17	17	16	17	17	17	17	17	17
SORU 33	Pearson Korelasyonu	,337	,546	,572	,250	,140	,328	,779	,239	,396	,536	,419	,091	,502	1
	Sig. (2-kuyruk)	,202	,023	,017	,334	,593	,199	,000	,373	,116	,027	,094	,729	,040	
	N	16	17	17	17	17	17	17	16	17	17	17	17	17	17

iv. Kara nakliyesi personelinin beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenleriyle ilgili faktör analizi sonuçları

Bu ölçekte, kara nakliye personelinin beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma olan güvenleri analiz edilmeye çalışarak çeşitli faktör gruplarının varlığı incelenmiştir.

Tablo 57: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett'in Uygunluk Testleri

Kaiser – Meyer – Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi		,604
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Khi-Kare df Sig.	128,541 55 ,000

Faktör analizine geçilmeden önce detayları Tablo 57'de görülen KMO ve Bartlett'in uygunluk testleri uygulanmış ve çıkan sonuçlarda oluşturulan veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 58: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Yerleşik Yüklenmelerin Öz Topamları			Yerleşik Yüklenmelerin Dönüştürülmüş Topamları		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	6,496	59,055	59,055	6,496	59,055	59,055	4,212	38,292	38,292
2	1,924	17,491	76,546	1,924	17,491	76,546	4,208	38,254	76,546
3	,898	8,165	84,712						
4	,396	3,601	88,313						
5	,381	3,462	91,775						
6	,355	3,223	94,998						
7	,206	1,870	96,867						
8	,183	1,662	98,529						
9	,109	,992	99,521						
10	3,870E-02	,352	99,873						
11	1,395E-02	,127	100,000						

Özdeğer Methodu : Temel Değişken Analizi

Tablo 58' de görüldüğü üzere, kara nakliye personelinin yanıtları ile araştırılan beklenti, tatmin ve güven ile ilgili veriler üzerinde SPSS programıyla gerçekleştirilen

“Temel Bileşen Analizi” ile yapılan hesaplamada, “59,055”, “17,491” olmak üzere değeri 1’den büyük öz değere sahip olan 2 faktör grubu ortaya çıkmıştır. İfade edilen 2 faktör, toplam varyansın % 76,546’sı tarafından açıklanmaktadır.

Temel bileşen analizi sonucunda elde edilen dönüştürülmüş bileşen matrisi Tablo 59’ da görülmektedir. Kara nakliyesi departmanı çalışanlarına bu ölçek için yöneltilen toplam 11 ifadenin dağılımı iki faktörde toplanmıştır.

Tablo 59: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğe Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

B i l e ş e n l e r		
	FAKTÖR	FAKTÖR
	1	2
SORU12	,842	
SORU25	,897	
SORU27	,761	
SORU28	,889	
SORU34	,794	
SORU35		,837
SORU36		,863
SORU37		,593
SORU38		,910
SORU 39		,747
SORU40		,816

Özdeğer Yöntemi:

Temel Değişken Analizi

Dönüştürme Yöntemi:

Kaizer Normalizasyonu ile Varimax

a. Dönüştürme değerlerine 3 tekrar ile ulaşılmıştır.

FAKTÖR 1 (Çalışan Beklentileri)

Bu faktör grubu kara nakliye personelinin beklenti, tatmin ve güven ölçeğinin en önemli faktörü olarak toplamda 5 ifadeyi kapsamaktadır.

Kara nakliye departmanı çalışanları öncelikle başarılarının motive edilmesini beklemekte ve performanslarının daha verimli şekilde ölçümleneceği bir sistemle daha verimli çalışmalarının sağlanabileceği düşünülmektedir.

Şirketin kendilerine değer verdiğini belirteceği birtakım faaliyetleri kara nakliye personeli açısından olumlu olacaktır.

Çalışanlar önümüzdeki 1 yıl içinde şirketin sunacağı maddi imkanlarda iyileşme olacağını beklemektedirler. Buna ek olarak, kara nakliye departmanının etkinliğinin

arttırılması ve şirketi en iyi şekilde temsil edebilecek çalışanlar düzeyine çıkarılabilmesi için kurum içi ve dışı çeşitli eğitim programlarının tasarlanması düşünülebilir.

FAKTÖR 2 (Çalışan Tatmini ve Şirkete Duyulan Güven)

Bu faktör grubu kara nakliye departmanı çalışanlarının yanıtlarından elde edilen veri setinden elde edilen en önemli ikinci faktör grubu olup toplam 6 ifadeyi içermektedir.

Çalışanlar açısından, çalıştıkları kurumun kendilerine toplumda bir ayrıcalık kazandırması ve gurur duyulacak bir tatmin elde etmeleri oldukça önemlidir. Bu ölçek düzeyinde sayılan tatmin ve memnuniyet artışı çalışanlar açısından şirkete güveni arttıracak ve uzun vadeli çalışan profili oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Tüm bu faktörlerin olumlu etkisiyle çalışanlar, şirketlerine sürekli gelişen ve geleceği güvende olan bir şirket olarak bakarak güven duyacaklardır.

v. Kara nakliyesi personelinin beklentileri, iş tatmin düzeyleri ve kuruma güvenleriyle ilgili ölçeğin güvenilirlik sonuçları

Kara nakliye departmanı çalışanlarının beklenti, tatmin ve güven tutumlarına ilişkin geliştirilen ölçeğin güvenilirlik düzeyi Alpha katsayısı ve Pearson korelasyon katsayılarından oluşan bir matrisle analiz edilmiştir.

Tablo 60: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Alpha Katsayısı

GÜVENİRLİK ANALİZİ – ÖLÇEK (ALPHA)	
Güvenirlik Katsayıları	
Yanıtlana Anketlerin Sayısı (N) = 18,0	Maddelerin Sayısı (N) = 11,0
Alpha = ,9261	

Tablo 60'da görüldüğü gibi, Alpha katsayısı yüksek bir güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir. Buna ek olarak Pearson korelasyon katsayılarından oluşan korelasyon matrisindeki değerler faktör gruplarına giden ifadeler bazında incelendiğinde güvenilirlik bu düzeyde de teyit edilmiştir. Pearson katsayılarıyla oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 61'de görülmektedir.

Tablo 61: Kara Nakliyesi Personelinin Beklentileri, İş Tatmin Düzeyleri ve Kuruma Güvenleriyle İlgili Ölçeğin Korelasyon Matrisi

		SORU 12	SORU 25	SORU 27	SORU 28	SORU 34	SORU 35	SORU 36	SORU 37	SORU 38	SORU 39	SORU 40
SORU 12	Pearson Korelasyonu	1	,643	,707	,765	,755	,513	,280	,626	,402	,658	,611
	Sig. (2-kuyruk)		,004	,002	,000	,000	,042	,276	,007	,109	,004	,009
	N	18	18	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 25	Pearson Korelasyonu	,643	1	,609	,775	,727	,291	,163	,597	,161	,386	,365
	Sig. (2-kuyruk)	,004		,012	,000	,001	,275	,532	,011	,538	,126	,150
	N	18	18	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 27	Pearson Korelasyonu	,707	,609	1	,749	,601	,404	,396	,378	,360	,671	,389
	Sig. (2-kuyruk)	,002	,012		,001	,014	,135	,129	,149	,171	,004	,137
	N	16	16	16	16	16	15	16	16	16	16	16
SORU 28	Pearson Korelasyonu	,765	,775	,749	1	,755	,398	,280	,502	,205	,577	,369
	Sig. (2-kuyruk)	,000	,000	,001		,000	,127	,276	,040	,431	,015	,145
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 34	Pearson Korelasyonu	,755	,727	,601	,755	1	,599	,348	,781	,282	,545	,615
	Sig. (2-kuyruk)	,000	,001	,014	,000		,014	,171	,000	,272	,024	,009
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 35	Pearson Korelasyonu	,513	,291	,404	,398	,599	1	,615	,731	,788	,662	,712
	Sig. (2-kuyruk)	,042	,275	,135	,127	,014		,011	,001	,000	,005	,002
	N	16	16	15	16	16	16	16	16	16	16	16
SORU 36	Pearson Korelasyonu	,280	,163	,396	,280	,348	,615	1	,408	,803	,699	,648
	Sig. (2-kuyruk)	,276	,532	,129	,276	,171	,011		,104	,000	,002	,005
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 37	Pearson Korelasyonu	,626	,597	,378	,502	,781	,731	,408	1	,418	,614	,770
	Sig. (2-kuyruk)	,007	,011	,149	,040	,000	,001	,104		,095	,009	,000
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 38	Pearson Korelasyonu	,402	,161	,360	,205	,282	,788	,803	,418	1	,630	,635
	Sig. (2-kuyruk)	,109	,538	,171	,431	,272	,000	,000	,095		,007	,006
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 39	Pearson Korelasyonu	,658	,386	,671	,577	,545	,662	,699	,614	,630	1	,736
	Sig. (2-kuyruk)	,004	,126	,004	,015	,024	,005	,002	,009	,007		,001
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17
SORU 40	Pearson Korelasyonu	,611	,365	,389	,369	,615	,712	,648	,770	,635	,736	1
	Sig. (2-kuyruk)	,009	,150	,137	,145	,009	,002	,005	,000	,006	,001	
	N	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17	17

Tablo 62’de kara nakliyesi personelinin çalışan memnuniyeti anketinde oluşturulan ölçeklere verdikleri toplu yanıtların 5’li Likert ölçeğine göre ortalamaları görülmektedir.

Tablo 62: Kara Nakliye Personelinin Çalışan Memnuniyeti Anketindeki Ölçeklere Verdiği Yanıtların Ortalamaları

İFADELER	N	ORTALAMA
Şirketimizdeki çalışma ortamlarının ısılandırma, ısıtma, soğutma, temizlik vb. özellikleri olması gerektiği gibidir.	17	3,1765
Şirketimizin sunduğu ulaşım imkanları (servis) çalışanlar için yeterlidir.	18	2,7222
Kurum içi dinlenme alanları yeterlidir.	18	2,8333
Şirketimizin yemek salonu, yemek kalitesi ve gün içi ikramları yeterlidir.	18	2,6667
Şirketimizdeki çalışma ortamının gürültü düzeyi normal sınırlar içindedir.	18	3,3333
Şirketimizin çalışma ortamı ve mobilya düzeni; ferah, ergonomik ve motive edicidir	18	2,5556
Şirketimizde çalışanlar arasındaki iletişim iyi düzeydedir.	18	2,3889
Şirketimizdeki sosyal etkinlikler ve imkanlar yeterlidir.	17	2,1765
Şirketimiz sosyal sorumluluğunun bilincinde olup bu sorumluluğunu yerine getiren faaliyetlerde bulunur.	18	3,0000
Şirketimiz çalışanlarının sosyal haklarını (ssk, vb..) tam anlamıyla korumaktadır.	18	3,8889
Şirketimizin işe alım sürecini, kalifiye eleman istihdam edilmesi açısından yeterli bulmaktasınız.	18	2,8333
Şirketimizin çalışanlarına verdiği ücretler sektörle orantılı ve tatmin edicidir.	17	2,5294
Şirketimizin ücretlendirme sistemi adaletlidir.	17	2,5882
Şirket kişisel gelişiminize olumlu katkılar sağlayacak olanaklar sunmaktadır.	17	2,6471
Şirketimiz çalışanlarına değer vermekte ve bunu hissettirmektedir.	18	2,2222
Şirketimizde çalışanların başarıları motive edilerek takdir edilmektedir.	18	1,9444
Şirketimizin çalışan performansını ölçme ve değerlendirmede kullandığı yöntem yeterli ve motive edicidir.	16	2,7500
Şirketimizin çalışanlarına sunduğu kurum için ve kurum dışı eğitimler yeterlidir.	17	2,2941
Şirketimizin size sunduğu maddi imkanların önümüzdeki 1 yıl içinde beklediğiniz düzeyde olacağını düşünmektесiniz.	17	2,4118
Bir çalışanı olarak şirket’te çalışmaktan gurur duymaktasınız.	16	3,6250
Şirket kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir şirkettir.	17	4,1765
Şirkette çalışmakla geleceğinizi güvende hissetmektесiniz.	17	2,7647
Şirkette çalışmak toplumda çalışanlarına ayrıcalık ve saygınlık sağlamaktadır.	17	3,7647
Gelecek 10 yıl süresince şirket’te çalışacağınızı düşünmektесiniz.	17	3,3529
Şirket geleceği sağlam olan ve sürekli kendini geliştiren bir şirkettir.	17	3,0588

b. SWOT analizi sonuçları

SWOT analizi çalışmasına veri teşkil edecek ve şirketin mevcut durumunu analiz eden çalışmalar bir önceki bölümde yapılarak SWOT analizi tablosu için gerekli olan veriler alınmıştır. Elde edilen veriler BSC boyutları genelinde ele alınarak SWOT analizinin ana maddeleri olan; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler olmak üzere dört maddede incelenerek devamında SWOT analiz tablosu oluşturulmuştur. SWOT analiz tablosu BSC boyutlarının birbiriyle ilişkilendirilmesinde ve özellikle şirketin ana hedefleri doğrultusunda geliştirilecek strateji haritasının oluşturulmasında veri kaynağı olarak kullanılacaktır.

(1.) Güçlü yönler

Finansal Boyut

- Şirketin finansal açıdan sağladığı önemli üstünlüklerden biri iş hacminin geçen yıllara göre artış göstermesi ve içinde bulunduğumuz dönemde de belirli bir potansiyeli koruması ve olumlu bir trend izlemesidir. Şirketin pazarlama faaliyetlerinin verimliliği neticesinde iş hacminin bu seviyede devam edeceği beklenmektedir.
- Mali tablolar analizinde yapılan oran analizi neticesinde elde edilen olumlu oranlarla özellikle şirketin likit yapısı özellikle kısa vadeli borçlarını çevirebilecek düzeydedir.
- Ana faaliyet alanları olan konteyner nakliyesi, kara nakliyesi ve gemi acenteliğine ilişkin kârlılık düzeyi yeterli düzeydedir.
- Şirketin nakit stoğu ve sermaye yapısı içinde bulunan dönem ve sektörel durum itibarıyla yeterli görülmektedir.

Müşteri Boyutu

- Şirket özellikle pazarlama faaliyetlerinde müşteri odaklı bir yaklaşım izleyerek müşteri memnuniyetine önem vermektedir.
- Mevcut müşterilerin tatmin düzeyi yeterli olup sorun teşkil etmemektedir.
- Şirket müşterilerden gelen taleplere hızla yanıt verme ve süreçlere zamanında müdahale etme yeterliliğine sahiptir.
- Şirket son dönemde geçmiş yıllarda kazanmış olduğu müşterileri korurken özellikle son iki senede portföyüne yeni müşteriler katarak genişletmiştir.
- Portföydeki müşterilerin şirkete sadakat düzeyi rakiplerin düşük fiyat vermesi durumunun dışında yeterli görülmektedir.
- Yapılan konteyner sevkiyatlarında sağlanan transit süreler genel olarak müşterileri tatmin etmektedir.

- Müşterilere mallarının durumu ile yapılan bilgilendirmeler müşteriler tarafından yeterli bulunmuş, şirketin sevkiyatlarda iyi şekilde organize olduğunu belirtmektedirler.
- Müşteriler şirketten aldıkları hizmet düzeyini yeterli bulmakta olup, yapılan iş gereği karşılaşılabilecek küçük aksaklıklarda tolerans gösterme eğilimindedirler.
- Şirketin sektörel geçmişinin oldukça olumlu referanslarla dolu olması içinde bulunduğu dönemde de müşteri algısını olumlu yönde etkilemektedir.

İçsel İşletme İşleyişi Boyutu

- Şirketin içsel süreçleriyle ilgili yeniden yapılanma ihtiyacı şirketin yönetimi tarafından fark edilmiş ve bu konuda pazarlama, dökümantasyon çeşitli girişimler başlatılmıştır.
- Şirketin içsel süreçleri yoğun bürokrasiden arındırılmış olup müşteriler ve çalışanlar için olumlu bir iş akışı sağlanmaktadır.
- İşletme süreçleri müşteri hizmetleri açısından olumsuz bir yapı arz etmemektedir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

- Şirketin stratejik departmanlarındaki personeli genç, dinamik, iyi eğitilmiş ve yetenekli çalışanlardan oluşmaktadır.
- Şirket faaliyetlerinin gereği olan teknolojik altyapıyı iyileştirmeye çalışarak, bilgi işlem altyapısını geliştirmektedir. Son dönemde yapılan yatırımlarla kara nakliye filosunda kullanılmaya başlayan küresel konumlama sistemi (GPS – Global Positioning System), araçların anlık hareketlerini takip etme imkanı sağlayarak müşterilere eşzamanlı bilgi akışını mümkün kılmaktadır.
- Çalışanlar birtakım konularda memnun görünmeseler de şirkette çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Bu durum çalışanların kendi kendilerini motive etme yeteneklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

- Çalışanlar açısından şirketin kendilerinin sosyal haklarını koruması oldukça önemlidir.
- Çalışanların gelecek beklentileri olumlu yönde olup, genel tatmin düzeyinin artırılması yönünde atılacak adımlar çalışan sadakatini arttıracaktır.
- Çalışanların dürüst ve özverili çalışmaları şirket için olumlu bir etkidir.

(2.) Zayıf yönler

Finansal Boyut

- Şirketin mali yapısının gerekli kriterleri sağlamasına rağmen, nakit giriş ve çıkışlarının dengesi kimi zaman dengesiz olmakta ve bu durum nakit dar boğazlarının yaşanmasına ve şirketin ödemelerinin aksamasına neden olmaktadır.
- Şirketin ana gelir kaynağından biri olan kara nakliyesindeki yüksek maliyetler nedeniyle rekabet konusunda yeterince atak davranılamamaktadır.
- Dönem dönem yaşanan sektörel durgunluklar nedeniyle ya da karşılaşılan çeşitli kısıtlar nedeniyle düzensiz iş hacmi nedeniyle hissedarlar tedirgin olmaktadır.
- Şirket yıl içindeki faaliyetlerini ve yatırımlarını bir bütçe dahilinde toplamamakta ve stratejik olarak planlama yapmamaktadır.
- Yatırımlar projelendirilip çeşitli kantitatif yöntemlerle analiz edilmemektedir.

Müşteri Boyutu

- Şirket tanıtım ve reklam açısından basılı ve görsel medyada yer almamaktadır. Bunun yanı sıra şirketin sektörle ilgili sempozyum, toplantı, fuar gibi organizasyonlarda yer alması bilinirliği açısından oldukça önemlidir.

- Müşteri tatmini konusunda düzenli ve sistematik ölçümler yapılmamakta ve şirket tarafından benimsenmiş bir müşteri memnuniyeti programı bulunmamaktadır.
- Pazarlama faaliyetleri sistemli müşteri tutundurma programlarıyla desteklenmemektedir.

İçsel İşletme İşleyişi Boyutu

- Şirketin "misyon" ve "vizyon" ifadeleri bulunmamaktadır. Bu konuda kuruluşundan günümüze kadar herhangi bir çalışma yapılmamıştır.
- Şirketin içsel süreçleri iş akış şemalarıyla belirlenmemiş olduğundan dönem dönem sistemde hatalar ve açıklar oluşmaktadır. İş süreçlerinin, yetki ve sorumlulukların belirli prosedürlere dönüştürülmesi iş akışı açısından oldukça önemlidir.
- Şirkette kalite sistem anlayışı ve standardizasyon yerleşmemiştir ve yakın dönemli planlamalarda kalite belgesi alınmasıyla ilgili bir düşünce bulunmamaktadır.
- Şirkette kurumsal bazda performans ölçme ve değerlendirme sistemi bulunmamaktadır bu nedenle performansa ilişkin çıkarımlar kantitatif tekniklere dayanmamakta ve sübjektif değerlere dayanmaktadır.
- Şirketin satış sonrası destek faaliyetleri yeterli düzeyde bulunmamaktadır. Gönderilen ihracat ve alınacak olan ithalat yükleriyle ilgili olarak takip yeterli düzeyde yapılamamaktadır. Bu müşterilere sunulan değer zincirinde birtakım öğelerin eksik kalmasına neden olabilir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

- Şirketteki personelinin aldıkları şirket içi ve dışı eğitimler yeterli görülmemektedir. Bu durum çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin artırılması için gerekli altyapının eksik olmasına neden olabilmektedir.
- Çalışanların motivasyonu yeterli düzeyde olmadığından şirketin bu noktada önlemler alması gerekmektedir.

- Bilgi teknolojileri yakından takip edilse de, şirketin bilgisayar konusunda mobil teknolojilere önem vermesi ve özellikle stratejik departmanlar için altyapısını revize etmesi gerekmektedir.
- Çalışanların yönetime katkı ve yaratıcılık potansiyellerinden yeterince faydalanılacak bir yapı oluşturulmalıdır.
- Şirketin demokratik platformu geliştirilerek çalışanlar arası iletişim geliştirilmelidir.

(3.) Fırsatlar

Finansal Boyut

- Özellikle kara nakliyesi departmanında yeni teknoloji yatırımlarıyla araçların maliyet girdileri azaltılarak kârlılık düzeyinin artırılması önemli bir fırsat olarak görülmektedir.
- Pazarlama faaliyetlerinin çeşitli destek faaliyetleriyle güçlendirilmesiyle sağlanacak Pazar payı artışı finansal açıdan gelir düzeyini arttıracak önemli bir fırsattır.

Müşteri Boyutu

- Müşterilerin değişen tercih ve beklentilerinin yakından analiz edilip rakiplerden önce bu tercihlere adapte olabilmek önemli bir fırsat olarak görülmektedir.
- Bazı güçlü rakiplerin uyguladıkları yoğun prosedürlerin aksine, müşteriye işlerini kolaylaştıran desteğin sağlanması pazarda çalışılması kolay bir acente olarak konumlanılmasını sağlayacaktır. Bu durum, fiyat konusunda rekabet edilemeyen rakiplere alternatif bir rekabet alanı yaratılmasına neden olacaktır.
- Konteyner sevkiyatı hizmetinin yanı sıra iç kara nakliyesi hizmetinin de verilmesi müşterilere sunulan hizmet çeşitliliğinin artırılması önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

- Temsilcisi olunan bir konteyner hattının Uzak Doğu bölgesine etkin olarak servis vermesiyle, özellikle ülkenin bu bölgelerle olan ihracat ve ithalat potansiyelinin artması bir fırsat olarak görülmektedir.
- Temsilcisi olunan konteyner hatlarının acentenin faaliyet gösterdiği bölgeye ilgini ve desteğini arttırması önemli bir fırsat olacaktır.

İçsel İşletme İşleyişi Boyutu

- Müşteriye düzenli olarak bilgi akışının sağlanacağı ve malların yüklemeye teslim edilene kadar geçen sürede yakından takip edileceği organizasyon düzeninin oluşturulması müşteriye sağlanacak hizmetin kalitesini arttıracak olan bir fırsattır.
- İçsel operasyonların düzenli hale getirilmesi çeşitli stratejik noktalardaki karmaşa ve zaman kaybını önleyerek daha yalın süreçlerle çalışılmasını sağlayan bir yapı oluşturması açısından önemli fırsatlardır.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

- Öğrenme ve gelişme potansiyeli yüksek genç çalışanların kendilerini sektörel anlamda geliştirmelerinin desteklenmesi, dinamizmin korunması açısından olumlu bir fırsat olacaktır.
- Kurumsallaşma sürecinin hızlandırılması şirket açısından olumlu olacak ve birliktelik ruhunu canlandıracak bir unsur olacaktır.
- Bilgi teknolojilerindeki iyileştirmeler çalışanlara işlerini yaparken kolaylık sağlayan ve motivasyonu arttıracak önemli unsurlardandır.
- Çalışan motivasyonunu arttıracak bir diğer fırsat da çalışma ortamının fiziki koşullarının iyileştirilmesidir.

(4.) Tehditler

Finansal Boyut

- Finansal tehditlerden en önemlisi sektörel daralmaların doğuracağı darboğazlarda çekilebilecek olan nakit sıkıntısı olarak görülmektedir.

Buna ek olarak dış ticaret hacmine bağlı bir sektör olduğundan, ekonomi yönetiminin döviz kurları üzerindeki kararları ve müdahaleleri göz önüne alınarak gelecek planlaması yapılmalıdır.

- Artan maliyetlerin kontrol altına alınamaması da diğer bir tehdit olduğundan sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.
- Nakit giriş ve çıkışlarının dengelenememesi nedeniyle ödemelerde ciddi sarkmaların olması firmanın pazardaki imajını sarsacağından başka bir tehdit oluşturmaktadır.
- Çalışılan firmaların finansal darboğaza girerek yüklü miktarlardaki borçlarını ödeyemeyecek duruma gelmesi şirketin finansman kaynaklarını sıkıntıya sokan bir tehdit oluşturabilir.

Müşteri Boyutu

- Rakip hatların düşük fiyatlarla müşterilerin tercihlerini etkileyebilecekleri şirket açısından oldukça büyük bir tehdittir.
- Stratejik rekabet planlamasının yapılmaması bu anlamda karşılaşılabilecek kriz dönemlerinde başarısız olunmasına neden olacak bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.
- Müşterilerin zaman içinde değişecek olan tercihlerinin algılanamaması ve organizasyonun bu şekilde revize edilemeyecek olması önemli bir tehdit unsuru olacaktır.
- Müşterilerin konteyner taleplerine olumsuz yanıt vermek durumunda kalınması, müşterilerin ister istemez rakip hatlara yönelmelere neden olacaktır.

İçsel İşletme İşleyişi Boyutu

- İşletme süreçlerinde aksayan yönlerinin müşterilerin sevkiyatlarına yansiyacak olması önemli bir sorun teşkil edecektir.

- Müşteri hizmetlerindeki yetersizlik ve bilgi akışının olmaması müşterilerin tercihlerini değiştirmelerine neden olabilecek bir tehdit olarak görülmektedir.
- Hizmet üretimindeki sorunların süreç kontrolüyle giderilmesi, geri dönülmesi imkansız bir noktada müdahale edilmesini engelleyecektir. Bu sistemin oluşturulmamasından kaynaklanacak problemler ciddi kayıplara yol açabilecek tehditlerdir.

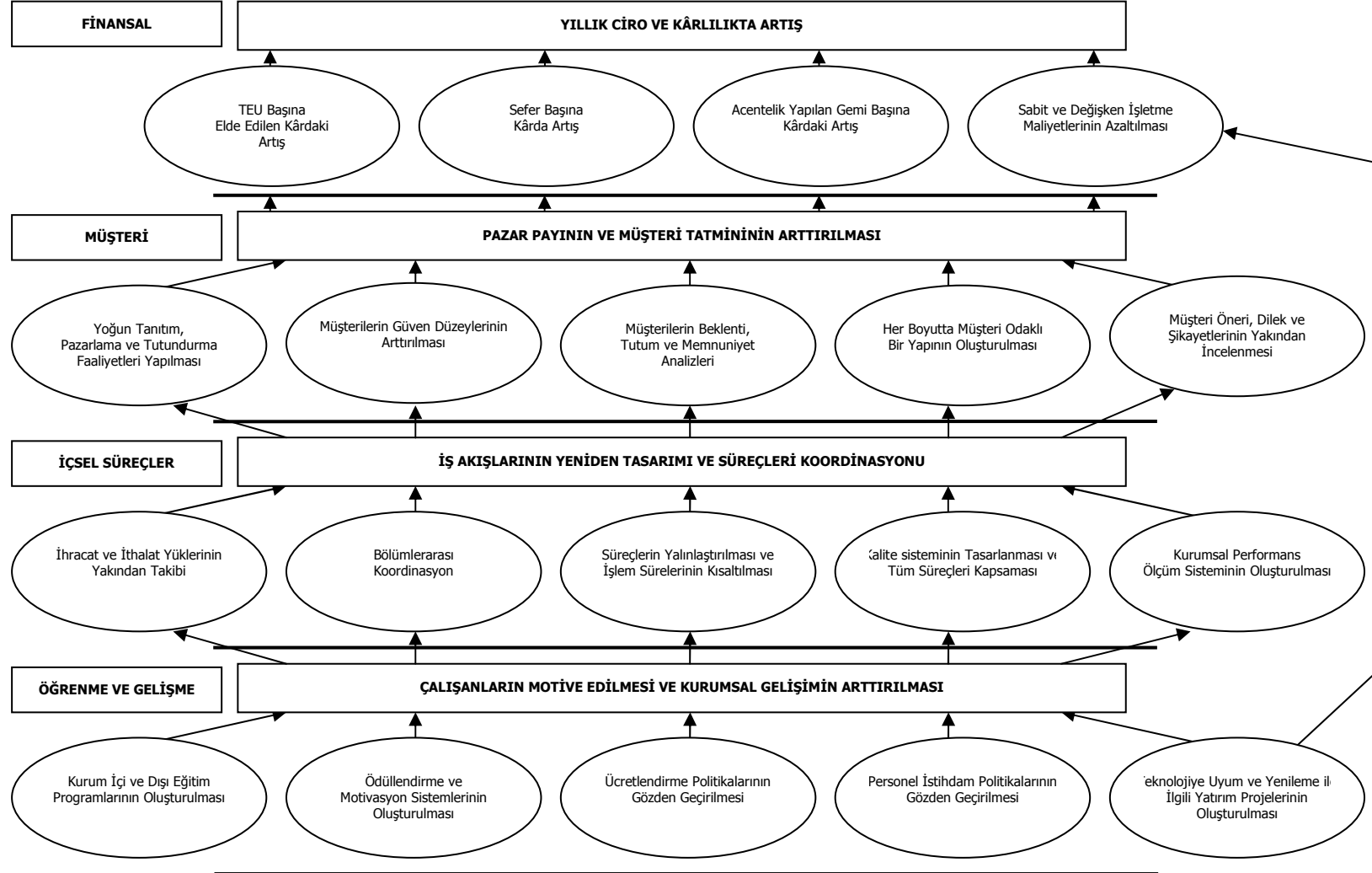
Öğrenme ve Gelişme Boyutu

- Sektörle ilgili teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip etmemek şirketin gelişimi açısından ciddi tehditler doğuracaktır.
- Hizmet sektörünün en önemli özelliği olan insan odağının ikinci plana itilmesi ve personelin memnuniyet düzeyinin arttırılmaması önemli bir tehdit olarak görülmektedir.
- Personelin yeniliklere adapte olması ve şirket açısından daha verimli hale gelmesinde kişisel gelişimin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanların bu tür gelişimlerine önem verilmemesi nedeniyle karşılaşılabilecek olumsuz durumlar birtakım tehditler oluşturmaktadır.
- Şirket faaliyet konusundaki güncel gelişmeleri sürekli yakından takip ederek gelişim sağlama açısından pazarda rakiplerinin gerisinde kalmamalıdır.

c. BSC boyutlarına ilişkin strateji haritasının oluşturulması

BSC'ın dört ana boyutuyla ilgili mevcut durumun analizi için yapılan ayrıntılı SWOT analizi çalışmasından sonra şirketin yönetimi ve hissedarları açısından ana hedefi olan yıllık ciro ve kârlılık artışına odaklanan strateji haritası oluşturulmuştur.

Yıllık ciro ve kâr artışı sağlayacak ana faaliyetlerin strateji haritasında dört ana BSC boyutunda birbirleriyle ilişkilendirilmesi Şekil 44'de incelenmektedir. BSC boyutlarında atılması gereken adımlar SWOT analizi sonunda elde edilen veriler yorumlanarak tasarlanmıştır.



Şekil 51: Uygulama Yapılan Şirket İçin Oluşturulan Strateji Haritası

Şekil 51’de oluşturulan strateji haritasında belirlenen ana hedef, şirket paydaşlarından özellikle üst yönetimin ve yanı sıra hissedarların son dönemdeki en önemli amacı olan “yıllık ciro ve karlılık artışı” ele alınmıştır. BSC’nin tüm boyutları için şirketin mevcut durumunu inceleyen eden SWOT analizi çalışmasından elde edilen verilerle, ana amaca yönelik olarak incelenecek ana ölçütler tanımlanmıştır. Her boyut için, ana finansal amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyetler aşağıdaki gibidir;

FİNANSAL BOYUT (Yıllık Ciro ve Kârlılıkta Artış)

- TEU Başına elde edilen kârdaki artış
- Sefer başına elde edilen kârdaki artış
- Acentelik yapılan gemi başına elde edilen kârdaki artış
- Sabit ve değişken işletme maliyetlerinin azaltılması

MÜŞTERİ BOYUTU (Pazar Payının ve Müşteri Tatmininin Arttırılması)

- Yoğun tanıtım, pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinin yapılması
- Müşterilerin güven düzeylerinin arttırılması
- Müşterilerin beklenti, tutum ve memnuniyet analizlerinin yapılması
- Her boyutta müşteri odaklı bir yapının oluşturulması
- Müşteri dilek, şikayet ve önerilerinin yakından incelenmesi

İÇSEL SÜREÇLER (İş akışlarının yeniden tasarlanması ve süreçlerin koordinasyonu)

- İhracat ve İthalat yüklerinin takibi
- Bölümlerarası koordinasyon
- Süreçlerin Yalınlaştırılması ve işlem sürelerinin kısaltılması
- Kalite sisteminin tasarlanması ve tüm süreçleri kapsamı
- Kurumsal performans ölçüm sisteminin oluşturulması

ÖĞRENME VE GELİŞME (Çalışanların Motive Edilmesi ve Kurumsal Gelişimin Arttırılması)

- Kurum içi ve dışı eğitim programlarının oluşturulması

- Ödüllendirme ve motivasyon sisteminin oluşturulması
- Ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesi
- Personel istihdam politikalarının gözden geçirilmesi
- Teknolojiye uyum ve yenileme ile ilgili yatırım projelerinin oluşturulması
- Tüm BSC boyutlarında, şirket tarafından belirlenen ana hedeflere ulaşılması için atılması gereken adımlar birbirleriyle ilişkilendirilerek Şekil 44'de belirtilmiştir. Oluşturulan bu strateji haritasındaki ölçütlerin gözden geçirilmesi ana hedeflere ulaşmadaki başarıyı arttıracak ve şirketin kurumsallaşma düzeyine olumlu yansıtacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma deniz taşımacılığında lojistik sisteminin performans ölçümü şeklinde olan ana amacı doğrultusunda şekillendirilmiş olup teorik çatıda deniz taşımacılığının temel kavramları ve özellikle günümüzde oldukça önemli bir yer tutan konteyner taşımacılığına odaklanmıştır. Yapılan teorik açıklamalar ve bilgilendirmeleri takiben çalışmanın uygulama bölümüne geçilmiştir.

Konteyner taşımacılığı günümüzde başlı başına bir sanayi haline gelmiştir. Uluslararası şirketler pazar paylarını arttırmak için birbirleriyle sürekli rekabet halinde mücadele etmektedirler. Gün geçtikçe artan pazar talebin karşılık verebilmek için firmalar filolarına yeni gemiler katmakta ve bu gemilerin kapasiteleri de talebe paralel olarak artmaktadır.

Performans ölçümü ve buna odaklanan bir örgütsel yapı oluşturulması deniz taşımacılığında oluşturulan lojistik sisteminin işlerliği açısından sistemin tüm elemanlarını etkileyen bir unsur olmaktadır. Tıpkı endüstriyel anlamda mamul üreten firmalarda olduğu gibi hizmet sektörü ve lojistik faaliyetlerde bulunan şirketlerde de performans ölçümü günümüzde önemi artan uygulamalar arasındadır.

Çalışmada performans ölçümüne odaklanan yapıda ana örgütsel amaçlara ulaşmada şirketin içsel ve dışsal bir takım dinamiklerini birbiriyle ilişkilendiren ve bir bütün halinde hedefe odaklanmasını sağlayan BSC uygulaması performans ölçümü ve yönetimi açısından önemli bir model olarak ele alınmıştır.

BSC çok boyutlu yaklaşımıyla (finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu) şirketlerin belirledikleri amaçlarına ulaşmalarında farklı boyutlardaki performans ölçütlerini birbiriyle ilişkilendirerek şirketin tamamını belirledikleri hedefe yöneltebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında BSC uygulaması günümüzde önerilmekte olan bir performans ölçümü aracı olmakla beraber bunun yanı sıra önemli bir yönetse araç olarak görülmektedir. Çalışmada, uygulama şirketinin mevcut durumunun net olarak analiz edilebilmesi için SWOT analizi tekniğinden faydalanmıştır. Performans ölçütlerinin ana hedef baz alınarak belirlenebilmesi ve strateji haritasının eksiksiz olarak düzenlenebilmesi için mevcut yapının analizi oldukça önemlidir.

Uygulama çalışmasının sonucunda, uygulamanın yapıldığı denizcilik şirketine ilişkin elde edilen bulguların BSC boyutlarına göre özetlenmiş hali aşağıdaki gibidir;

Finansal boyut

Şirket mali olarak kendisine yetecek konumda bulunmakta olup, kısa vadeli borçlarının döndürülmesi konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Yapılan analizlerde şirketin üç ana gelir kalemi olan konteyner hattı acenteliği, kara nakliyesi, gemi acenteliği gelir gruplarında kârlılık düzeyi olumlu görünmesine karşın şirket yönetiminin ve ortakların bu düzeyi daha olumlu rakamlara çekilmesi konusunda beklentileri bulunmaktadır. Kârlılık düzeyini daha da iyileştirebilmek için şirketin yoğun pazarlama, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri gerçekleştirmesi ve buna ek olarak da özellikle kara nakliye filosu gibi teknolojisi eskiyen alanlarda yenileme yatırımlarını programa alarak değişken maliyetlerin kârlılığa katkı sağlayacak boyuta çekilmesi sağlanabilir.

Şirketin mali planlamalarında yıllık bütçeler oluşturarak planladığı yatırımları proje bazında fizibilite etütlerine tabii tutarak, kantitatif yatırım projesi değerlendirme teknikleriyle analiz etmesi önerilmektedir. Bu ileri düzey uygulamalar yatırımların gerçek değerinin görülmesinde ve firmaya sağlayacağı katkının önceden hesaplanmasında oldukça önemlidir.

Müşteri boyutu

Müşteri boyutu açısından yapılan müşteri memnuniyeti anketinde şirketin portföyünde bulunan müşterilerin genel memnuniyet düzeyinin yeterli olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin sağladığı hizmetin yeterliliği ile ilişkilendirilebileceği gibi şirket açısından sürdürülebilir önlemler alınmadığı noktada yitirilebilmesi kolay bir olgudur. Şirketin fark yaratmak açısından rekabete yanıt verebilmesi için müşteri hizmet ve değer zincirinde artı değerler sunacak faaliyetlerde bulunması önerilmektedir.

Şirket içi işleyişler ve öğrenme – gelişme boyutu

Uygulama şirketi açısından bu iki boyut birlikte ele alınmış ve şirketin iş süreçleri, içsel ve dışsal dinamikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışan memnuniyeti anketinde şirketin çalışanlarının motivasyonları ve tatminleri açısından yetersiz kaldığı görülmektedir. Çalışanların tatmini ve memnuniyeti şirketin programına alması gereken en önemli unsurlardan biri olarak önerilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak, uygulama şirketinin personel memnuniyeti dışsal birçok süreçte etkiye sahip olan ve kurumsal performansı birebir etkileyen bir unsurdur.

Çalışmada elde edilen bilgilere dayanarak, şirketin içsel süreçlerinde birtakım aksamaların olduğu ve bunlarında çeşitli noktalarda zaman ve maddi kayıplara neden

olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, iş akış diyagramlarının oluşturularak sistem dahilinde geri bildirimlerin oluşturularak hatanın önleneceği bir yapı oluşturulmalıdır.

Tüm bu bulgular ışığında, Şirketin yönetimi tarafından içinde bulunduğu dönemde hedef alınan yıllık ciro ve kârlılık artışı amacı hedef alınarak BSC odaklı bir strateji haritası geliştirilerek kurumsal anlamda çeşitli performans odakları bu amaç doğrultusunda birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.

Çalışmada BSC'ın önemli boyutları için elde edilen veriler müşteri ve çalışan memnuniyeti anketleri vasıtasıyla elde edilmiştir. Anket çalışmalarının genellikle denekler üzerinde sıklıma ve benzeri etkiler doğurabileceğini ve bu nedenle tasarlanan formların elde edilmek istenen verileri toplayacak yalın ölçeklerden oluşması gerekmektedir. Çalışmada oluşturulan ölçekler bu Şekilde hazırlanarak bu olumsuz durum ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

BSC ve benzeri çalışmaların pratikte uygulanabilirliği Şirketlerin kurumsallaşma düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Bu tür modern performans ölçüm ve yönetsel tekniklerin kullanılmasında gerekli olan asgari altyapının olmaması durumunda çalışmada verimlilik sağlanamamaktadır. Uygulama yapılacak organizasyonun tüm BSC boyutlarında asgari yeterliliği sağlayacak kurumsallaşma düzeyinde olması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- _____, "How to Perform an Interpret Factor Analysis Using SPSS", <http://www.ncl.ac.uk/iss/statistics/docs/factoranalysis.html>, 15.08.2006
- _____, "Number of Ships (by total and trade)", <http://www.marisec.org/shippingfacts/keyfactsnoofships.htm>, 20.08.2005
- Akdoğan, Refik, *Deniz Ticareti*, Deniz Malzeme LTD. ŞTi., 2. Baskı, İstanbul, 1999.
- Aktan, Can, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim", TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999., <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, 20.05.2006
- Neely, Andy, *et al.* "Performance Measurement System Design", International Journal of Operation Research & Production Management, Vol. 15, No. 4, MCB University Press, 1995, s. 82.
- Aral, C. Suat, "Performans Ölçümü: Performans Denetiminde Araştırılması Gerekenler", Sayıştay yayın İşleri Müdürlüğü, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs 2001, ss. 7-8.
- Argüden, Yılmaz, "The Balanced Scorecard", Activeline Dergisi, Nisan-Mayıs 1999, <http://www.makalem.com>
- Baki, Birdoğan – Şimşek, Barış, "Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi", YA/EM 2004 XXIV. Ulusal Kongresi, Bildiri Özeti, 2004, Gaziantep - Adana, s. 1., <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20TamMetin.pdf>
- Ballou, Ronald H., *Business Logistics Management*, Prentice Hall, New Jersey – USA, 1992
- Bhatnagar, Rohit, *et al.*, "Third Party Logistic Services: A Singapore Perspective", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 29. No. 9, 1999, pp. 568 – 587.
- Bosch, Laurentine Ten – Lobo, Antonio, "Shippers' Perspective of Important Dimensions In Ocean Freight Services: A Study of Tasmanian Apple Exporters", 7th International Symposium on Logistics, Melbourne, 2002, pp. 2-5.

- Bourne, Mike, *et al.*, "Designing, Planning and Updating Performance Management Systems", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, pp. 757-759.
- Çalış, Asım, "İhracatta Nakliye", İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Mayıs 2003
- Çevik, Arzu, *v.dğr.*, "Tedarik Zinciri Entegrasyonu", <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/049%20-%20CD.pdf>, 01.03.2006
- Deveci, Ali, "Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama", İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002.
- E. Aktaş - F. Ulengin, "Outsourcing Logistics Activities in Turkey", *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, No. 3, 2005, s. 316.
- _____, Emes Denizcilik ve Nakliyat A.Ş., "Sıkça Sorulan Sorular", <http://www.emes.com.tr/pages/sss.html>, 01.03.2006
- Erdal, Murat, *Küresel Lojistik*, Utikat Yayınları, İstanbul, 2005.
- Ghiani, Gianpaolo, *et. al.*, *Introduction to Logistics System Planning and Control*, John Wiley and Sons, England, 2004
- _____, <http://en.wikipedia.org/wiki/Containerization#History>, 11.01.2006.
- _____, <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>
- _____, <http://en.wikipedia.org/wiki/Containerization>, 12.01.2006.
- _____, http://en.wikipedia.org/wiki/Sea_Transport
- _____, http://www.csav.com/pages/CUT_refrigerated_cargo.htm, 17.01.2006
- _____, http://www.csav.com/pages/reefer_services.htm , 17.01.2006
- _____, http://www.oceansatlas.com/unatlas/issues/safety/transport_telecomm/general_cargo/, 22.01.2006
- _____, <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%202/>, 11.01.2006

- _____, <http://www.solentwaters.co.uk/General%20Shipping%20Information/Loading%20Cargo%201/>, 22.01.2006
- _____, http://www.tis-gdv.de/tis_e/containe/arten/standard/standard.htm , 14.06.2005.
- _____, http://www.tis-gdv.de/tis_e/containe/arten/ventil/ventil.htm, 22.01.2006.
- İGEME, "Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi", <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, 10.01.2006.
- İGEME, "Lojistik", <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/lojistik.pdf>
- Jones , W. Barad, *et all.*, "Developing A Standart Definition of Intermodal Transportation", http://www.ie.msstate.edu/ncit/tech_trans/, 12.02.2006.
- Kabadayı, Ebru Tümer, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6, s. 61.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 71.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February 1996, p.75.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P., *Balanced Scorecard*, Çev: Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 2.
- Kendall, Lane C. - Buckley, James J., *The Business of Shipping*, Cornel Maritime Pres, 7th Edition, Maryland, 2001, pp. 287-290.
- Krunk, C. Bert, "The Role of Efficient Logistics and Ports in Trade Facilitation", *World Trade Bank*, www.worldbank.org , 20.12.2005.
- Mersin, Doğan, "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar", *Bilgi Yönetimi*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199, 13.02.2006.

- _____, Multivariate Statistics: Factor Analysis,
<http://www.socialresearchmethods.net/tutorial/Flynn/factor.htm>,
30.08.2006
- Öven, Atilla – Pekdemir, Dilek, "Faktör Analizi İle Ofis Kira Değerini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi", İTÜ Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 2005, ss. 3-6.
- Özbirecikli, Mehmet - Ölçer, Ferit, "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.13, s.2, Kasım 2002, ss. 32-33.
- Paker, Charles, "Performance Measurement", Work Study, MSB University Pres, Vol. 49, No.2, p. 63.
- Rao, Kant – Young, Richard R., "Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No. 6, 1994, pp. 12-15.
- Razzaque, Mohammed Abdur, *et al.*, "Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.28, No. 2, 1998, pp.80-85.
- Shan Lu, Chin, "Logistics Services in Taiwanese Maritime Firms", Transportation Research, Part E, 2000
- Stainer, Alan, "Capital Input and Total Productivity Management", Management Decision, MSB University Pres, 1997, pp. 224-228.
- Su, Yuhling, *et al.*, "A Study on Integrated Port Performance Comparison Based on The Concept of Balanced Scorecard", Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.5, 2003, pp. 609-610.
- Supply Chain Council, "Frequently Asked Questions",
<http://www.supplychain.org/page.wv?section=About+Us&name=FAQ#What%20is%20the%20supply-chain?>, 15.8.2005
- Trace, Keith, "Globalisation of Container Shipping: Implications for the North – South liner Shipping Trades", XIII World Congress of Economy History, Buenos Aires, July 2002, pp.5-8.
- US. Department of Transportation, "The Changing Face of Transportation", Washington D.C., 2000, pp. 1-14.
- Ünal, Mehmet, "Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva Mı?", Kaynak Dergisi, Ekim – Aralık 2002, S.12., <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12>, 10.02.2005

- Yüksel, Hilmi, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-2, s.81.
- Yüksel, Hilmi, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.4 , Sayı. 3, 2002, s.2.

EK 1 : ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

Değerli Çalışanımız,

Şirketimiz, "Çalışan Memnuniyeti" ilkesi doğrultusunda, siz değerli çalışanlarımızın istek ve beklentilerini daha iyi analiz edebilmek ve bunları dikkate alabilmek amacıyla bu anketi oluşturmuştur.

Çalışan memnuniyeti anketi, istek ve beklentilerinizi ifade edebileceğiniz önemli bir araç olup, katılımınız ve yorumlarınız şirketimizin kendini bu doğrultuda geliştirmesi için önemli veriler sunacaktır.

Saygılarımızla,

ANKET SORULARI

1. Kaç yıldır XXXXXXX'de çalışmaktasınız?

- 0-2 Yıl 2-4 Yıl 4-6 Yıl 6-8 Yıl 8 Yılden Fazla

2. XXXXX A.Ş. çalıştığınız kaçınıcı şirkettir?

1. Şirkettir 2. Şirkettir 3. Şirkettir 4. Şirkettir
 5. Şirkettir 5. Den Fazla

3. Yaş grubunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- 20 - 24 25 - 30 31 - 35 36 - 40 41 - 45
 46 - 50 51'den Fazla

4. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisine girmektedir?

- İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans ve Üzeri

5. Şirketimizdeki çalışma ortamlarının ışıklandırma, ısıtma, soğutma, temizlik vb. özellikleri olması gerektiği gibidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

6. Şirketimizin sunduğu ulaşım imkanları (servis) çalışanlar için yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

7. Kurum içi dinlenme alanları yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

8. Şirketimizin çalışma ortamı ve mobilya düzeni; ferah, ergonomik ve motive edicidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

9. Şirketimizdeki çalışma ortamının gürültü düzeyi normal sınırlar içindedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

10.Şirketimizin yemek salonu, yemek kalitesi ve gün içi ikramları yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

11.Şirketimizin çalışanlarına işlerini yapabilmeleri için sunduğu iletişim araçları ve bilgisayarlar yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

12.Şirketimiz çalışanlarına değer vermekte ve bunu hissettirmektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

13. Şirketimizin tüm departmanları "müşteri odaklılık" ilkesini benimsemekte ve o şekilde çalışmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

14.Şirketimizdeki sosyal etkinlikler ve imkanlar yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

15.Tüm çalışanları şirketimizi en iyi şekilde temsil edecek donanıma sahiptir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

16.Şirketimizde iş bölümü ve takım çalışması ortamı hakimdir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

17.Şirketimizde çalışanlar arasındaki iletişim iyi düzeydedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

18.Şirketimizde çalışanların eğitim, bilgi ve becerileri, yaptıkları işlere ve üstlendikleri süreçlere uygundur.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

19.Şirketimiz sosyal sorumluluğunun bilincinde olup bu sorumluluğunu yerine getiren faaliyetlerde bulunur.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

20.Şirketimiz çalışanlarının sosyal haklarını (ssk, vb..) tam anlamıyla korumaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

21.Şirket yönetimimizin aldığı kararlar genellikle yerinde ve şirketimiz için olumlu olmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

22.Şirketimizin işe alım sürecini, kalifiye eleman istihdam edilmesi açısından yeterli bulmaktasınız.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

23.Şirketimizde demokratik bir platform mevcut olup, yönetsel kararlarda çalışanların fikri alınmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

24.Şirketimizin hedefleri, başarıları ve finansal durumu çalışanlarına açıklanarak, onlarla düzenli olarak paylaşılmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

25.Şirketimizde çalışanların başarıları motive edilerek takdir edilmektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

26.Şirketimizde çalışanlara verilen işleri yürütebilmek için sorumluluğun yanı sıra yeterli yetkilendirme de yapılmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

27.Şirketimizin çalışanlarına sunduğu kurum için ve kurum dışı eğitimler yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

28.Şirketimizin çalışan performansını ölçme ve değerlendirmede kullandığı yöntem yeterli ve motive edicidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

29.Şirketimizin çalışanlarına sunduğu kariyer olanakları yeterli ve motive edicidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

30.XXXXX'taki görev ve sorumluluklarınız sizin için tatmin edici düzeydedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

31. XXXXXX kişisel gelişiminize olumlu katkılar sağlayacak olanaklar sunmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

32.Şirketimizin ücretlendirme sistemi adaletlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

33.Şirketimizin çalışanlarına verdiği ücretler sektörle orantılı ve tatmin edicidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

34.Şirketimizin size sunduğu maddi imkanların önümüzdeki 1 yıl içinde beklediğiniz düzeyde olacağını düşünmektесiniz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

35.XXXXX kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir şirkettir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

36.Bir çalışanı olarak XXXXX'ta çalışmaktan gurur duymaktасınız.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

37.XXXXX geleceği sağlam olan ve sürekli kendini geliştiren bir şirkettir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

38.XXXXXX'ta çalışmak toplumda çalışanlarına ayrıcalık ve saygınlık sağlamaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

39.Gelecek 10 yıl süresince XXXX'ta çalışacağını düşünmektесiniz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

40.XXXXX'ta çalışmakla geleceğinizi güvende hissetmektесiniz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

EK 2 : MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

Değerli Müşterimiz,

Şirketimizin; "Müşteri Odaklılık" ilkesi doğrultusunda, siz değerli müşterilerimizin denizcilik hizmetlerindeki beklentilerini, memnuniyet düzeyini ve şirketimize bakış açısını analiz edebilmek amacıyla bu müşteri memnuniyeti anketini oluşturmuş bulunmaktayız.

Anketimize katılımınız, sizlere daha iyi hizmet sunmak üzere odaklandığımız her alanda kendimizi geliştirmemizi sağlayacak ve atacağımız her adımda bizlere referans olacaktır.

Değerli yorumlarınızla çalışmalarımızı zenginleştirmeniz dileklerimizle,

Saygılarımızla,

ANKET SORULARI

1. Uluslararası deniz taşımacılığına konu ithalat ve ihracat mallarınızı çoğunlukla aşağıdakilerden hangi mal cinsine girmektedir.

Tekstil Otomotiv Mobilya Mermer/Madenler
 Gıda Diğer

2. Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir.

Tekstil Otomotiv Hizmet Lojistik / Nakliye
 Madencilik Diğer

3. En çok çalıştığınız hat acentelerini sıraladığınızda XXXXX kaçınıcı sırayı almaktadır?

İlk sırada İkinci Üçüncü Dördüncü
 Sonuncu Sırada

4. XXXXXX'ı ne kadar süredir tanıyorsunuz?

0-1 Yıl 2-3 Yıl 4-5 Yıl 6-7
 8'den fazla

5. Taşımalarınızda XXXXX'ı tercih etmeniz en önemli nedeni nedir?

Lütfen Yandaki Kutudan Seçiminizi Yapınız...
(Burayı Tıklayıp Seçiniz)

6. XXXXX'a nasıl ulaştınız?

- Web Sayfasından Tavsiye Üzerine Eski Şirket Kayıtlarımızdan
 XXXXX Bizlere ulaştı Diğer

7. XXXXX ile yaptığınız sevkiyatlarda yaşadığınız en önemli sorun nedir?

Lütfen Yandaki Kutudan Seçiminizi Yapınız...
(Burayı Tıklayıp Seçiniz)

8. XXXX ile yaptığımız sevkiyatlarda kolay ve sorunsuz çalışıyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

9. XXXX beklentilerinizi doğru analiz edip, faydalı çözümler sunabilmektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

10. XXXXX'la yaptığım çalışmalarda diğer acentelerde olduğundan daha fazla ilgi ve yakınlık görüyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

11. XXXXX, rezervasyon teyidinden malın varışına kadar geçen sürede en iyi şekilde organize olarak hızlı bir hizmet sunmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

12. XXXXX ekipman taleplerimizde genellikle isteğimize olumsuz yanıt vermemektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

13. XXXXX sevk halindeki ihracat veya ithalat yükümüzle ilgili aktarma ve varış bilgilerini düzenli olarak iletmemektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

14. XXXX uygun transit sürelerde sevkiyat yapan bir acentedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

15.XXXXX kara nakliye departmanı, güvenilir altyapısıyla kaliteli hizmet sunmaktadır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

16.XXXXX beklentilerimiz doğrultusunda kendini geliştiren dinamik bir şirkettir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

17.XXXXX çalışanlarıyla iletişimde problem yaşamamaktayız.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

18.Gelecek dönemlerde de XXXXX ile çalışacağımızı düşünüyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

19.Rakipleri daha düşük fiyat teklifleri sunsa da XXXXX'ı tercih edebiliriz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

20.Tüm taleplerimizle yakından ilgilendikleri için XXXXX'ı tercih ediyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

21.Gelecek dönemlerde XXXXX ile servis ve müşteri memnuniyeti anlamında bir problem yaşayacağımızı düşünmüyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

22.XXXXX'tan aldığımız hizmet düzeyini yeterli bulmaktayız.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

23.Beklenmedik sorunların çıkması durumunda XXXXX'tan yeterli desteği alabiliyoruz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

24.Hatlarının servis kaliteleri birbiriyle aynı olan acenteler arasında seçim yaparken en çok neye dikkat edersiniz.

Seçiniz...

25.Uluslararası konteyner nakliyesinde servis kalitesi, bizim için maliyetten önemlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

26.Acentedeki ilgili kişilere ulaşmadaki kolaylık bizim için oldukça önemlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

27.Transit süresi uzun ancak navlunu ucuz hatlar, transit süresi kısa ancak yüksek navlunlu hatlara tercih edilmelidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

28.Aktarmalı hatlarda çoğunlukla transit süre problemi ve yükün beklemesi sorunuyla karşılaşılır.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

29.Gemi geliş tarihindeki sarkmalara 3–4 güne kadar tolerans gösterilebilir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

30.XXXXX kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir şirkettir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

31.Kara nakliye filoları bulunan acentelerin müşterilerine daha etkin bir hizmet sunduğu söylenebilir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

32.Temsilcisi olduğu hatlarla servisi olmayan limanlara forwarding hizmeti vererek hizmet çeşitliliğini arttıran acentelerle çalışabiliriz.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

33.Hat acenteliği hizmetleri ve forwarding hizmetleri birbirinden farklı konular olduğu için firmaların ikisinden birinde uzmanlaşması gerekmektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 25.06.1981

Öğr.Gördüğü Kurumlar	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1995	1999	Denizli Kâzım Kaynak Lisesi
Lisans :	1999	2003	U.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
Yüksek Lisans :	2003	2006	U.Ü., S.B.E., İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora :	-	-	-

Medeni Durum : Bekar

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: : İngilizce, İyi düzeyde

Çalıştığı Kurum (lar) :	Başlama ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı
1.	23.08.2004 -	Gemtrans A.Ş. Gemlik / Türkiye

Yurtdışı Görevleri : -

Kullandığı Burslar : -

Aldığı Ödüller : -

Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar: Performance Management Association

Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri : -

Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler : -

Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar: -

Yayımlanan Çalışmalar : KOBİ'lerdeki Kültürel Değişim ve Kurumsallaşma Sürecine Etkileri, 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Gökhan Şenol İle Birlikte Hazırlanan Bildiri Metni, Kültür Üniversitesi, 2004 - İstanbul

Diğer :

20.09.2006

Gökçe GÖNEL

