
TÜRK LOJİSTİK VE TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARININ STRATEJİK POZİSYON VE AKSİYONLARININ DEĞERLENDİRMESİ

A.Zafer ACAR¹,

Pınar GÜROL²

Öz

1990'lerden itibaren hız kazanan küresel ticari entegrasyon ürün çeşitliliğini ve mal hareketliliğini arttırmış, bununla birlikte pazarda çok sayıda aktör yer almaya başlamıştır. Firmalar rekabet avantajı kazanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değer zincirinin önemli temel faaliyetlerinden birisi olan "lojistiğe" daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Uluslararası ticaret ile doğrudan ilişkisi olan sektörün oyuncusu olan lojistik firmalarının kendilerini de stratejik olarak konumlandırmaları pazardaki konumlarını güçlendirecek, olası olumsuz etkilerden uzak kalmalarını sağlayacak, nihayetinde ilgili tedarik zincirlerinin ve ekonomilerin ticaret hacmine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; Türk lojistik firmalarının küresel rekabete cevap verebilmek amacıyla kendilerini stratejik olarak nasıl konumlandığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Delphi tekniği ile AHP ve SPACE analizleri entegre edilerek uygulanan bir alan araştırmasıyla Türkiye'deki lojistik firmalarının stratejik pozisyon ve yönelimleri tespit edilmiştir. Genellikle muhafazakar stratejiler uygulayan bu firmalara elde edilen bulgular ışığında rekabet avantajlarını artırabilecek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, AHP, SPACE Analizi, Lojistik Sektörü

JEL Sınıflandırması: C44, L89, M16

EVALUATION OF STRATEGIC POSITION AND ACTION OF TURKISH COMPANIES IN LOGISTICS AND TRANSPORTATION SECTOR

Abstract

Since the 1990s, global trade integration and commodity movements have increased, and lots of new actors have started to appear in the market. Companies have begun to give a special importance to "logistics" that is one of the core business operations in the value chain in order to gain competitive advantage and continue existence. Logistics sector has a direct relationship to the international trade, and for logistics companies as logistics sector players, strategically positioning of themselves can be strengthened their place, keep away from possible negative effects, and finally make positive contributions to their national foreign trade volume. This study aimed to demonstrate how Turkish logistics firms need to strategically position themselves to respond to global competition. According to this aim, the strategic positions and orientations of the logistics companies in Turkey have been determined through a field research which is implemented by integrating Delphi technique, AHP and SPACE analyzes. According to findings, some recommendations have given to increase the competitive advantage to these companies which are generally applying conservative strategies.

Keywords: Strategic Management, AHP, SPACE Analysis, Logistics Sector

JEL Classification: C44, L89, M16

¹Doç. Dr., Piri Reis Üniversitesi, İİBF, azacar@pirireis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4538-4944

²Arş. Gör., Piri Reis Üniversitesi, İİBF, pinargurol@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7368-1757

1. Giriş

Küreselleşme ile birlikte tedarik zinciri uluslararası boyutlara ulaşmış, ticari entegrasyon ve mal hareketleri artmıştır. Buna paralel olarak lojistik ve taşımacılık sektöründe küresel anlamda çok sayıda aktör yer almaya başlamıştır. Mesafelerin giderek arttığı ve rekabetin yoğunlaştığı bu çerçevede içerisinde firmalar rekabet avantajı kazanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değer zinciri (Porter, 1985: 35) üzerindeki temel işletme faaliyetlerinden stratejik öneme sahip bir fonksiyon ve yetenek olan lojistiğe (Daugherty ve Pittman, 1995; Lynch vd., 2000; Morash vd., 1996) küresel faaliyet gösteren üretim ve ticaret firmaları da ayrı bir önem vermeye başlamıştır.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak, ürün, hizmet ve bilgi akışının, başlangıç noktasından, tüketildiği noktaya kadar tedarik zinciri içindeki hareketinin etkin, verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlayan (CSCMP, 2017) lojistik; taşıma, depolama, dağıtım ve stok yönetimi gibi dağıtım sürecinde gerçekleştirilen, ürüne katma değer sağlayan birbiriyle ilişkili, işlevleri kapsayan bir fonksiyondur (Küçük, 2011). Ülkemizde lojistik, özellikle 1980'lerde ihracata dayalı büyüme stratejisinin benimsenmesi ve sonrasında gelen gümrük birliği gibi önemli anlaşmalarla artan dış ticaret hacmi ve bu durumun beraberinde getirdiği taleplerle gelişmiş, birçok işletme bu sektöre adım atmıştır. Bunun yanında uluslararası işletmelerde Türkiye lojistik pazarına yönelmiş, doğrudan yatırım ve/veya ortaklık gibi seçeneklerle sektörde rekabet etmeye başlamıştır (Çevik ve Gülcan, 2011).

Uluslararası ticaret ile doğrudan ilişkisi (Acar vd., 2015:94-95) olan bir sektörün oyuncuları olarak artan rekabet ortamı içerisinde Türk lojistik firmaların kendilerini stratejik olarak konumlandırmaları uluslararası ticaret ortamındaki değişikliklerde yerlerini güçlendirecek olası olumsuz etkilerden uzak kalmalarını sağlayacak ve nihayetinde ulusal dış ticaret hacmimize de olumlu katkılar yapacaktır.

Bu bağlamda bu denli önemli bir sektörde yer alan işletmelerin stratejik yönetim açısından kendilerini değerlendirmeleri hem rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri hem de ekonomiye katkı sağlamaları açısından önemlidir. Bilindiği üzere Mintzberg'in strateji okulunun sınıflandırmasında tasarım, planlama ve konumlandırma okullarının öngörücü yaklaşımı benimsediği, girişimcilik, bilişsel okul, öğrenme, güç, kültür ve çevre okullarının betimleyici yaklaşımda olduğu ve biçimleşme okulunun da hem öngörücü hem de betimleyici bir yaklaşımla bütünleştirici bir çerçevede olduğu görülmektedir (Mintzberg, 1990:171).

Stratejik yönetimin bir nevi temelini oluşturan en köklü okul olan "tasarım okulunda" strateji rekabet ortamında organizasyon yetenekleri ve fırsatlar arasında bir eşleşme bulmak olarak görülmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:11). Chandler, Christensen, Hamermesh, Porter gibi akademisyenlerin katkılarıyla (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 12; Sarvan vd., 2003:75) şekillenen bu yönetim okulunda çevre, örgütlerindeki strateji oluşturma süreçleri üzerinde güçlü deterministik bir etkiye sahiptir (Aldrich, 2008) ve SWOT analizi strateji oluşturma sürecinde sıklıkla kullanılmaktadır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 12).

Tasarım okuluna paralel olarak gelişen planlama okulunda ise strateji askeri kullanımında olduğu gibi uzun dönemli bir planlama süreci olarak görülmekte ve üst düzey yönetim tarafından geliştirilerek organizasyona iletilmektedir (Sarvan vd., 2003:77; Barca, 2005:24). SWOT analizi tasarım okulunda olduğu gibi strateji oluşturma sürecinde kullanılmaktadır (Barca, 2005:24-25) ve bu okulun gelişmesinde katkı sağlayan akademisyenler arasında Andrews, Ansoff ve Steiner yer almaktadır (Sarvan vd., 2003:77; Barca, 2005:24-25).

SWOT analizinde özellikle içsel veriler firmaların geçmişe ait aksiyonlarının bir yansıması olmakta, bu veriler ile geleceğin öngörülmesi problemler yaratmaktadır. Dolayısıyla çevresel değişimlerin çok hızlı olduğu günümüz ticaret ortamında 1960'lardan beri ortaya konmakta olan A.Chandler ve I.Ansoff'un öncülüğünü yaptığı çevreye adaptasyonu amaçlayan yaklaşımlar (Ansoff, 1957; Chandler, 1990; Chakravarthy, 1982) yetersiz kalmaktadır (Sarvan vd., 2003:76; Mintzberg, 1994; Mintzberg, 1991; Roos ve Victor,1999). Adaptasyon yaklaşımlarının reaktif yapısına karşılık

stratejik oryantasyonlar (Venkatraman, 1989; Slater vd., 2006) ve stratejik niyet (Hamel ve Prahalad, 2010) gibi yaklaşımlar proaktif bir şekilde geleceğin öngörülerek uzun vadeli perspektifte bir çıpa atarak stratejik hedefin belirlenmesi ve bu noktaya ulaşmak için yapılan operasyonel uygulamalarda karşılaşılan cari problemler karşısında daha esnek modeller geliştirebilmesine imkan sağlamaktadır.

Literatürde strateji organizasyonlara etkisi olan içsel faktörler (yetenekleri, kaynakları) ile dışsal faktörlerin (fırsatlar ve risklerinin) eşleştirildiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Grant, 1991). Bu kapsamda içsel ve dışsal faktörleri değerlendirerek iş stratejileri geliştirmek maksadıyla çeşitli modeller önerilmiştir.

Ancak artan rekabet ortamının giderek yoğunlaştığı, çevresel değişimlerin hızının arttığı ve üst yönetimin kararına dayalı stratejik planlama yapma fırsatlarının çoğunlukla bulunmadığı ortamlarda işletmelerin klasik anlayışla detaylı stratejik planlama yapmak yerine uzun vadeli hedeflerinden uzaklaşmadan değişen şartlara adaptasyon imkanı sunan SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - Stratejik Pozisyon ve Aksiyon Değerlendirmesi) analizi gibi teknikler giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu teknik, strateji seçimi ve değerlendirmede agresif, rekabetçi, muhafazakar ve savunmacı olmak üzere dört alternatif stratejiden hangisinin şirket için uyumlu olduğunu belirlemeye yardımcı olan bir model sunmaktadır (David, 2011: 181-184). Ancak içsel ve dışsal faktörlerin sayısının fazlalığı ve bu faktörlerin hepsinin aynı önem derecesine sahip olmaması seçim sürecini zorlaştırmakta ve karar vermeyi kolaylaştırması için çok kriterli karar verme teknikleriyle entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır.

Çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) mevcut problemleri küçük parçalar haline getirerek karar vericinin problem ile ilgili karar almasını kolaylaştıran bir tekniktir (Ishizaka ve Labib, 2011). Bu teknik, Saaty tarafından geliştirilerek birçok farklı alanda defalarca kullanılmış ve literatürdeki yerini almıştır (Saaty, 1977, 1980, 1989, 1990, 1994, 1996).

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında bu çalışmanın amacı; Türk lojistik firmalarının küresel rekabete cevap verebilmek maksadıyla kendilerini stratejik olarak nasıl konumlandırmaları gerektiğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda SPACE analizi, Delphi tekniği ve çok kriterli karar verme tekniklerinden AHP analizi entegre edilmiştir. Öncelikli olarak lojistik ve taşımacılık sektöründe stratejik karar süreçlerinde yer alan yöneticilerden Delphi tekniği ile içsel ve dışsal faktörleri önem sırasına göre belirlemeleri istenmiş, ardından AHP analizi ile belirlenmiş bu kriterlere ağırlıklandırılmış ve SPACE analizi ile de ağırlıklandırılmış bu kriterler birleştirilerek Türkiye'deki lojistik firmalarının stratejik pozisyon ve yönelimleri tespit edilmiştir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın amacının sunulduğu giriş bölümünden sonra ikinci bölümde araştırma sahası değerlendirilmiş, üçüncü bölümde metodoloji incelenmiş, dördüncü bölümde belirlenen metodolojinin uygulaması yapılmış ve son olarak beşinci bölümde sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

2. Türkiye'de Dış Ticaret ve Lojistiğe Genel Bakış

Türkiye 2016 yılında 142,6 milyar \$ ihracat 198,6 milyar \$ tutarında da ithalat gerçekleştirmiştir. İhracatını bir önceki yıla göre %0,84 azaltmış, ithalatı ise %4,17 oranında azaltmıştır. Dış ticaret hacmi bir önceki yıla göre %2,81 gerilemiştir. Bu rakamların olumlu yanı ise; dış ticaret açığı %11,74 azalırken ihracatın ithalatı karşılama oranı %69,4'den %71,8'e yükselmiştir (TUİK, 2017).

2016 yılında dış ticarete meydana gelen mal hareketlerinin taşımacılık modlarına göre dağılımını incelediğimizde ise %58,27 denizyolu, %23,18 karayolu, %11,94 havayolu ve % 0,61 demiryolu kullanılmıştır (TUİK, 2017).

Dünya Bankası tarafından yaptırılan Lojistik Performans İndeksi (LPI) araştırmasının 2016 yılı raporunda (LPI, 2017) Türkiye hem puan olarak hem de pozisyon olarak 2012 ve 2014 raporlarından

daha düşük bir seviyeye gerileyerek tablo 1’de görüldüğü üzere 3,43 puanla 34. sırada yer almıştır (Acar,2017).

Tablo 1: Türkiye LPI değerleri (LPI, 2017)

Kriterler	2010		2012		2014		2016	
	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor
Genel	39	3,22	27	3,51	30	3,50	34	3,43
Gümrük ve Sınır Yönetiminin Etkinliği	46	2,82	32	3,16	34	3,23	36	3,18
Taşımacılık ve Ticaret Altyapısının Kalitesi	39	3,08	25	3,62	27	3,53	31	3,49
Rekabetçi Fiyatla Sevkiyat İmkanı	44	3,15	30	3,38	48	3,18	35	3,41
Lojistik Hizmetlerin Kalitesi ve Lojistik Yetkinlik	37	3,23	26	3,52	22	3,64	36	3,31
Sevkiyatların Takibi ve İzlenebilmesi	56	3,09	29	3,54	19	3,77	43	3,39
Sevkiyatların Alıcıya Zamanında Ulaşması	31	3,94	27	3,87	41	3,68	40	3,75

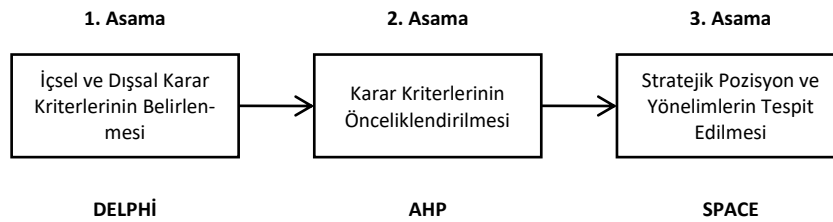
Tablo 1’de yer alan son dört rapordaki pozisyonu incelendiğinde 2010 yılı raporuna göre 2016 yılında daha iyi durumda olunan 1, 2, 3 ve 5nci kriterlerinin 2014 yılındaki raporla karşılaştırılmasında sadece 3 no.lu “rekabetçi fiyatla sevkiyat imkanı” kriterinde ilerleme kaydedildiği görülmektedir. Navlun fiyatlarının düştüğü ve Türk Lirasının göreceli olarak ucuzladığı dikkate alındığında tek başına bu kriterdeki ilerlemenin aslında olumlu olmadığı gözükmektedir.

Türkiye’nin belirlediği stratejik hedeflerine ulaşması ve gelişmiş ekonomiler seviyesine çıkabilmesi için ilgili ve destekleyici kuruluşlar faktörü (Porter, 1990) içerisinde yer alan ve Türkiye’nin ihraç ürünlerini uluslararası pazarlara taşınması için oluşturacağı lojistik ve tedarik zinciri ağları vasıtasıyla önemli bir rol üstlenmesi beklenen lojistik ve taşımacılık sektörünün bu beklentilere paralel olarak küresel anlamda rekabetçi bir güç olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede sektör müşteriye hızlı yanıt verebilen, esnek, kaliteli ve uygun maliyetli hizmetler ile kendisini göstermelidir.

3. Metodoloji

Bu çalışmada Delphi tekniği, AHP ve SPACE analizleri, her bir analiz aracının avantajlarından yararlanarak efektif bir şekilde Türk lojistik sektörünün stratejik pozisyon ve yönelimlerinin belirlenmesi için entegre bir şekilde Şekil 1’deki adımlar takip edilerek kullanılmıştır.

Şekil 1: Önerilen Metodoloji



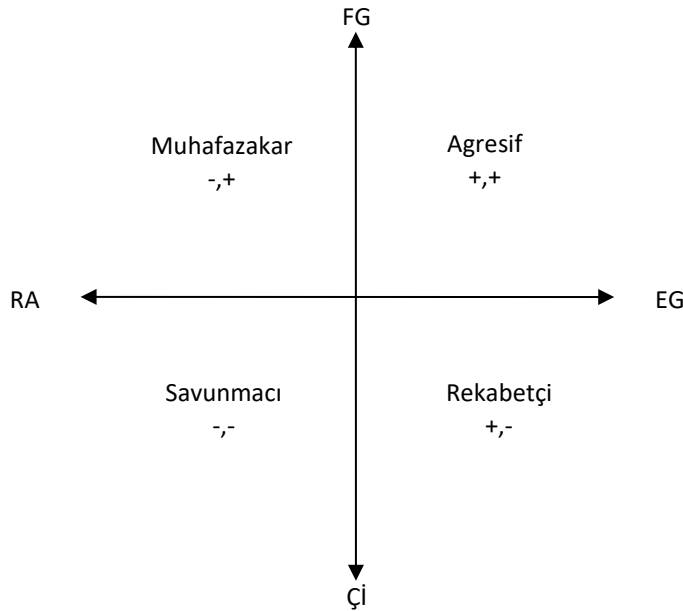
Üç farklı adımdan oluşan önerilen metodolojide her tamamlanan adım bir sonraki adımın giriş verisini oluşturmaktadır. Başlangıç olarak SPACE analizinde kullanılan içsel ve dışsal faktörlerin alt bileşenleri literatürden araştırılmış, elde edilen kriterler Delphi tekniği kullanılarak uzman görüşleriyle ilk basamakta serbest olarak seçilmesi istenmiştir. İkinci basamakta ise seçilen bu kriterlerin ilk üçe göre sıralanması istenmiştir. İkinci aşamada Delphi tekniği ile uzman görüşlerinden faydalanarak elde edilen kriterler AHP kullanılarak karşılıklı önceliklendirme matrisleriyle ağırlıklandırılmıştır. Son aşamada ise AHP ile ağırlıklandırılmış bu kriterler SPACE analizinde kullanılan koordinat sisteminde yerleştirilerek Türkiye lojistik firmalarının stratejik pozisyon ve yönelimleri tespit edilmiştir.

Kullanılan teknikleri ele alırsak; Delphi karmaşık bir sorunu bir grup uzman kişi tarafından sistematik bir şekilde uzlaşma sağlayarak ele alınmasını sağlayan bir tekniktir (Linstone ve Turoff, 1975). Birkaç aşamada tamamlanan teknikte, ilk aşamada uzmanlara bir problem hakkında

görüşleri toplanır, tekrar aşamalarında uzmanlardan bu görüşler içinde uzlaşmaya varmaları beklenir. Hangi katılımcının hangi görüşü belirttiğinin katılımcılar tarafından bilinmediği bu teknikte sayesinde grup baskısı azaltılmış olur.

SPACE analizi iç ve dış çevreyi değerlendirerek uygun bir strateji geliştirilmesine izin vermektedir (Radder ve Louw, 1998; Grant, 1991). İçsel faktörler olarak Finansal Güç (FG) ve Rekabet Avantajı (RA) ele alınırken, dışsal faktörler olarak da Çevresel İstikrar (Çİ) ve Endüstri Gücü (EG) incelenmektedir. Bu dört bileşenin hepsi için kendi alt bileşenleri 0 ile 6 arasında değerlendirilip, elde edilen puanlamanın ortalaması alınarak ana bileşenin değeri oluşmaktadır. Elde edilen değerler Şekil 2’de gösterilen koordinat düzleminde yerleştirilerek, x eksenindeki RA ve EG kendi içinde toplanır, y eksenindeki FG ve Çİ kendi içinde toplanır ve nihai olarak stratejik pozisyonun belirlendiği (x,y) noktasının değerleri oluşur. Bu (x,y) noktasının karşılık geldiği bölgeye göre de agresif, muhafazakar, savunmacı ve rekabetçi stratejilerden birisi seçilir.

Şekil 2: SPACE Analizi Koordinat Düzlemi



Belli bir konu hakkında uzman görüşlerini toplamak için kullanılan Delphi tekniğinde bir grup kişinin bir bütün olarak karmaşık bir sorunu ele alması sağlanır.

AHP analizinde karar vericinin türetilmiş kriterlerin ikili karşılaştırmalar matrisi ile hesaplanarak ele alınan problem için en uygun kararı alabilmesini sağlamakta, birçok farklı alanda çok kriterli karar verme problemleri için çözüm tekniği olarak kullanılmaktadır (Omasa vd., 2004; Saaty, 1994). AHP karar verme tekniğinde, ele alınan tüm kriterler ve alternatifler arasında yapılan ikili karşılaştırma sonucunda her bir kriter ve alternatifin diğer kriter ve alternatifler ile arasındaki önem seviyesi sonucu elde edilir (Dyer, 2005; Moffett vd., 2006). Bu çalışmada alt kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılırken ölçek olarak Tablo 2’de belirtilen Saaty'nin (1994) koymuş olduğu "1-9 ölçeği" kullanılmıştır.

Tablo 2: 1-9 Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunuyor
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Tecrübe ve yargı, bir faaliyeti diğerlerine orta derecede tercih ettiriyor
5	Kuvvetli düzeyde önemli	Tecrübe ve yargı, bir faaliyeti diğerlerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor
7	Çok kuvvetli düzeyde önemli	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görünüyor
9	Kesin önemli	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük bir güvenirliliğe sahip
2, 4, 6, 8	Ortalama (ara değerler)	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı arasına düşen değerler

İlaveten AHP analizinde karar vericilerin ikili karşılaştırmalarının tutarlılığı rassal tutarlılık indeksinden faydalanılarak tutarlılık analizi ile değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da rassal tutarlılık indeksi olarak Tablo 3'deki değerler kullanılacaktır. Yapılan işlemlerde tutarlılık analizi 0,1'den küçük çıkması halinde yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 3: Rassal Tutarlılık İndeksi

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57

4.Uygulama

4.1. Birinci Aşama: Delphi Tekniği ile Kriterlerin Belirlenmesi

SPACE analizindeki içsel ve dışsal faktörler için yapılan literatür araştırmasından çalışmanın yürütücüleri tarafından derlenen ana bileşenlerin alt faktörleri(Aragón-Correa ve Sharma. 2003; Barney, 1986; Bharadwaj vd., 1993; Bhatt vd., 2005; Fresard, L. 2010; Gurbuz, 2013; Radder ve Louw, 1998; Rudnicki ve Vagner, 2014; Srivastava vd., 2001; Swamidass ve Newell. 1987; Taftivd., 2013) Tablo 4'de gösterilmiştir.

Delphi analizi tamamı lojistik firmalarında firma sahibi, CEO, yönetim kurulu üyesi ve stratejik planlama süreçlerine dahil olan üst düzey yöneticilerden oluşan 40 kişiye Tablo 4'de sunulan alt kriterler gönderilmiş ve içlerinden stratejik karar süreçleri açısından önemli olanların seçilmesi istenmiştir. İkinci basamakta ise konu hakkında karar verme pozisyonunda olan %70'i 20 yılı aşkın sektör tecrübesine sahip, tamamı 40 yaş üstü %40'ı 250'den fazla çalışanın olduğu firmalarda çalışmakta olan 10 üst düzey yönetici, firma sahibi, CEO ve yönetim kurulu üyesi olan yöneticilerin seçimleri sonucunda elde edilen alt kriterlerin ilk 3'ünün önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre belirlenen her alt kriter Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 4: SPACE Analizi Alt Kriterler

İÇSEL FAKTÖRLER			
FİNANSAL GÜÇ		REKABET AVANTAJI	
Yatırımlardan Geri Dönüşler	Sektör Riski	Pazar Payı	Teknolojik Yeterlilik
Likidite	Finansal Kaldıraç	Ürün/ Hizmet Kalitesi	Dikey Entegrasyon
Sermaye	Özmal Yeterliliği	Ürün Yaşam Eğrisi	Yatay Entegrasyon
Sektörden Çıkma Kolaylığı	Toplam Aktifler	Ürün Değişim	Rakiplerin Kapasite Kullanımı
Nakit Akışı	Sermaye Emek Oranı	Döngüsü	
		Müşteri Sadakati	
DIŞSAL FAKTÖRLER			
ÇEVRESEL İSTİKRAR		ENDÜSTRİ GÜCÜ	
Teknolojik Değişimler	Fiyat Esnekliğinin Talebe Etkisi	Büyüme Potansiyeli	Kayak Kullanımı
Enflasyon Oranı	Rakip Hizmetlerin Fiyat Aralığı	Kar Potansiyeli	Sermaye Yoğunluğu
Sektöre Giriş Engelleri		Finansal İstikrar	Kapasite Kullanımı
Talep Değişimi		Sektöre Giriş	Esneklik, Adapte Olabilirlik
Rekabet Baskısı		Kolaylıkları	
		Sektörün Teknolojik Bilgi Düzeyi	

Tablo 5: 2. Basamağın Sonunda Elde Edilen Alt Kriterler

İÇSEL FAKTÖRLER			
FİNANSAL GÜÇ		REKABET AVANTAJI	
1. Nakit Akışı (FG1)		1. Ürün/ Hizmet Kalitesi (RA1)	
2. Likidite (FG2)		2. Müşteri Sadakati (RA2)	
3. Sermaye (FG3)		3. Teknolojik Yeterlilik (RA3)	
DIŞSAL FAKTÖRLER			
ÇEVRESEL İSTİKRAR		ENDÜSTRİ GÜCÜ	
1. Teknolojik Değişimler (Ç1)		1. Büyüme Potansiyeli (EG1)	
2. Rekabet Baskısı (Ç2)		2. Kayak Kullanımı (EG2)	
3. Talep Değişimi (Ç3)		3. Sektörün Teknolojik Bilgi Düzeyi (EG3)	

4.2. İkinci Aşama: AHP Analizi ile Kriterlerin Ağırlıklandırılması

Bu çalışmada Dephi tekniği ile elde edilen alt kriterler AHP analizi ile önem seviyelerine göre ağırlıklandırılmıştır. Ancak Gürbüz'ün yakın tarihte yayınladığı çalışmasının aksine, x eksenindeki Endüstri Gücü ve Rekabet Avantajı kendi içinde toplu değerlendirilmiş, y eksenindeki Finansal Güç ve Çevresel istikrar kendi içinde toplu olarak değerlendirilmiştir (Gürbüz, 2013).

%70'i 20 yılı aşkın sektör tecrübesine sahip, %40'ı 250'den fazla çalışanın olduğu firmalarda çalışmakta olan 10 üst düzey yönetici, firma sahibi, CEO ve yönetim kurulu üyesinin görüşlerine göre oluşmuş kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi sonuçlarına göre elde edilmiş önceliklendirmeler matrisi x ve y eksenini için ayrı olarak Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 6: X Eksenini Önceliklendirmeler Matrisi

	EG1	EG2	EG3	RA1	RA2	RA3	ÖNCELİK
EG1	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	8%
EG2	0,10	0,10	0,12	0,10	0,10	0,07	10%
EG3	0,13	0,11	0,13	0,14	0,16	0,11	13%
RA1	0,23	0,22	0,22	0,23	0,20	0,29	23%
RA2	0,28	0,26	0,23	0,32	0,28	0,29	28%
RA3	0,19	0,23	0,22	0,14	0,17	0,17	19%

Tablo 7: Y Eksenini Önceliklendirmeler Matrisi

	FG1	FG2	FG3	Çİ1	Çİ2	Çİ3	ÖNCELİK
FG1	0,23	0,33	0,15	0,20	0,32	0,19	24%
FG2	0,12	0,17	0,27	0,17	0,19	0,20	19%
FG3	0,16	0,07	0,11	0,12	0,11	0,09	11%
Çİ1	0,17	0,15	0,14	0,15	0,12	0,15	15%
Çİ2	0,09	0,12	0,12	0,16	0,13	0,18	13%
Çİ3	0,22	0,16	0,22	0,19	0,13	0,18	18%

Y eksenini için oluşturulan ikili karşılaştırmalar matrisinin tutarlılığı 0,086 çıkarken X eksenini için tutarlılık 0,21 çıkmıştır. Bu değer literatürde belirlenen 0,1'den yüksektir.

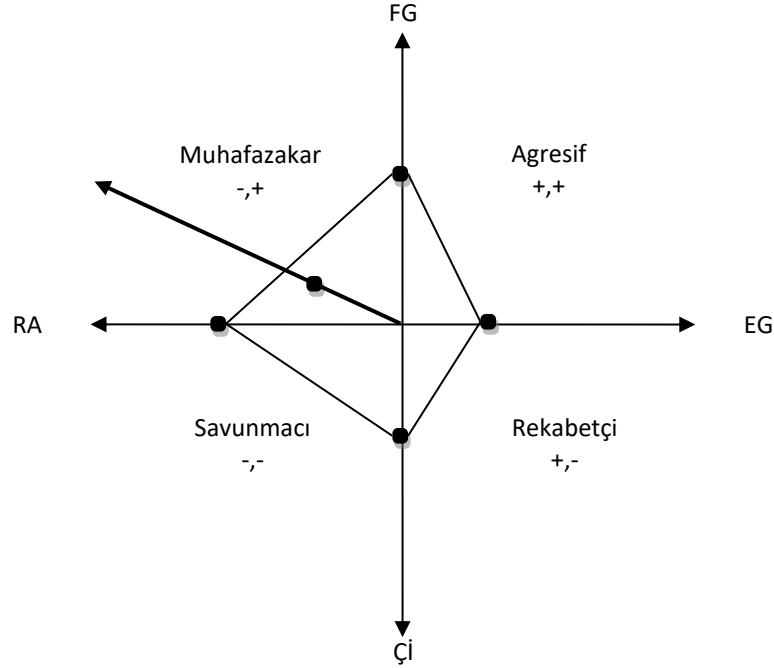
4.3. Üçüncü Aşama: SPACE Analizi ile Stratejik Pozisyon ve Yönelimlerin Tespit Edilmesi

AHP analizi ile elde edilen öncelik oranları x ve y eksenine göre Tablo 8'de düzenlenmiştir. SPACE analizinde alt faktörler 0 ile 6 arasında değerlendirilip her faktör için bu değerlendirmelerin ortalaması alınırken bu çalışmada AHP ile elde edilen önceliklendirme oranları kullanılmıştır. Bu sayede her faktör için elde edilen değerlerin toplanmasıyla x eksenini negatif değerinde, y eksenini ise pozitif değerinde çıkmıştır. Bu da stratejik pozisyon olarak Şekil 3'de belirtildiği gibi "muhafazakâr" stratejilere denk gelmektedir.

Tablo 8: Alt Faktörlerin Öncelik Oranları

İÇSEL FAKTÖRLER						
REKABET AVANTAJI (RA)	DEĞER (-)		FİNANSAL GÜÇ (FG)		DEĞER	
Ürün/ Hizmet Kalitesi	RA1	- 0,23	Nakit Akışı	FG1	0,24	
Müşteri Sadakati	RA2	- 0,28	Likidite	FG2	0,19	
Teknolojik Yeterlilik	RA3	- 0,19	Sermaye	FG3	0,11	
TOPLAM		- 0,69	TOPLAM		0,53	
DIŞSAL FAKTÖRLER						
ENDÜSTRİ GÜCÜ (EG)	DEĞER		ÇEVRESEL İSTİKRAR (Çİ)		DEĞER (-)	
Büyüme Potansiyeli	EG1	0,08	Teknolojik Değişimler	Çİ1	- 0,15	
Kaynak Kullanımı	EG2	0,10	Rekabet Baskısı	Çİ2	- 0,13	
Sektörün Teknolojik Bilgi Düzeyi	EG3	0,13	Talep Değişimi	Çİ3	- 0,18	
TOTAL		0,31	TOTAL		- 0,47	
X EKSENİ DEĞERİ		- 0,39	Y EKSENİ DEĞERİ		0,07	

Şekil 3:Stratejik Pozisyonun Belirlenmesi



5.Sonuç ve Değerlendirme

Türk lojistik firmalarının küresel rekabete cevap verebilmek maksadıyla kendilerini stratejik olarak nasıl konumlandırımları ve ne şekilde bir stratejik yönelime sahip olmaları gerektiğini amaçlayan bu çalışmada SPACE analizi, Delphi tekniği ve çok kriterli karar verme tekniklerinden AHP analizi entegre edilmiştir. Öncelikli olarak lojistik ve taşımacılık sektöründe stratejik karar süreçlerinde yer alan yöneticilere Delphi tekniği ile içsel ve dışsal faktörleri önem sırasına göre belirlemeleri istenmiş, ardından AHP analizi ile belirlenmiş bu kriterlere ağırlıklandırılmış ve SPACE analizi ile de ağırlıklandırılmış bu kriterler birleştirilerek Türkiye’deki lojistik firmalarının stratejik pozisyon ve yönelimleri tespit edilmiştir.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda stratejik pozisyon olarak Türkiye’de lojistik firmalarının stratejik açıdan “muhafazakâr” yönelimde olduğu görülmüştür. Ağırlıklı olarak istikrar stratejilerinin benimsendiği muhafazakâr stratejilerde (Nag, 2011) düşük bir büyüme olmasına karşın genellikle istikrarlı bir pazar vardır. Muhafazakâr stratejilerde ürünün rekabetçiliği kritik faktör olmasına rağmen odak noktası finansal istikrardır (Radder ve Louw, 1998). Nitekim AHP analizinde y eksenini ölçen finansal güç ve çevresel istikrar alt kriterlerinin tutarlılık değeri 0.10’den küçük çıkarken, x eksenini ölçen endüstri gücü ve rekabet avantajı kriteri analiz sonucunda tutarlılığı 0,10’dan büyük çıkmıştır. Bu da aslında Türkiye’deki lojistik firmalarının yöneticilerinin finansal güç ve çevresel istikrara daha fazla önem verdiklerini, endüstri gücü ve rekabet avantajına isediğer faktörler kadar dikkate almadıklarını göstermektedir. Ayrıca Türkiye’nin içinde bulunduğu çevredeki genel ekonomik durumun durağanlığı ve zaman zaman negatif seyri, yöneticileri öncelikli olarak mevcut müşterilerini korumak ve yenilikler yapmak yerine mevcut yapıyı sürdürmeye yöneltmektedir.

Bu tür stratejilerin tercih edildiği ortamda firmaların kendi yetkinliklerini sürdürmesi ve kendisini büyük risklere maruz bırakmaması gerekmektedir (Bakoğlu, 2010; Chaghooshi vd., 2012). Muhafazakâr alanda stratejiler yürüten firmalar genellikle tıpkı lojistik sektöründe olduğu gibi rekabetçi bir avantaja sahip ürün ya da hizmetlerden yoksundur. Diğer taraftan Türkiye’nin gerek komşu ülkelerindeki siyasi istikrarsızlık, gerek ise “Tek Kuşak Tek Yol” gibi dünya ticaret yol

haritalarının yeniden şekillenmeye başladığı bir yapıda, Türkiye'nin dış ticaret hacmindeki dalgalanmaları da ilave ettiğimizde istikrarlı bir pazarın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sektördeki firmaların hizmet çeşitliliğini azaltması, maliyetleri düşürmesi, nakit akışını iyileştirilmeleri, rekabetçi hizmetlerini korunmaları, yeni hizmet alanları geliştirmeye odaklanmaları, daha cazip pazarlara girmeye çalışmaları tavsiye edilmektedir (Radder ve Louw, 1998). Sektörün uluslararası yapısından dolayı değişimlere cevap verebilmeleri adına Türk lojistik firmalarının muhafazakar yapıdan agresif yapıya geçmeleri gerekmektedir. Bu sayede çevresel istikrarsızlığın yarattığı boşlukları fırsata çevirebilecekler ve gerek hizmet verdikleri tedarik zincirlerinde gerekse ekonomimiz açısından faydalı sonuçlar verebileceklerdir.

Bu çalışmada kullanılan tekniklerin yapısı itibari ile sektörün önemli oyuncularının temsilcilerine ulaşılmış olmasına rağmen sayısal olarak kısıtlı bir örnekleme çalışılmıştır. İlaveten lojistik ve taşımacılık sektörü genel olarak ele alınmıştır. İlerleyen çalışmalarda daha geniş bir örneklem ile veya lojistik ve taşımacılığın alt kolları ayrı ayrı değerlendirilerek çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, A.Z. (2017). Rakamlarla 2016 Yılında Türkiye. Ekonomi Yöntem. Erişim Adresi: <http://www.ekonomiyontem.com.tr/yazarlar/doc-dr-avni-zafer-acar/dunya-ticaretinde-degis-en-dengeler-turkiye-ve-lojistik/37/>
- Acar, A. Z., Bentlyn, Z., ve Kocaoglu, B. (2015). Turkey as a Regional Logistic Hub in Promotion Of Reviving Ancient Silk Route Between Europe And Asia. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2(2), 94-109.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and Environments (1. Baskı)*. California: Stanford University Press.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Aragón-Correa, J. A. ve Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1),7-38.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *The Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Bhatt, G. D., Grover, V., ve Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Chaghoooshi, A. J., Rahmani, M., ve Zarchi, M. K. (2012). Proposing a Framework for Strategic Positioning in Tile and Ceramic Industry (Integrated Approach). *Journal of American Science*, 8(6) 20, 91-99.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. MIT press.
- CSCMP (2017). Supply Chain Management Definitions and Glossary, Council of Supply Chain Management Professionals. Erişim Adresi: http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Ed

- ucate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- Çevik, O. ve Gülcan, B., (2011). Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 35-44.
- Daugherty, P. J., ve Pittman, P. H. (1995). Utilization of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 54-60.
- David, F.R. (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.)*. Saddle River: Prentice Hall,
- Dyer, J. S. (2005). MAUT—Multiattribute Utility Theory. In *Multiple Criteria Decision Analysis: State Of The Art Surveys*. Dordrecht, Neth.: Kluwer
- Feurer, R., ve Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Fresard, L. (2010). Financial Strength and Product Market Behavior: The Real Effects of Corporate Cash Holdings. *The Journal of finance*, 65(3), 1097-1122.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gurbuz, T. (2013). A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method. *In Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists (Vol. 2)*.
- Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (2010). *Strategic Intent*. Boston: Harvard Business Press.
- Ishizaka, A. ve Labib, A. (2011). Selection of New Production Facilities With The Group Analytic Hierarchy Process Ordering Method. *Expert System With Application*, 38(6), 7317-7325.
- Küçük, O., (2011). *Stok Yönetimi (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Linstone, H. A., ve Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi method: Techniques and applications (Vol. 29)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- LPI. (2017). The World Bank LPI Data Set. Erişim Adresi: <http://lpi.worldbank.org/>
- Lynch, D. F., Keller, S. B., ve Ozment, J. (2000). The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-68.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463-466.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Morash, E. A., Droge, C. L., ve Vickery, S. K. (1996). Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1.
- Moffet, A., Dyer, J.S. ve Sarkar, S. (2006). Integration Biodiversity Representation With Multiple Criteria in North Central Namibia Usin Non-Dominated Alternatives and A Modified Analytic Hierarchy Process. *Biological Conversation*, 129, 181-191.
- Nag A, (2011). *Strategic Management Analysis, Implementation, Control (1th ed.)*. Delhi: Vikas Publishing House Pvt. Ltd.

- Omasa, T., Kishimoto, M., Kawase, M. ve Yagi, K. (2004). An Attempt at Decision Making in Tissue Engineering: Reactor Evaluation Using The Analytic Hierarchy Process (AHP). *Biochemical Engineering Journal*, 20(4), 173-179.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*
- Radder, L. ve Louw, L. (1998). The SPACE Matrix: A Tool For Calibrating Competition. *Long Range Planning*, 31(4), 549-559.
- Roos, J., ve Victor, B. (1999). Towards A New Model of Strategy-Making As Serious Play. *European Management Journal*, 17(4), 348-355.
- Rudnicki, W. ve Vagner, I. (2014). Methods of Strategic Analysis and Proposal Method of Measuring Productivity of A Company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (25), 175-184.
- Saaty, T.L. (1977). A Scalling Methods for Priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill
- Saaty, T.L. (1989). *Group Decision Making and The AHP*. New York: Springer-Verlag
- Saaty, T.L. (1990). An Exposition of The AHP in Reply to The Paper Remarks on The Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 36 (3), 259-268.
- Saaty, T.L. (1994). Highlights and Critical Points in The Theory and Application of The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 74(3), 426-447.
- Saaty, T.L. (1996). *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh: RWS Publications
- Sarvan, F., ARICI, E. D., Özen, J., Özdemir, B., ve İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Slater, S. F., Olson, E. M., ve Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability–Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. ve Christensen, H. K. (2001). The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Swamidass, P. M., ve Newell, W. T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Tafti, S. F., Jalili, E. ve Yahyaeian, L. (2013). Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study: Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 893-901.
- TUİK. (2017). Türkiye İstatistik Kurumu. Erişim Adresi:<http://www.tuik.gov.tr/Start.do>
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.

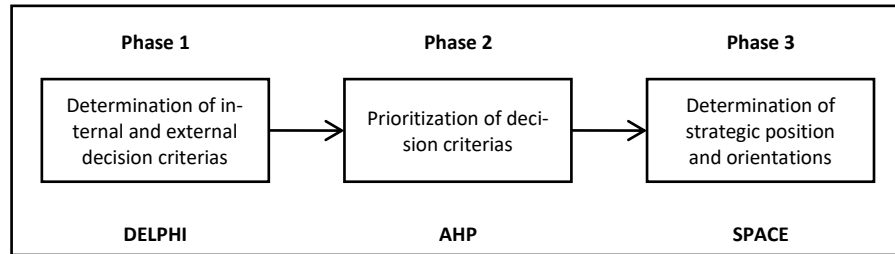
EVALUATION OF STRATEGIC POSITION AND ACTION OF TURKISH COMPANIES IN LOGISTICS AND TRANSPORTATION SECTOR

Extended Abstract

Aim: This study aimed to demonstrate how Turkish logistics firms need to strategically position themselves to respond to global competition.

Method(s): Delphi technique, AHP and SPACE analyses are combined and used in an integrated way to take advantage of each analysis tool to determine the strategic positions and orientations of the Turkish logistics sector and strategic positions and orientations of the logistics companies in Turkey have been determined. The proposed methodology consists of three different steps and each step becomes the input of the next step. The methodology of the study is expressed in Figure 1.

Figure1: Proposed methodology



First of all, subcomponents of internal and external factors used in SPACE analysis determined according to literature, and determined criterias for each internal and external factors sorted by experts opinions with Delphi technique. Then, AHP (Analytic Hierarchy Process) technique is used for weighting criteria that defined according to first three determined criteria for each factor in phase 1. Finally, weighted criterias were placed in the coordinate system used in SPACE analysis.

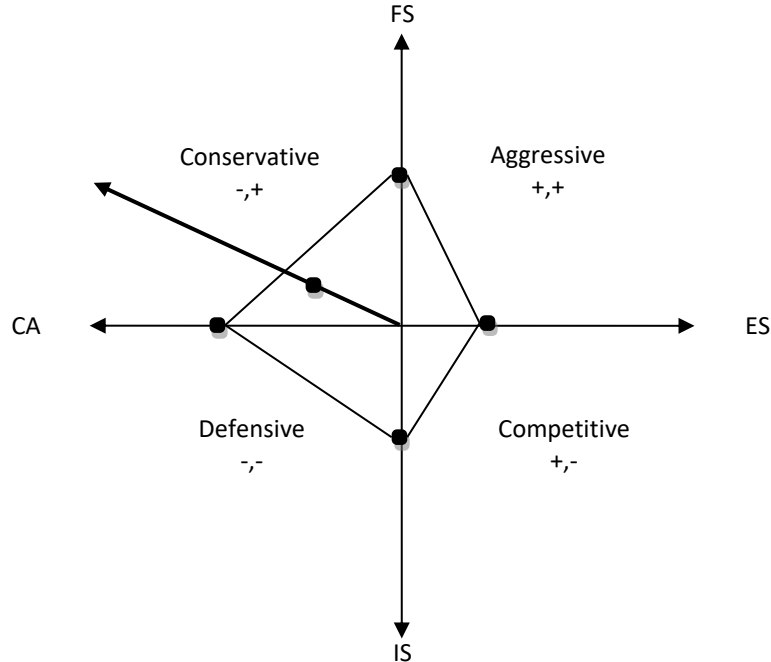
Findings: The priority ratios obtained by AHP analysis are arranged in Table1 according to the x and y-axes.

Table1: Priority Ratios of Sub-Factors

INTERNAL FACTORS					
COMPETITIVE ADVANTAGE (CA)		RATING (-)	FINANCIAL STRENGTH (FS)		RATING
PRODUCT / SERVICE QUALITY	RA1	- 0,23	CASH FLOW	FG1	0,24
CUSTOMER LOYALTY	RA2	- 0,28	LIQUIDITY	FG2	0,19
TECHNOLOGICAL COMPETENCE	RA3	- 0,19	CAPITAL	FG3	0,11
TOTAL		- 0,69	TOTAL		0,53
EXTERNAL FACTORS					
INDUSTRY STRENGTH (IS)		RATING	ENVIRONMENTAL STABILITY (ES)		RATING (-)
GROWTH POTENTIAL	EG1	0,08	TECHNOLOGICAL CHANGES	Çi1	- 0,15
RESOURCE USAGE	EG2	0,10	COMPETITIVE PRESSURE	Çi2	- 0,13
TECHNOLOGICAL KNOWLEDGE LEVEL OF THE SECTOR	EG3	0,13	DEMAND CHANGE	Çi3	- 0,18
TOTAL		0,31	TOTAL		- 0,47
X AXIS VALUE		- 0,39	Y AXIS VALUE		0,07

The sum of the values obtained for each factor resulted in a negative x-axis value and a positive y-axis value. This corresponds to "conservative" strategies for strategic position, as indicated in Figure 2, as strategic positions.

Figure 2: Determination of Strategic Position



Conclusion: As a result of these evaluations, it is seen that logistics firms in Turkey are strategically "conservative" in a strategic position. Conservative strategies (Nag, 2011), which are predominantly adopted by stabilization strategies, have a generally stable market despite a low growth rate. Although the competitiveness of products is a critical factor in conservative strategies, the focus is on financial stability (Radder and Louw, 1998). As a matter of fact, in the AHP analysis, the coherence value of y-axis (which measures the financial strength and environmental stability sub-criteria) is less than 0.10, while the x-axis (which measures industry strength and competitive advantage sub-criteria) is higher than 0.10. This shows that the managers of logistic firms in Turkey place more emphasis on financial strength and environmental stability than industry strength and competitive advantage. In addition, due to the general economic environment in Turkey (which is a slump and sometimes in negative progress) managers prefer to maintain their current position rather than innovating.

In such strategies preferred environments, companies must maintain their competencies and should not expose themselves to major risks (Bakoğlu, 2010; Chaghooshi et al., 2012). Companies which prefer conservative strategies are lack of products or services with a competitive advantage like logistics sector. On the other hand, due to the neighbouring countries of Turkey's political instability, world trade routes changing trend (like "One Belt, One Road" Project) and fluctuations of Turkey's foreign trade volume, it can be seen that there is not a stable market in Turkey. Therefore, it will be advised that companies in logistics sector must reduce service diversity, reduce costs, improve cash flow, protect competitive services, focus on developing new service areas and try to enter more attractive markets (Radder and Louw, 1998). In addition, if Turkish logistics companies change conservative structure to aggressive structure, they can turn into an opportunity that gap created by environmental instability and can improve their markets.