

Yayın Geliş Tarihi: 04.09.2020
Yayına Kabul Tarihi: 12.11.2021
Online Yayın Tarihi: 31.12.2021
DOI: 10.18613/deudfd.790486

Dokuz Eylül Üniversitesi
Denizcilik Fakültesi Dergisi
Cilt:13 Sayı:2 Yıl:2021 Sayfa:317-341
E-ISSN: 2458-9942

Araştırma Makalesi

KONTEYNER GEMİ ACENTELİĞİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ESAS ALAN ÖRGÜT YAPISININ TOPSIS YÖNTEMİ İLE TESPİTİ

Ahmet Selçuk BAŞARICI¹

ÖZ

Bu çalışma, konteyner gemi acentelerinde müşteri memnuniyetini esas alan bir örgüt yapısının geliştirilmesini hedeflemektedir. Bir konteyner acentesi örgüt yapısının, hizmet verdiği gemi operatörünün, kargo sahiplerinin veya temsilcilerinin memnuniyetini etkilemesi ve işletmenin karlılığını arttırması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada, bölüm bazlı bir yapı oluşturabilecek kadroya sahip, orta ölçekli bir konteyner gemi acenteliğine uygun olabilecek örgüt yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürdeki temel örgüt yapıları incelenmiş ve bir gemi acentesi için uygunluğu açısından sıralanmıştır. Çalışmada örgüt yapısının uygunluğunda temel alınan ilke, müşteri memnuniyetidir. Bu doğrultuda incelenen örgüt yapıları: Fonksiyonel, bölümsel, matris, takım bazlı ve çapraz fonksiyonel takım bazlı olup, müşteri memnuniyetini etkileyen kriterler literatür taraması ile belirlenmiş, karar matrisi uzman görüşleriyle oluşturulmuştur. Karar matrisi, çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çapraz fonksiyonel takım yapısı en uygun seçenek olarak tespit edilmiştir. Diğer seçenekler en uygundan en az uyguna göre sıralandığında sıralama: Takım bazlı, fonksiyonel, bölümsel ve matris örgüt yapıları şeklinde oluşmuştur. Çapraz fonksiyonel takım yapısının konteyner gemi acenteliği bünyesine nasıl uyarlanabileceği üzerine özgün öneriler paylaşılmıştır. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda karşılaşılan rutin problemler acentenin ilgili bölümünde ele alınırken, acentenin ana faaliyet alanı ile ilgili bölüm üyelerinden oluşturulan bir takım, rutin dışında karşılaşılan, özgün çözümlere ihtiyaç duyan problemleri ele almalıdır.

Anahtar Kelimeler: Konteyner Gemi Acenteliği, Örgüt Yapısı, Çapraz Fonksiyonel Takım, TOPSIS Yöntemi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Kocaeli, Türkiye, ahmetselcuk01@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2320-8694

EVALUATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, WHICH GROUNDS ON CUSTOMER SATISFACTION, IN A CONTAINER SHIPPING AGENT BY THE TOPSIS METHOD

ABSTRACT

This study aims at evolving organizational structure, which grounds on customer satisfaction, in container shipping agencies. Organizational structure in a shipping agency is significant because it affects satisfaction of ship operators, cargo owners and their representatives. Furthermore, an appropriate organizational structure enhances a firm's profitability. Within this scope, this study investigates the appropriate organizational structure for a mid-tier container shipping agent, which harbors enough staff to set up its departments. The basic organizational structures in the literature were researched and ranked in the way of appropriateness. The based principle for the appropriateness of organizational structure is customer satisfaction. Accordingly, the investigated organizational structures are functional, divisional, matrix, team-based and cross functional team-based. The criteria, which describe customer satisfaction, were designated by means of literature review, and then a decision matrix was formed by means of the experts' opinions. The decision matrix was analyzed by a multi-criteria decision making method, TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution). The result indicates that the cross functional team-based organizational structure is the most appropriate alternative. The other alternatives ranked in order from the most appropriate to the least appropriate are team-based, functional, divisional and matrix organizational structures. Some original suggestions were represented how to adapt a cross functional team into the body of a shipping agent. In line with customer needs, routine problems are to be discussed by the relevant department of an agent whereas nonroutine ones, which require original solutions, should be worked out by a cross functional team, whose members are from the departments related to the core business of a shipping agent.

Keywords: *Container Shipping Agency, Organizational Structure, Cross Functional Team, TOPSIS Method*

1. GİRİŞ

Günümüzde konteyner taşımacılığı, düzenli hat taşımacılığını oluşturan önde gelen deniz taşımacılığı sahasıdır (Stopford, 2009: 508). Deniz yolu taşımacılığında düzenli hat, önceden belirlenmiş ve bir tarife vasıtasıyla duyurulmuş olan limanlara, genellikle haftalık olmak üzere belli bir zaman aralığında düzenli uğrak yapan bir gemi filosunun rotasıdır (Stopford, 2009: 524; UNCTAD 2020: 81). Bu çalışmada sektör uygulamasına uyumlu bir şekilde, teslim aldığı kargoya istinaden taşıtana konşimento düzenleyen gemi işletmecisi, gemi operatörü olarak

adlandırılmıştır. Bir gemi operatörü, gemi kapasitesiyle uyumlu sayıda konteyneri tedarik eder ve müşterilerinin hizmetine sunar. Gemi operatörleri hizmet verdikleri ülkelerde kendilerini temsil eden acenteler görevlendirmektedirler. İMEAK (İstanbul, Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri) Deniz Ticaret Odası gemi acentesini, deniz taşıt ve araçları ile yolcu ve yük taşımalarında gemi sahibi, kaptanı, işleticisi veya kiracısı namına bu kişilerin üçüncü kişilere karşı hak ve menfaatlerini tayin edilen bölge içinde koruyan ve bunun karşılığında ücret alan kişi ve kuruluş olarak tanımlamaktadır (Sevgili ve Nas, 2017: 156). Bu doğrultuda konteyner gemi acentesi, bir konteyner gemi operatörünün belli bir bölgede temsilcisi olarak gemi operatörünün sunduğu hizmetleri veren, temsil ettiği gemi operatörünün hak ve menfaatlerini koruyan işletme olarak tanımlanabilir. Bu çalışmanın amacı, konteyner gemi acentelerinde müşteri memnuniyetini esas alan bir örgüt yapısının geliştirilmesidir. Araştırma problemi ise deniz konteyner taşımacılığında müşteri memnuniyeti esaslı çalışan bir gemi acentesi için en uygun örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceğidir. Bu doğrultuda, bölüm (*department*)¹ oluşturabilecek kadroya sahip, orta ölçekli bir konteyner gemi acenteliğine ilişkin en uygun örgüt yapısı kısmen teorik, kısmen de uzman görüşüyle belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgüt yapısının uygunluğunda temel alınan ilke, müşteri memnuniyetidir. Örgüt yapıları ve müşteri memnuniyetini belirleyen kriterler literatür marifetiyle tespit edilmiş, oluşturulan karar matrisi elemanları sektör uzmanları tarafınca belirlenmiştir. Karar matrisi çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ile analiz edilmiştir.

Bir işletmede örgüt yapısının oluşturulması ve geliştirilmesi, planlama, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla birlikte dört temel yönetim fonksiyonundan birisidir (Daft, 2012: 7). Uygulamada konteyner gemi acenteliğinde sıkça karşılaşılan hiyerarşik yapı, örgüt içindeki bölümlerin birbirleriyle ilişkileri açısından bir düzenlemeye ihtiyaç duyar. Örgütteki her bir bölüm satış, dökümantasyon gibi belli bir uzmanlık alanına ilişkin görevleri yerine getirir. Dinamik pazar ortamı ve artan rekabet, yöneticileri örgütlerini etkin bir şekilde kullanmaya teşvik etmektedir (Yahyaei vd. 2009: 12). Bu doğrultuda bölümler arası ilişkilerin dinamiğini etkileyen unsurlardan birisi olan örgüt yapısı, konteyner gemi acenteliği bağlamında bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Bir işletmenin uygun örgüt yapısına sahip olması pazarda rekabetçi olabilmesinin anahtarlarından birisidir (Yang vd. 2015).

Çalışmada Social Science Citation Index, Scopus, Academic Search Ultimate ve TR Dizin veri tabanları marifetiyle literatür taraması yapılırken “gemi acenteliği”, “örgüt yapısı” ve “örgütlenme kriterleri”

anahtar kelimeleri Türkçe ve İngilizce olarak kullanılmıştır. Bazı atıf yapılan makalelere diğer kaynak makaleler üzerinden ulaşılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Araştırma problemi müşteri memnuniyeti faktörünü içermektedir. Bu sebeple literatür incelemesi müşteri beklentileriyle başlamaktadır. Bir gemi acenteliğinde örgüt yapısı müşteri beklentilerini desteklemelidir. Akabinde konteyner taşımacılığında örgütlenme esaslarına ilişkin kıymetli bir çalışma incelenerek örgüt ötesi² entegrasyonda örgüt içi entegrasyonun öneminin altı çizilmiştir. Nihai olarak işletmelerde örgüt yapılarının neler olabileceği tespit edilerek alternatiflerin avantaj ve dezavantajları vurgulanmıştır.

2.1. Gemi Acentesi Seçimini Etkileyen Faktörler

Kargo sahiplerinin beklentilerinin karşılanabilmesi gemi acentesinin örgüt içi entegrasyonu ve doğal olarak bunun oluşumunu sağlayan örgüt yapı ile yakından ilgilidir. Iqbal ve Siddigui (2017:40) Pakistan’da faaliyet gösteren konteyner gemi operatörlerinin seçimini etkileyen faktörleri, kapsamlı bir anket çalışması ile topladıkları veriler üzerinden analiz ederek ortaya koymuşlardır. Bu faktörler: *Güvenilirlik*³, *hızlı ve makul çözüm sunabilme*, *iletişim*, bilgi teknolojilerine uyum ve taşıma maliyeti olarak belirlenmiştir. *Değişen müşteri ihtiyaçlarının takibi ve karşılanması* gemi operatörlerinin başarısında öne çıkan etkenlerdendir.

Sevgili ve Nas (2017) İzmir’de faaliyet gösteren taşıma işleri komisyoncularının konteyner gemi acentelerini tercih ederken göz önünde bulundukları faktörleri veri analizi marifetiyle incelemişlerdir. En önemli faktörleri, *kriz zamanlarında destek*, *ekipman sağlayabilme* ve *ekipman kondisyonu*, *talep edilen hizmetin sunulabilmesi* ve *hizmet kalitesi*, uğrak terminali ve taşıma maliyeti olarak belirlemişlerdir. İzmir ve çevre bölgesinin özellikleri, öne çıkan faktörleri belirlemiş olsa da Sevgili ve Nas (2017) ve Iqbal ve Siddigui (2017) çalışmalarının sonuçlarındaki benzerlikler göze çarpmaktadır. Taşıma maliyetinin yanı sıra *beklenmedik problemlere hızlı çözüm üretilebilmesi*, *gemi operatörünün ve temsilcisinin özellikle kriz dönemlerinde güvenilir bir tedarikçi olması beklentisi* ortak tespitler olarak görünmektedir.

Lu (2000: 94), Tayvan’da yerleşik denizcilik şirketlerinin lojistik hizmetlerini inceleyen benzer bir çalışma yapmıştır. Araştırmacı, sektör temsilcileriyle yaptığı mülakatlardan elde ettiği verileri çok değişkenli veri analizi yöntemlerinden faydalanarak analiz etmiş ve tartışmıştır.

Çalışmasında önde gelen stratejik faktörü “katma değer oluşturan hizmet” olarak belirlerken, tanıtım, ekipman ve tesis imkanlarının yanı sıra *şikayetlere dönüş bağlamında hız ve hizmet güvenilirliğini* bunlara eklemiştir.

Lu (2007: 300), düzenli hat denizyolu taşımacılığında temel dayanakları ve kabiliyetleri veri analizi marifetiyle incelemiştir. Bu dayanak ve kabiliyetler bir örgütün piyasada rekabet edebilme gücünü belirlemektedir. Çok değişkenli veri analizi yöntemlerinden birisi olan faktör analizinden faydalanarak üç temel dayanak tanımlanmıştır: Denizcilik ekipmanları, bilgi donanımı ve şirket imajı. Tanımlanan kabiliyetler ise satın alma, operasyon, insan kaynağı yönetimi, bilgi entegrasyonu, fiyatlandırma ve finans yönetimiyle birlikte *müşteri hizmetleridir*. Araştırmacı müşteri hizmetlerinin niteliklerini, *doğru dökümantasyon; taleplere ve şikayetlere hızlı dönüş; yüksek ilgi ve alaka* olarak tanımlamaktadır.

Literatür taraması bir müşterinin gemi acentesinden beklentilerini ortaya koymaktadır. Başarılı bir gemi acentesi, yüksek iletişim becerilerine sahip olmalı, müşterisinin konteyner tedariki ihtiyacı gibi özellikle kriz dönemlerindeki sorunlarıyla ilgilenmeli ve bu sorunlara hızlı ve güvenilir çözümler üretebilmelidir. Bir gemi acenteliğinde örgüt yapısı, müşteri beklentilerini destekler şekilde olmalıdır. Bu doğrultuda konteyner taşımacılığında örgütlenme esasları incelenmiştir.

2.2. Konteyner Taşımacılığında Örgütlenme Esasları

Konteyner taşımacılığı literatüründe lojistik zincirinin organizasyonu üzerine pek çok çalışma bulunmasına rağmen (Altuntaş ve Göçer, 2014) konteyner taşımacılığında firma içi örgütlenme esasları üzerine çalışmalar kısıtlıdır. Beškovnik (2016: 169) konteyner taşımacılığındaki yapısal değişikliklerin gemi acentelerinin rolüne etkisini incelediği çalışmasında gemi operatörlerinin birer lojistik hizmeti veren kuruluşa dönüştüğü sonucuna varmıştır. Zira büyük oranda kapıdan kapıya hizmet vermektedirler. Gemi operatörleri deniz taşımacılığı hizmetinin yanı sıra acenteleri marifetiyle karayolu taşımacılık ayağını ifade eden ön/son taşıma ve bazı liman ve gümrük işlemi hizmetlerini de vermektedirler. Bu çerçevede bir gemi acentesinin pek çok açıdan bir “taşıma organizatörü⁴⁴” olarak hizmet verdiği söylenebilir. Taşıma organizatörlerini incelemiş olan Yang vd. (2015) çalışması, gemi acentelerinin örgütlenme esaslarına da ışık tutmaktadır.

Yang vd. (2015) çalışması taşıyan ve müşterisi arasındaki ilişkiyi sadakat noktasında örgüt ötesi entegrasyon adı altında incelemiş, örgüt içi entegrasyonun bu noktadaki önemini gözler önüne sermiştir. Çalışmada örgüt içi (*intra*) ve ötesi (*extra*) entegrasyon ve tedarik zinciri lojistiği entegrasyonu değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisi incelemiştir. Çalışmanın örneklem grubu Güney Kore’de yerleşik taşıma organizatörleridir. Bu üç değişkenin ölçülebilmesi için her birini temsil eden gizil değişkenler literatürden faydalanarak belirlenmiş, ardından değişkenler arasındaki ilişki Doğrulayıcı Faktör Analizi marifetiyle incelenmiştir. Örgüt içi entegrasyon kavramı şirket içi dinamikleri kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgüt içi entegrasyonu tanımlayan gizil değişkenler üst yönetim desteği, dahili entegrasyon (*internal integration*) (Zhao vd. 2011; Antonio vd. 2009) ve bilgi teknolojileridir. Çalışmada örgüt içi entegrasyon kabiliyeti, bir şirketteki bilgi birikimi ve yetkinliklerin çapraz fonksiyonel işbirliği üzerinden koordinasyonu olarak tanımlanmıştır. Bu sayede bilgi akışı üzerine operasyonel engeller bertaraf edilmiş olmaktadır. Örgüt içi entegrasyon, kabiliyetli insan, örgüt ve bilgi teknolojileri unsurlarından oluşmaktadır. Dahili entegrasyon öncelikle veri ve bilgi sistemi entegrasyonuna ihtiyaç duyar. Muhtelif fonksiyonel alanlardaki faaliyet entegrasyonu ve sistematik etkileşim bu ihtiyacı karşılayan unsurlardandır. Yazarlar gerçek zamanlı veri ve bilgi entegrasyonunun kargo takibi, hatalardan kaçınma, fire gibi hususlarda olumlu etkileri olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt ötesi entegrasyon bir şirketin paydaşlarıyla ilişkilerini ifade etmektedir. Örgüt ötesi entegrasyonu tanımlayan gizil değişkenler: Paylaşım, uzun dönemli ilişki ve sadakattir. Tedarik zinciri lojistik entegrasyonu ise bir şirketin lojistik faaliyetlerinin ne derecede tedarik zinciri ortaklarıyla entegre edildiğini ifade etmektedir.

Yang vd. (2015) çalışmasının bulguları göstermektedir ki: Örgüt içi entegrasyon, örgüt ötesi entegrasyonu; örgüt ötesi entegrasyon, tedarik zinciri lojistiği entegrasyonunu olumlu etkilemektedir. Bu doğrultuda örgüt içi entegrasyonun, etkin bir örgüt ötesi entegrasyon için temel oluşturduğu söylenebilir. Örgüt içi entegrasyonun üst seviyede gerçekleştirilmesinin yolu örgüt yapısından geçmektedir.

2.3. İşletmelerde Örgüt Yapıları

Chenhall (2003) çalışması yönetim kontrol sistemlerinin örgüt hedeflerine yönelik katkılarını tartışırken, dış çevre, teknoloji, ulusal kültürün yanısıra örgüt yapısı ve büyüklüğünün önemini vurgulamıştır. Örgüt tasarımı üzerine çalışan Macura vd. (2010: 1199) de, Burton ve Obel (2004) çalışmasından yola çıkarak örgüt tasarımının kilit unsurlarını dış çevre, teknoloji, yönetim ve strateji ile birlikte örgüt yapısı ve büyüklüğü

olarak tespit etmişlerdir. Örgüt yapısı bir şirketin kaynaklarını nasıl organize ettiğini ve hedeflerine ulaşırken bilgi akışını nasıl biçimlendirdiğini belirler (Hartnell vd. 2019: 832). Temelde örgüt yapısı organik ve mekanik olmak üzere iki tür altında incelenmektedir Organik yapı, merkezi olmayan karar verme ve yatay iletişim özelliklerine sahiptir. Uzmanlaşma düşük seviyededir. Mekanik yapı ise buna zıt özellikleri barındırır (Burns ve Stalker, 1961).

Bireysel yetkinlikler, varlıklar ve bilgi birikimi bir örgütün kabiliyetlerini oluşturan unsurlar olarak düşünülebilir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997). Bu sayede bir şirket kaynaklarını doğru kullanıp, faaliyetlerini koordine edebilir. Buna ilaveten rekabet avantajının anahtarı, şirkete özel yetkinlikler ve takım çalışmasıdır (Barney ve Wright, 1998). Sistem yönetim bakış açısına göre bir örgütün her bir fonksiyonu (belli bir temel görevi yerine getiren bölümü) en iyi sonucu alabilmek için entegre edilmelidir (Griffin, 2002). Örgüt yapısı, fonksiyonların nasıl entegre edileceğini belirler.

Örgüt yapısına ilişkin olarak Daft (2012: 288), dört temel yaklaşımı ifade etmektedir. Bunlar: Fonksiyonel (*functional*), bölümsel (*divisional*), matris (*matrix*) ve takım bazlı (*team-based*) bazlı örgüt yapılarıdır. Bunlara ek olarak hibrit bir yapı olan çapraz fonksiyonel takım (*cross functional team*) bazlı örgüt yapısını da ifade etmektedir. Fonksiyonel yapı, uç noktada mekanik temelli yapıyı temsil ederken, takım bazlı örgüt yapısı organik temelli yapıyı yansıtmaktadır. Diğer örgüt yapıları ise her iki temel yapıdan farklı oranlarda yararlanmaktadırlar. Her bir örgüt yapısı yaklaşımı çalışanlar arası ilişkiyi emir-raporlama bağlamında farklı farklı şekillendirmektedir. Çalışmaya konu örgüt yapılarının her birinin avantajları ve dezavantajları mevcuttur (Tablo 1).

Daft (2012) örgüt yapılarını açıklamaktadır. Fonksiyonel örgüt yapısı, benzer iş içeriklerinin birer bölüm altında toplanması ve tüm bölümlerin bir yöneticiye bağlanmasını ifade eden geleneksel ve yaygın olarak kullanılan örgüt yapısıdır. Her bir bölüm belli bir konuda uzmanlaşmıştır. Kaynaklar etkin kullanılabilir. Bununla birlikte diğer bölümlerle iletişim oldukça sınırlıdır. Bölümün içe kapanık yapısı, örgüt dışı değişimlere yeterli duyarlılığın gösterilmesini engellemektedir. Hiyerarşik yapıda alınan kararlar, bölüm çalışanlarının yaratıcı katkılarına zayıflatmaktadır.

Bölümsel yapı, fonksiyonel yapının benzerlerinin ayrı ayrı kurulup tek bir yönetim çatısı altında toplanmasıyla oluşmaktadır. Genellikle bir örgütte iki veya daha fazla ürün çeşidinin bulunması sebebiyle tercih edilmektedir. Böylelikle sorunlara odaklanmak ve hızlı çözümler

üretebilmek mümkün olmaktadır. Her bir fonksiyonun bölümleri arasında yüksek seviyede koordinasyon sağlanabilirken, fonksiyonel yapılar arası iletişim ise oldukça zayıftır. Kaynak israfının yüksek olması önemli bir dezavantajdır.

Tablo 1: Örgüt Yapılarının Avantaj ve Dezavantajları (Daft, 2012)

Örgüt Yapısı	Avantajlar	Dezavantajlar
Fonksiyonel	Kaynakların etkin kullanımı	Bölümler arası iletişim zayıflığı
	Derinlemesine uzmanlık	Örgüt dışı değişimlere zayıf reaksiyon
	Üst yönetim kontrolü	Yaratıcılık ve inovatif düşüncede gecikme
Bölümsel		Hiyerarşik karar alma mekanizması
	Sorunlara hızlı cevap üretebilme	Kaynak israfı (katlanan kaynak kullanımı)
	Dengesiz çevrede esneklik	Sınırlı alanda uzmanlaşma
	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma	Bölümden bölüme zayıf iletişim
	Bölümler arası koordinasyon	
Matris	Tek hiyerarşiye göre etkin kaynak kullanımı	Çoklu komuta zinciri kaynaklı karışıklık
	Esneklik	Matrisin iki tarafı arasında ağır çatışma
	Değişen çevreye uyum	Fazla sayıda toplantı ile harcanan zaman
	Disiplinler arası işbirliği	Hareketten ziyade tartışma
	Tüm bölümlerin uzmanlığından faydalanma	
Takım	Bölümler arası engellerin azalması	Sadakat ikilemi ve çatışma
	Artan uzlaşma	Çok sayıda toplantı ile harcanan kaynaklar
	Sorunlara daha hızlı cevap üretebilme	Çalışanlara plansız sorumluluk dağıtımı
	Çabuk karar alabilme	
	Yüksek moral ve coşkulu çalışan	

Matris yapı, ürün bazlı ayrışmanın neden olduğu insan kaynağı israfını ortadan kaldırmayı hedefleyerek, fonksiyonel yapının bölümlerinin tüm ürün gruplarına hizmet etmesini sağlar. Esneklik, disiplinler arası işbirliği diğer önde gelen avantajlardır. Bununla birlikte toplantıların, tartışmaların ve çatışmaların yoğun olduğu bir ortama zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, çoklu komuta, karışıklıklara sebebiyet verdiği için hantallaşmaya meyilli bir örgüt görüntüsü önde gelen dezavantajdır.

Takım bazlı yapı, fonksiyonel bölüm varlığını ortadan kaldırarak benzer işi yapan çalışanları değil, birbirlerini tamamlayan çalışanları bir araya getirir. Takım, örgütün faaliyet sahasının tümünden sorumlu olabileceği gibi uzmanlık gerektiren belli bir kısmından da sorumlu olabilir. Birden çok takım birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde daha büyük bir yapının parçaları olabilirler. Takıma düzenli katkıda bulunabilen yüksek motivasyona sahip çalışanlar, yüksek seviyede uzlaşma, sorunların hızlı çözümü, takım bazlı yapının önemli avantajlarıdır. Matris yapıda olduğu gibi, çok sayıda toplantı ile harcanan zaman önemli bir dezavantajdır. Takımda sorumlulukların hangi üyeler üzerinde olduğunun belirlenmesi de sorun oluşturabilmektedir. Çapraz fonksiyonel takım ise fonksiyonel ve takım bazlı yapı yaklaşımlarının bir karışımıdır. Fonksiyonel bir yapı içerisinde farklı bölümlerin üyelerinden oluşan en azından bir takım, kalıcı olarak fonksiyonel yapıya adapte edilir. Çapraz fonksiyonel takım, bölümler arası engelleri kaldırmakta, cevap üretebilme süresini kısaltmaktadır. Bireysel katkı ve inisiyatif kullanma imkanı, çalışan moralini yüksek tutmaktadır. Çapraz fonksiyonel takım, temel itibarıyla takım bazlı bir yapının dezavantajlarına sahiptir. Bunlar, takım üyelerine plansız sorumluluk dağıtımı, takım içi çatışma ve çok sayıda toplantı yapılması zaruretidir.

Örgüt yapılarının avantaj ve dezavantajlarını tanımlayan ortak faktörler Tablo-1 marifetiyle belirlenmiştir. Bu ortak faktörlerin belirlenmesinde müşterilerin gemi acentesi seçimini etkileyen faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Bir gemi acentesinin yüksek iletişim becerilerine sahip olması, özellikle kriz dönemlerinde müşteri sorunlarıyla ilgilenmesi ve bu sorunlara hızlı ve güvenilir çözümler üretebilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda belirlenen kriterler: Örgüt kaynaklarının etkin kullanımı, etkin uzmanlık kullanımı (uzmanlıkta ölçek ekonomisi), müşteriye hızlı yanıt ve belirsiz çevrede esneklik, müşteri ihtiyaçlarına ilgi, bölümlerin (veya takımların) koordinasyonu, tüm bölümlerin örgütün sahip olduğu uzmanlıktan faydalanması, örgüt içi uzlaşma (bölümler arası, takımlar arası veya tüm farklı birimler arası), hızlı karar alma, yüksek moral ve çalışan sadakati, iletişim (bölümler arası, takımlar arası veya tüm farklı birimler arası), inovasyon (yeni, yaratıcı ve işe yarar fikirler), yönetimde düzen (yönetimsel karmaşanın en aza indirgenmesi), örgüt içi ağır çatışma (bölümler arası, takımlar arası veya tüm farklı birimler arası), etkin zaman yönetimi ve çalışanlara planlanmamış sorumluluk dağıtımıdır (yüksek bireysel inisiyatif).

Belirlenen kriterler ve örgüt yapısı alternatifleri ile karar matrisi oluşturulmuş, matris elemanları uzmanlarca puanlandırılmış ve bir Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi marifetiyle analiz edilmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada örgüt yapısı seçenekleri ve bir gemi acentesinin müşteri memnuniyetini etkileyecek yetkinliklerine ilişkin kriterler karar matrisini oluşturmaktadır. Karar matrisinin kriter ve seçenekleri literatür çalışması neticesi oluşturulmuştur. Matris elemanlarını belirleyen puanlama ise sektör profesyoneli 3 uzman tarafınca yapılmıştır. Uzmanlar Türkiye’de yerleşik gemi acenteliklerinde aktif görev yapmakta olup ikisi üst düzey, biri ise orta düzey yöneticidir. Konteyner taşımacılığı sektöründe toplam 50 seneyi aşan profesyonel tecrübeleri olup çok sayıda farklı gemi operatörünü temsil eden yerel ve uluslararası şirketlerde yöneticilik tecrübeleri bulunmaktadır. Puanlanma aşamasında uzmanlar ile yarı biçimsel mülakatlar yapılmıştır. Uzmanlardan uygulamada bir gemi acenteliğinde yapılan işlere ve bölümlerin görevlerine dair bilgi alınmıştır. Mülakatlar sırasında genellikle fonksiyonel ve matris örgüt yapılarına aşina oldukları anlaşıldığından literatür marifetiyle oluşturulan Tablo-1 içeriği kendileriyle irdelenerek paylaşılmıştır. Uzmanların verdikleri puanların aritmetik ortalamaları karar matrisine yansıtılmıştır. Uzmanlardan edinilen bilgiler ve karar matrisinin analizi doğrultusunda “5. Sonuç ve Tartışma” bölümünde mevcut uygulamaya alternatif bir örgüt yapısı önerilmiştir.

Belirlenen kriterler doğrultusunda, mevcut seçenekler içinden en uygun seçeneği belirlemek için sıralama yapmak literatürde tercih edilen yollardandır. Mevcut seçeneklerin sıralanması karar verme amacına hizmet etmektedir. Karar verme, sorun ve fırsatları tanımlama ve çözme sürecidir (Daft, 2012: 214). Çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü amacıyla klasik ya da bulanık mantık temelli muhtelif yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), Analitik Ağ Süreci (AAS), MAUT, UTA, MACBETH, PROMETHEE, ELECTRE I, Amaç Programlama, Veri Zarflama Analizi ve TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) seçenekler arasında seçim veya sıralama yapılmak istendiğinde önerilen yöntemlerdir (Uludağ ve Doğan, 2016: 19). Bu çalışmada TOPSIS yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemdeki temel düşünce, öncelikle ideal çözümü ve negatif ideal çözümü tanımlamak, ardından uygun çözümü bularak seçenekleri ideal çözümden negatif ideal çözüme doğru sıralamaktır. Çalışmada TOPSIS yönteminin seçilmesinin teknik nedenleri aşağıda vurgulanmıştır (Özden, 2011: 220).

- İçeriği yalın ve anlaşılabilir.
- Hesaplama yeteneği güçlüdür.

- Sayısal değerler kullanılabilirdiğinden alternatifler arasındaki farklılıklar ve kriterlerin birbirlerinden ne kadar farklı oldukları konusunda iyi bir görüş elde edilebilmektedir.
- Karar alternatiflerinin ilişkisini belirlerken bunu basit bir matematiksel formda sunabilir.
- Alternatiflerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği maksimum ve minimum değerler arasında ideal duruma göre karşılaştırılmasına olanak tanır.
- Nitel bir dönüştürme yapılmaksızın doğrudan verilere uygulanabilmektedir.
- Sağlam temelli mantık yapısı, pozitif-ideal ve negatif-ideal çözümleri aynı anda dikkate alan, uygulanması kolay bir yöntemdir.

TOPSIS yönteminin bu teknik avantajlarına ek olarak, işletme yönetimi ve gündelik yaşamla ilgili çok kriterli karar verme problemlerinin çözümünde sıkça kullanıldığını vurgulamak gerekir (Demireli, 2010: 104; Yıldırım ve Önder, 2014: 134). Yöntem, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik, işletme, pazarlama, insan kaynakları alanlarını da kapsayan geniş bir uygulama alanına sahiptir (Behzadian vd. 2012). İşletme sahası özelinde en karlı müşteri profilini belirlemek (Lau vd. 2016) ve tedarikçi seçimi (Jadidi vd. 2010) için de bu yöntemden faydalanılmıştır. Hem yöntemin çalışma içeriği ile uyumu hem de lojistik ve işletme alanlarındaki yoğun kullanımı dikkate alınmış, TOPSIS, karar verme yöntemi olarak tercih edilmiştir.

Yöntemin çözüm adımları aşağıda ifade edilmiştir (Li vd. 2011: 2087).

1) Karar matrisinin yapısı belirlenir.

Çok kriterli karar verme problemi (seçenekler) M (Eşitlik 1), indeks seti (kriterler) ise C (Eşitlik 2) ile tanımlanmıştır. Bu çerçevede, i 'inci seçeneğin j 'inci indeks değeri x_{ij} 'dir.

$$M = (M_1, M_2, \dots, M_m) \quad (1)$$

$$C = (C_1, C_2, \dots, C_n) \quad (2)$$

Karar matrisi tanımlanır (Eşitlik 3).

$$X = [x_{ij}]_{m \times n} \quad (3)$$

2) Karar matrisi standartlaştırılır.

Orjinal matris tüm niteliklerin eşdeğer ve aynı biçimde olması için standartlaştırılır (Eşitlik 4 ve 5).

$$R = [r_{ij}]_{m \times n} \quad (4)$$

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m x_{ij}^2}}, (i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n) \quad (5)$$

3) Ağırlıklandırılmış karar matrisi belirlenir (Eşitlik 6).

$$v_{ij} = w_i r_{ij}, (i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n) \quad (6)$$

4) İdeal çözüm tanımlanır.

İdeal çözüm, ağırlıklandırılmış karar matrisinden faydalanılarak her bir kriterin en iyi değerinden oluşturulur (Eşitlik 7). Negatif ideal çözüm ise benzer şekilde her bir kriterin en kötü değerinden oluşturulur (Eşitlik 8).

$$V^+ = (V_1^+, V_2^+, \dots, V_m^+) \quad (7)$$

$$V^- = (V_1^-, V_2^-, \dots, V_m^-) \quad (8)$$

İdeal değer ve negatif ideal değerler (Eşitlik 9 ve 10):

$$V_j^+ = \begin{cases} \max v_{ij}, \text{ fayda indeksleri} \\ \min v_{ij}, \text{ maliyet indeksleri} \end{cases} \quad (9)$$

$$V_j^- = \begin{cases} \max v_{ij}, \text{ fayda indeksleri} \\ \min v_{ij}, \text{ maliyet indeksleri} \end{cases} \quad (10)$$

5) Mesafe hesaplanır.

Her bir muhtemel çözümün ideal (Eşitlik 11) ve negatif ideal (Eşitlik 12) çözüme uzaklıkları (S_i^+, S_i^-) ayrı ayrı hesaplanır.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}, (i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n) \quad (11)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, (i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n) \quad (12)$$

6) Kestirimin bağıl değeri (C_i) hesaplanır (Eşitlik 13).

Elde edilen değerler büyükten küçüğe doğru sıralanır. Sayısal değer büyüdükçe seçilme sırasında üste çıkar.

$$C_i = \frac{S_i^-}{(S_i^+ + S_i^-)}, (0 \leq C_i \leq 1; i = 1, 2, \dots, m) \quad (13)$$

4. ANALİZ VE BULGULAR

Bir konteyner gemi acentesinin uygulamada örgüt yapısı ve bölüm bazında faaliyetleri uzman görüşü doğrultusunda aşağıda detaylandırılmaktadır. Bir gemi acentesi, gemilerin yanaşma/kalkma operasyonu ve dökümantasyonu; yakıt, su, erzak vb. ihtiyaçlarının karşılanması ve muhtelif gümrük işlemleri faaliyetlerinde bulunur. Acentelik sözleşmesi çerçevesinde, gemi operatörünün ticari faaliyetlerine ve yerel menfaatlerine ilişkin faaliyetlerde de bulunabilir. Aksi kararlaştırılmadıkça, hukuki işlemler dahil olmak üzere temsil ettiği gemi operatörünün tam yetkili yerel temsilcisidir. Bu doğrultuda gemi acentesi, insan kaynakları, bilgi işlem, muhasebe ve finans gibi destek hizmet sahalarının yanı sıra, ana faaliyet sahasına ilişkin olarak satış ve müşteri ilişkileri; gemi ve konteyner operasyonu; dökümantasyon sahalarında uzmanlaşmış birimlere ihtiyaç duyar. Genellikle uygulamada bu birimlerin her biri acente bünyesinde bir bölümü oluşturur ve tüm bölümler tek bir yöneticiye rapor ederler. Konteyner taşımacılığı alanındaki örgütler genelde hiyerarşik yapılardır. Kurumsallaşma yolunda olan bir gemi acenteliğinde birbirlerini tamamlayan temel bölümler: Ticari faaliyetleri takip eden ve katkıda bulunan satış ve pazarlama bölümü; gemi operasyonlarını takip eden operasyon bölümü; dolu-boş konteynerlerin takibinden sorumlu konteyner takip bölümü ve manifesto, konşimento, navlun faturası gibi dökümanları hazırlayan dökümantasyon bölümüdür. Konteyner gemi acenteliği bu görevlerle sınırlı olmayıp, gümrük, karayolu taşımacıları ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini de takip etmektedir. Özellikle ana faaliyet sahasına ilişkin bölümler birbirlerinin tamamlayıcısı olsalar da, örgüt bünyesindeki her bir bölümün kendi hedefleri bulunmaktadır. Örgüt bünyesindeki bir bölümün hedefi diğerininki ile örtüşebileceği veya tamamlayıcısı olabileceği gibi birbirleriyle çatışabilir de... Bu doğrultuda bir gemi acentesindeki temel bölümlerin görev, hedef ve çatışma sahalarını incelemek gerekir.

(1) Satış ve pazarlama bölümü, acentenin yüzü olup, pek çok paydaş ile muhatap olarak ticari faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur. Önde gelen paydaşlar: Gemi operatörü “fiyatlandırma ofisi⁵”; diğer yerel ve yurtdışı acenteler; ithalatçılar/ihracatçılar ve temsilcileridir. Temel hedefi,

belirlenmiş satış hedeflerinin en az sapma ile gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda pazardaki değişimlerin takibi ve gemi operatörüne raporlanması; gerekli konteyner ekipmanlarının ilgi terminallere tedariki; satış bütçesine uyum; ticari alacakların tahsilatının takibi ana sorumluluk sahalarıdır. Ticari faaliyetlerden sorumlu olması dolayısıyla karlılığın nasıl artırılabilceği de öncelikle satış ve pazarlama bölümünün sorumluluğundadır.

(2) Dökümantasyon bölümünün öncelikli görevleri, sorumluluğu dahilindeki kargoya ilişkin verilerin temini; gerekli dökümanların hem gemi operatörünün talimatları çerçevesinde hem de ulusal yasa ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak hazırlanmasıdır. Temel hedefi ise bu görevleri zamanında ve eksiksiz tamamlamaktır.

(3) Operasyon bölümü, gemilerin limana yanaşma, kalkma, boğazlardan ve kanallardan geçiş izinlerinin alınması; yükleme/tahliye kargo listelerinin takibi; geminin yakıt, su, erzak ihtiyaçlarının karşılanması vb. görevleri yerine getirir. Gemiye ilişkin her türlü operasyon görev listesinde. Temel hedefi, bahsi geçen operasyonel faaliyetleri eksiksiz olarak zamanında yerine getirmektir.

(4) Konteyner takip bölümü, konteyner taşımacılığının asli unsuru olan konteyner ekipmanını dolu veya boş haldeyken operasyonel olarak takip eder. Başlıca görevi, stok analizi yaparak servis verilen terminallerin konteyner tedarikine katkıda bulunmak, başlıca hedefleri ise konteynerlerin mevzuata uygun ve sorunsuz bir şekilde akışını sağlamak, optimum fayda sağlayarak operasyon maliyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunmaktır.

Bölümler üzerlerine düşen görevlere ilişkin bağlı oldukları amirlerine, gemi operatörüne, acentelerine ve ilgi kuruluşlara düzenli raporlar vermeli ve bildirimlerde bulunmalıdırlar. Bununla birlikte bölümler arası iletişimin önemini vurgulamak gerekir. İletişim uygulamada muhtelif formlar veya kısa mesajlar ile yapılmaktadır. İletişim aksaklıkları, verimsizlik, hata ve muhtemel maddi kayıplar ve itibar kaybı ile sonuçlanabilmektedir. Rutin işlemler zaman içinde iletişim eksikliği kaynaklı hata ihtimalini azaltmakla birlikte rutin dışı işlemler etkin iletişimi daha önemli ve gerekli hale getirmektedir.

Satış ve pazarlama bölümünün öncelikli hedefi, hem konteyner adedi hem de navlun seviyesi bağlamında satış bütçesine ve hedefine bağlı kalmak iken, operasyon ve dökümantasyon bölümleri zamanında ve hatasız iş çıkarmayı temel hedef olarak belirlemişlerdir. Bunun doğal

sonucu olarak bir taraf çıkarılmış derslerden, konulmuş kurallardan taviz vermekten kaçınırken, diğer taraf yönetilebilir riskleri alarak daha esnek bir tutum sergileme eğilimindedir. İhraç kargonun limana giriş tarihi ve hatta saati; dökümanlar üzerine yazılması istenilen terminler; evrakın teslim şekli ve zamanı; boş konteynerlerin ülke sınırları içinde kalış süresi gibi pek çok husus bölümlerin hedefleri doğrultusunda çatışma sahaslarını oluşturmaktadır.

Uzmanlarca puanlanan karar matrisi TOPSIS yöntemi ile analiz edilerek çalışmada ele alınan örgüt yapıları bir gemi acentesine yönelik olarak en uygundan uygun olmayana doğru sıralanmıştır.

1) Her bir örgüt yapısı alternatifi, kriter bazında 1-10 arasında puanlanmış, karar matrisi oluşturulmuştur (Tablo 2). Her bir kritere ağırlık puanı atanmıştır. Ağırlık puanlarının toplamı 100'dür.

Tablo 2: Karar Matrisi

Kriterler / Seçenekler	Fonk.	Bölüm.	Matris	Takım	ÇFtak.	Ağırlık
K1- Kaynakların etkin kullanımı	6	4	8	7	7	6
K2- Etkin uzmanlık kullanımı	10	6	5	6	9	7
K3 - Hızlı yanıt	5	7	7	10	9	7
K4 - Müşteri ihtiyaçlarına ilgi	5	9	5	7	7	10
K5 - Koordinasyon	5	7	7	8	8	7
K6 - Uzmanlıktan faydalanma	4	3	8	8	8	7
K7 - Uzlaşma	5	4	5	7	7	5
K8 - Hızlı karar alma	7	5	5	8	9	10
K9 - Yüksek moral/ çalışan sadakati	5	4	4	7	6	4
K10 - İletişim	4	4	5	7	8	7
K11 - İnovasyon	5	5	6	9	9	10
K12 - Yönetimde düzen	8	8	3	5	6	7
K13 - Ağır çatışma	8	5	3	3	3	3
K14 - Etkin zaman yönetimi	8	8	3	5	7	6
K15 - Plansız sorumluluk dağıtımı	8	8	8	3	6	4

Fonk.: Fonksiyonel; Bölüm.: Bölümsel; ÇFtak.: Çapraz fonksiyonel takım

2) Karar matrisi standartlaştırma işlemi için hazırlanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Karar Matrisini Standartlaştırma Hazırlığı

K1	36	16	64	49	49	14.6287
K2	100	36	25	36	81	16.6733
K3	25	49	49	100	81	17.4356
K4	25	81	25	49	49	15.1327
K5	25	49	49	64	64	15.8430
K6	16	9	64	64	64	14.7309
K7	25	16	25	49	49	12.8062
K8	49	25	25	64	81	15.6205
K9	25	16	16	49	36	11.9164
K10	16	16	25	49	64	13.0384
K11	25	25	36	81	81	15.7480
K12	64	64	9	25	36	14.0712
K13	64	25	9	9	9	10.7703
K14	64	64	9	25	49	14.5258
K15	64	64	64	9	36	15.3948

3) Karar matrisi standartlaştırılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Standartlaştırılmış Karar Matrisi

r _{ij}						Ağırlık
K1	0.4102	0.2734	0.5469	0.4785	0.4785	0.06
K2	0.5998	0.3599	0.2999	0.3599	0.5398	0.07
K3	0.2868	0.4015	0.4015	0.5735	0.5162	0.07
K4	0.3304	0.5947	0.3304	0.4626	0.4626	0.10
K5	0.3156	0.4418	0.4418	0.5050	0.5050	0.07
K6	0.2715	0.2037	0.5431	0.5431	0.5431	0.07
K7	0.3904	0.3123	0.3904	0.5466	0.5466	0.05
K8	0.4481	0.3201	0.3201	0.5121	0.5762	0.10
K9	0.4196	0.3357	0.3357	0.5874	0.5035	0.04
K10	0.3068	0.3068	0.3835	0.5369	0.6136	0.07
K11	0.3175	0.3175	0.3810	0.5715	0.5715	0.10
K12	0.5685	0.5685	0.2132	0.3553	0.4264	0.07
K13	0.7428	0.4642	0.2785	0.2785	0.2785	0.03
K14	0.5507	0.5507	0.2065	0.3442	0.4819	0.06
K15	0.5197	0.5197	0.5197	0.1949	0.3897	0.04

4) İdeal değer ve negatif ideal değerler tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: İdeal Değer ve Negatif İdeal Değerler

vij	Fonk.	Bölüm.	Matris	Takım	ÇFTak.	V+	V-
K1	0.0246	0.0164	0.0328	0.0287	0.0287	0.0328	0.0164
K2	0.0420	0.0252	0.0210	0.0252	0.0378	0.0420	0.0210
K3	0.0201	0.0281	0.0281	0.0401	0.0361	0.0401	0.0201
K4	0.0330	0.0595	0.0330	0.0463	0.0463	0.0595	0.0330
K5	0.0221	0.0309	0.0309	0.0353	0.0353	0.0353	0.0221
K6	0.0190	0.0143	0.0380	0.0380	0.0380	0.0380	0.0143
K7	0.0195	0.0156	0.0195	0.0273	0.0273	0.0273	0.0156
K8	0.0448	0.0320	0.0320	0.0512	0.0576	0.0576	0.0320
K9	0.0168	0.0134	0.0134	0.0235	0.0201	0.0235	0.0134
K10	0.0215	0.0215	0.0268	0.0376	0.0430	0.0430	0.0215
K11	0.0318	0.0318	0.0381	0.0572	0.0572	0.0572	0.0318
K12	0.0398	0.0398	0.0149	0.0249	0.0298	0.0398	0.0149
K13	0.0223	0.0139	0.0084	0.0084	0.0084	0.0223	0.0084
K14	0.0330	0.0330	0.0124	0.0207	0.0289	0.0330	0.0124
K15	0.0208	0.0208	0.0208	0.0078	0.0156	0.0208	0.0078

5) Her bir muhtemel çözümün ideal (S+) ve negatif ideal (S-) çözüme uzaklıkları ve kestirimin bağıl değeri (C) tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Her Bir Muhtemel Çözümün İdeal (S+) ve Negatif İdeal (S-) Çözüme Uzaklıkları ve Kestirimin Bağıl Değeri (C)

	S+	S-	C	Sıra
Fonksiyonel	0.0555	0.0461	0.4539	3
Bölümsel	0.0579	0.0459	0.4421	4
Matris	0.0631	0.0351	0.3571	5
Takım	0.0358	0.0533	0.5983	2
ÇFTak.	0.0239	0.0641	0.7280	1

Analiz, bu çalışmada çapraz fonksiyonel takım yapısının orta ölçekli bir gemi acentesi için en uygun yapı olduğunu göstermektedir. Takım örgüt yapısı ikinci sırada olup, ilk iki sıranın takım çalışması temelli yapıları işaret ettiğini vurgulamak gerekir. Fonksiyonel yapı, bölümsel yapı ile oldukça yakın sıralama puanına sahip olup üçüncü sıradadır. Matris yapı ise son sırayı almıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Taşımacılık dinamik bir sektör olup, sıklıkla rutin veya rutin dışı sorunlarla baş edilmesi gerekmektedir. Bu noktada rutin sorunlara standart çözümler geliştirirken, rutin dışı sorunları tanımlayıp yenilikçi çözümler geliştirmek ve kurum hafızasına almak ayrı bir önem arz etmektedir. Örgüt yapısı, konteyner taşımacılığının dinamik ortamında müşterinin acil sorunlarına çözüm üretmede belirleyici faktörlerdendir. Özellikle rutin karşılaşılmayan sorunlar yenilikçi fikirleri tetiklemektedir. Fikirlerin uygulanabilirliği ise örgüt birimleri arası etkin iletişimi zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada literatür marifetiyle müşteri memnuniyetini etkileyen kriterler ve örgüt yapısı seçenekleri üzerinden bir karar matrisi oluşturulmuştur (Tablo 2). Örgüt yapısı seçenekleri fonksiyonel, bölümsel, matris, takım, çapraz fonksiyonel takım olup, karar matrisi uzmanlar tarafınca puanlanmıştır. Nitelik ve nicelik olarak bölüm düzeyinde örgütlenmesi mümkün orta ölçekli bir gemi acenteliğinde en uygun örgüt yapısının çapraz fonksiyonel takım yapısı olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 6). Çapraz fonksiyonel takım yapısını sırasıyla takım bazlı, fonksiyonel, bölümsel ve matris örgüt yapıları izlemektedir. Bu bölüm, çalışmanın sonuçlarını “Literatür Taraması” bölümünde sunulan içerik ile karşılaştırarak tartışmaktadır. Örgüt yapısı seçenekleri Daft (2012) çalışmasında sınıflandırılmış, avantaj ve dezavantajları vurgulanmıştır (Tablo 1). Genel olarak, çalışma sonuçlarının literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Bölümsel ve matris yapılarına örgüt içinde iki veya daha fazla ürün çeşitliliğinin bulunması halinde ihtiyaç duyulması dolayısıyla bu iki yapının, sadece gemi acenteliği sahasında faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletme için son iki sırayı alması anlaşılabilir bir sonuçtur. Bir gemi acentesinin faaliyet sahasında büyüebilmesinin önde gelen yollarından birisi, temsil ettiği gemi operatörünün yanına başka gemi operatörleri de eklemektir. Birden fazla gemi operatörünün temsili durumunda gemi acentesi, bölümsel veya matris örgüt yapısını tercih edebilecektir. Örgüt büyüdükçe kaynakların etkin kullanımı için matris, müşteri ihtiyaçlarına daha fazla ilgi için bölümsel yapı tercih edilebilir. Ayrıca her iki örgüt yapısında acente yönetimi, bölümlerin koordinasyonunu etkin bir şekilde yapabilir. Her iki örgüt yapısının zayıf tarafları olarak iletişim eksikliği, çatışma potansiyeli ve çalışan sadakatinde zayıflık vurgulanmalıdır.

Daft (2012: 289), bölümsel ve matris yapıların örgüt içi bazı ortak sorunlarına dikkat çekmektedir. Bu yapılar etkin yönetilmediklerinde,

bölümler arası zayıf iletişime, uzlaşmadan çok çatışmaya, karar almada hantallığa, çalışan moralinde düşüklüğe ve çalışanın işe olan ilgisizliğine sebebiyet verebilmektedir.

Tek bir gemi operatörünü temsil eden bir acente, çalışanlarını bölümler altında kümelendirilerek fonksiyonel örgüt yapısını tercih ettiğinde, çalışanların uzmanlıklarından en üst seviyede faydalanmış olmaktadır. Ancak fonksiyonel yapıyı tercih eden bir acente, bölümler arası iletişim ve koordinasyon açısından zayıf kalmaktadır, zira her bir bölüm kendi gündemiyle, hedefleriyle ve öncelikleriyle ilgilenmektedir. Bir bölüm için hayati bir unsur, çoğu durumda diğer bölümlerde aynı ilgi ve önemi görmemektedir. Fonksiyonel örgüt yapısına sahip bir gemi acentesi, kendi bünyesinde bölümler arası uzlaşmadan ziyade çatışma yaşarken, örgüt seviyesinde müşteri ihtiyaçlarına ve ivedi sorunlarına odaklanmada zayıf kalabilmektedir. Bu çerçevede vurgulamak gerekir ki fonksiyonel yapının önde gelen sıkıntılı taraflarından birisi, müşteri sorunlarına ilişkin üretebildiği yenilikçi fikirlerin kısır kalmasıdır. Bu çalışma göstermektedir ki fonksiyonel örgüt yapısı rutin işler için son derece verimlidir. Rutin dışına çıkan işler söz konusu olduğunda ise hantallaşmakta, anlık oluşan sorunlara ivedi ve tatminkar çözümler üretmekte yetersiz kalmaktadır.

Daft (2012: 280,288), merkezi bir karar verme ve dikey iletişimi içeren fonksiyonel örgüt yapısının uygulamada yaygın kullanımına dikkat çekmekte, bölümsel uzmanlaşma üzerine kurulduğunu ifade etmektedir. Bu örgüt yapısı, üst yönetimin örgüt üzerinde kolaylıkla kontrol kurabileceği, derin uzmanlık elde edilebilen bir ortam sunmaktadır. Bununla birlikte zayıf iletişim, bölüm dışı değişimlere yavaş tepki bu örgüt yapısının önde gelen dezavantajları olarak vurgulanmaktadır.

Takım bazlı örgütlenmiş bir gemi acenteliğinde takım üyeleri arası iletişimin yüksek seviyede olacağı öngörülmektedir. Esasen takım yapısını seçen bir yönetim, çalışanlarına güvenmekte ve yüksek inisiyatif vermektedir. Üst yönetimin örgütün özellikle müşteri ilişkileri üzerindeki kontrolünü kısmen de olsa kaybetmesinin ödülü, örgüt içi ve dışı yüksek koordinasyon, ivedi sorunlara yenilikçi, hızlı yanıtlar oluşturulabilmesidir.

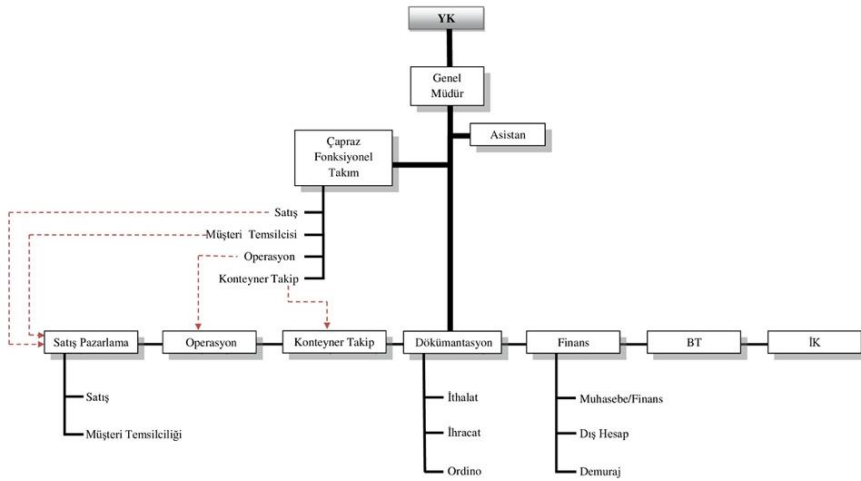
Literatür örgüt içi entegrasyon ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Yüksek performans hedefleyen bir örgütün her bir fonksiyonu entegre edilmelidir (Griffin, 2002), zira rekabet avantajının anahtarı takım çalışmasında yatmaktadır (Barney ve Wright, 1998). Zaman yönetiminin diğer yapılara göre fazla etkin kullanılmamasına, üyelerinin uzmanlık katkılarının karar sürecinde bir miktar törpülenmesine rağmen

takım çalışması, müşteri memnuniyeti açısından avantajlara sahiptir (Daft, 2012:288).

Çapraz fonksiyonel takım örgüt yapısı, fonksiyonel yapının ve takım yapısının avantajlarını bünyesinde toplamakta (Tablo 1), diğer örgüt yapılarında bahsi geçen sorunların aşılmasına yönelik güçlü bir alternatif oluşturmaktadır. Literatürde örgüt yapısı, mekanik (fonksiyonel) yapı ve bunun zıt özelliklerine sahip organik yapı üzerinden incelenmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Çapraz fonksiyonel takım bazlı örgüt yapısı, uygulamada gelenekselleşmiş fonksiyonel yapının avantajlarını organik yapının unsuru olan takım çalışmasının avantajlarıyla birleştirmektedir. Birbirine zıt iki yapının bir bünyede yaşaması yetkin bir yönetim performansı gerektirse de uygulamadaki başarı işletme performansına önemli katkılarda bulunma potansiyeline sahiptir. Daft (2012: 286), çapraz fonksiyonel takımın bölümler arası engelleri kaldırdığını vurgulamaktadır. Bu durum, ani karşılaşılan sorunlara cevap üretebilme süresini kısaltmaktadır. Çapraz fonksiyonel takım, temel itibarıyla takım bazlı bir yapının dezavantajlarına sahiptir. Bunlar, takım üyelerine plansız sorumluluk dağıtımı, takım içi çatışma ve çok sayıda toplantı yapılması zaruretidir.

Bu çalışmada konteyner gemi acenteliğine özel olarak, özgün bir çapraz fonksiyonel takım bazlı örgüt yapısı önerilmektedir (Şekil 1). Öneri ile birlikte çapraz fonksiyonel takım bazlı örgüt yapısına ilişkin bu çalışmada tespit edilmiş olan çıkarımlar değerlendirilmiştir. Bu yapıda fonksiyonel bölümler mevcuttur ve ana faaliyet alanına ilişkin bölüm üyelerinden oluşturulmuş bir takım vardır. Gemi acenteliği bünyesinde oluşturulacak bir takımın üyeleri satış, satış sonrası müşteri ilişkileri, gemi ve konteyner operasyonu bölüm veya birimlerinin temsilcileri olmalıdır. Bölümler, yönetimin fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol iş ve uygulamalarını rutin işleyişe ilişkin yürütürken takım, konteyner taşımacılığının dinamik yapısı içinde rutin dışı günlük sorunların çözümü için çalışmalıdır. Takım hem ithalat, hem ihracat, hem de kabotaj taşımalarına ilişkin maliyet, servis kalitesi ve müşteri memnuniyeti bağlamında anlık operasyonel talepleri sonuca bağlayacaktır. Bu yaklaşım, hiyerarşinin üst kademesinde alınmış kararlardan yola çıkarak izlenen standartlaşmış uygulamaların ötesinde durum bazlı değerlendirme ve uygulamaları öne çıkartacaktır. Karar gerektiren her bir durum birbirine benzese bile birbirinden farklı nitelikler barındırır. Dolayısıyla tek tek ve hızla değerlendirilmelidir. Takım hızlı karar alabilmekte, gerektiğinde sorunlara yenilikçi çözümler üretebilmektedir. Rutin dışı çözüm gerektiren durumlarda iletişimin yüz yüze yapılması tercih edilir. Çapraz fonksiyonel takım üyelerinin aynı fiziki ortamda bulunmaları, takımın daha etkin olmasına katkıda bulunacak, ayrıca

toplantı yapma ihtiyacını ortadan kaldıracaktır. Takımın bölüm yöneticilerinden bağımsız bir karar mekanizması oluşturması, hızlı, yenilikçi ve yönetici görüşünden bağımsız tutarlı kararlar alabilmesi açısından zaruridir. Çapraz fonksiyonel takım yapısı ile çalışanların uzmanlık alanlarından üst seviyede yararlanılırken, müşteri sorunlarına ilişkin hızlı kararlar alınabilir. Takım üyeleri aynı zamanda bölüm üyesi de olduklarından karşılaştıkları sorunları sadece bölümün üyesi gözü ile değil, örgütün bütünü bağlamında değerlendirip kendi bölümlerine aktarabilirler. Bu da bölüm farkındalığını arttıran bir unsur olacaktır. Takım çalışmasının bir dezavantajı olan zaman yönetimindeki zayıflık, çapraz fonksiyonel takım yapısıyla törpülenebilir.



BT : Bilgi Teknolojileri, İK : İnsan Kaynakları, YK : Yönetim Kurulu

Şekil 1: Çapraz Fonksiyonel Takım Bazlı Organizasyon Şeması

Bu çalışmada oluşturulan karar matrisi puanlaması öznelidir. Karar verme yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarda büyük oranda uzman görüşlerinden yararlanılmaktadır çünkü her bir kriter için çok sayıda seçenek eş zamanlı olarak birbiriyle kıyaslanmaktadır. Bu husus bu çalışmanın kısıtı olarak kabul edilebilir, zira farklı uzmanlar, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda farklı puanlamalar yapabilirler. Bunun sonucunda örgüt yapılarının uygunluğu üzerine sıralama değişebilir. Bu durum bir kısıt olarak görülebilmekle birlikte aynı zamanda bir avantajdır da... Bu çalışmanın literatüre kattığı değer, özne bakış açılarını yadsımayarak hem teorik çalışmalarda hem de uygulamada bir gemi acenteliğinde örgüt yapısının oluşturulmasına kaynak teşkil edebilecek olmasından gelmektedir. Her bir teorisyen veya profesyonel kendi görüşleri ve tecrübeleri doğrultusunda kendi analizini bu çalışmanın

katkısıyla veya liderliğinde yapabilir. Gelecekteki çalışmalarda karar verme yöntemlerinin bulanık mantık uyarlamalarından yararlanılabilir. Bu sayede örgüt yapısı seçeneklerinin birbirine alternatif olabilme imkanları detaylı analiz edilebilir. İlâveten, gelecek çalışmalarda mevcut acente örgüt yapılarının tercih nedenleri özellikle dikey büyüme stratejileri bağlamında irdelenmelidir, zira farklı ancak ilintili sektörlerde faaliyet gösteren denizcilik şirketleri, örgüt yapılanmalarını kurarken sadece gemi acenteliği alanının gereklerine göre değil, limancılık gibi diğer sektörlerin gereklerini de dikkate almak durumundadırlar.

TEŞEKKÜR

Arkas Holding Acente Grubunda COO (*Chief Operating Officer*) olarak yurtiçi ve yurtdışı ofislerinin, finans, operasyon, dökümantasyon vd. iş sahalarından sorumlu yöneticisi Sayın Fiğen Erez'e ve ekibine gemi acenteliği sektörünün uygulama sahası üzerine çalışmaya vermiş olduğu destek ve değerli katkılarından ötürü teşekkür ederim.

AÇIKLAYICI NOTLAR

¹Türkçeye çevrilen bazı terimlerin literatürde kullanılan İngilizce karşılıkları referans amacıyla verilmiş, italik yazı tipiyle yazılmıştır.

²Örgütün dış çevre ile ilişkisini tanımlamaktadır.

³Bu çalışmayı ilgilendiren literatür bulguları, diğer bulgulardan ayrıştırılabilmesi amacıyla italik yazı tipi ile yazılmıştır.

⁴Freight forwarder

⁵Gemi operatörünün navlun oluşturan birimini ifade etmektedir.

KAYNAKLAR

Antonio, K.W.L., Richard, C.M.Y. ve Tang, E. (2009). The complementarity of internal integration and product modularity: An empirical study of their interaction effect on competitive capabilities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4): 305–326.

Barney, J.B. ve Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31–46.

Behzadian, M., Otaghsara, S.K., Yazdani, M. ve Ignatius, J. (2012). A state-of theart survey of TOPSIS applications. *Expert Systems with Applications*, 39, 13051-13069.

Beškovnik, B. (2016). Structural changes in the container liner shipping influencing shipping agent's role. *Pomorstvo*, 30 (2), 165-173.

Burns, T.E. ve Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Burton, R.M. ve Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: developing theory for application*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Chenhall R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.

Daft, R.L. (2012). *New Era of Management*. International Edition: South Western Cengage Learning.

Demireli, E. (2010). TOPSIS çok kriterli karar verme sistemi: Türkiye'deki kamu bankaları üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 101-112.

Griffin, A. (2002). Product development cycle time for business to-business products." *Industrial Marketing Management*, 31 (4), 291–304.

Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A.J., Choi, D. ve Karam, E.P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104 (6), 832–850.

Iqbal, B. ve Siddigui, D.A. (2017). Factors influencing selection of container shipping lines in Pakistan – A logistics perspective. *Asian Business Review*, 7 (1), 35-44.

Jadidi, O., Firouzi, F. ve Bagliery, E. (2010). TOPSIS method for supplier selection problem. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 4 (11), 2198-2200.

Lau, H., Nakandla, D., Samaranayake, P. ve Shum, P.K. (2016). BPM for supporting customer relationship and profit decision. *Business Process Management Journal*, 22 (1), 231-255.

Li, X., Wang, K., Liu, L., Xin, J., Yang, H. ve Gao, C. (2011). Application of the entropy weight and TOPSIS method in safety evaluation of coal mines. *Procedia Engineering*, 26, 2085-2091.

Lu, C.S. (2000). Logistics services in Taiwanese maritime firms. *Transportation Research Part E*, 36, 79-96.

Lu, C.S. (2007). Evaluating key resources and capabilities for liner shipping services. *Transport Reviews*, 27 (3), 285-310.

Macura, D., Bojovic, N. ve Kujacic M. (2010). Organizational design of a post office using analytic network process. *Scientific Research and Essays*, 5 (10), 1194-1212.

Olavarrieta, S. ve Ellinger, A.E. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10), 559-587.

Ozden, U.H. (2011). TOPSIS yöntemi ile Avrupa Birliğine üye ve aday ülkelerin ekonomik göstergelere göre sıralanması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 215-236.

Sevgili, C. ve Nas, S. (2017). Choice criteria of ship agencies by freight forwarders: Port of Izmir application. *Int. Journal of Management Economics and Business*, 13 (1), 155-165.

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. New York: Routledge.

Uludag, A.S. ve Dogan, H. (2016). A service quality application focusing on the comparison of multi-criteria decision making methods. *Çankırı Karatekin University, Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 6 (2), 17-47.

UNCTAD. (2020). *Review of Maritime Transport 2020*. <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2020>, Erişim Tarihi: 03.09.2021.

Yahyaie, M., Suzuki, Y. ve Jin, Y. (2009). PMT: Modeling enterprise operations and organizations. *Proceedings of the International Design*

Engineering Technical Conferences & Computers and Information in Engineering Conference, IDETC/CIE 2009. San Diego, California, USA.

Yang, C.S., Yeo, G.T. ve Vinh, T.V. (2015). The effects of intra- and extra-organisational integration capabilities in the container shipping freight industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18 (4), 325-341.

Yıldırım, F. ve Önder, E. (2014). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. Bursa: Dora Yayınları.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W. ve Yeung, J.H.Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29 (1), 17–32.