

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LOJİSTİĞİN ULUSLARARASI PAZARLAMADA**  
**REKABETSEL ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADAKİ ÖNEMİ**  
**VE BİR UYGULAMA**

**Ayşenur DUMAN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Semra AYTUĞ**

**İZMİR-2012**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2008800053

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Ayşenur DUMAN  
**Tez Başlığı** : Lojistiğin Uluslararası Pazarlamada Rekabetsel Üstünlük Sağlamadaki Önemi ve Bir Uygulama  
**Savunma Tarihi** : 14.05.2012  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Semra AYTUĞ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Şenay ÜÇDOĞRUK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

Ayşenur DUMAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Lojistiğin Uluslararası Pazarlamada Rekabetsel Üstünlük Sağlamadaki Önemi ve Bir Uygulama**" başlıklı Tezi (X) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Lojistiğin Uluslararası Pazarlamada Rekabetsel Üstünlük Sağlamadaki Önemi ve Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ayşenur DUMAN

İmza

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

## Lojistiğin Uluslararası Pazarlamada Rekabetsel Üstünlük Sağlamadaki Önemi ve Bir Uygulama

Ayşenur DUMAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı

Değişim olgusunun yoğunluğunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek önemli konuma gelmektedir. Yaşanan hızlı değişim işletmelerin akışkan ve çevik olmalarını gerektirmektedir. Özellikle, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum fayda yaratacak şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan elemanlardan bir tanesi olan lojistik, işletmelerin başarısı için yönetimi titizlik isteyen bir faaliyet haline gelmiştir.

Özellikle son yıllarda ticaretin uluslararasılaşması ve işletmelerin dışa dönük stratejilere odaklanması lojistik anlayışının değişmesine ve bazı lojistik fonksiyonlarının öne çıkmasına neden olmuştur. Çok uluslu işletmelerin ürünlerini farklı bölgelerdeki üretim noktalarından, farklı bölgelerdeki tüketim noktalarına ulaştırma zorunlulukları lojistik fonksiyonlarından taşıma fonksiyonunun diğerlerine göre daha önemli görülmesini sağlamıştır. Gün geçtikçe, iyi yönetilen bir lojistik sisteminin örgüte önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

**Lojistik yönetimi, firmalar için rekabet avantajı yaratmanın önemli bir yoludur. Bir diğer deyişle; tüketiciler açısından rakiplerin üstünde bir yerde yer almak etkin bir lojistik yönetimiyle başarılabilir. Bu açıdan bakıldığında, lojistik faaliyetler ve benzeri bu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, dolayısıyla farklı bir şekilde, farklı bir Şey veya faaliyetin sunulması rekabetin kendisi olarak tanımlanabilmektedir.**

**Anahtar Kelimeler: Lojistik, Rekabet, Uluslararası Pazarlama, Lojistik maliyet**

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

# **The Importance Of Logistics In Providing Competitive Superiority On International Marketing And An Application**

**Ayşenur DUMAN**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**International Business Management Programme**

Nowadays that the density of change phenomenon and effects to enterprises more and more have felt, competitive organizational skills in various levels are increasingly important. This rapid change requires enterprises to be fluid and agile. Especially, that to meet of the customer demands and expectations with maximum benefit is basic factor. The Logistics which is one of elements that are playing a role to actualize this factor become an activity that requires accuracy for the success of enterprises.

Especially in recent years, internationalization of trade and focuses of enterprises on outward strategies have led to change of logistics understandings and stand out some logistics functions. Transport requirements of products of multi-national companies from points of product in different regions to points of consumption in different regions have led that the transport function is one of logistics functions is more important than the others. Day after day, that a well-managed logistics system provides an important competitive advantage is understood.

**Logistics management is an important way of creating competitive advantage for firms. In other words, in terms of the customer preference to take place at a location over competitors can be achieved with an effective logistics management. From this perspective, the actualization of logistics activities and such activities, therefore in a different way, something different or presentation of the activity can be defined as the competition itself.**

**Keywords: Logistics, Competition, International Marketing, Logistics costs**

**LOJİSTİĞİN ULUSLARARASI PAZARLAMADA REKABETSEL  
ÜSTÜNLÜK SAĞLAMADAKİ ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR .....	xii
TABLO LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**LOJİSTİĞE GENEL BAKIŞ**

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI .....	3
1.1.1. Lojistiğin Tanımı .....	4
1.1.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi .....	8
1.2. LOJİSTİĞİN AMAÇLARI VE TEMEL İLKELERİ .....	11
1.2.1. Lojistiğin Amaçları .....	11
1.2.2. Lojistiğin Temel İlkeleri .....	14
1.3. LOJİSTİĞİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ .....	16
1.4. LOJİSTİĞİN İŞLETMEDEKİ ÖNEMİ .....	17
1.4.1. Lojistik- Pazarlama İlişkisi .....	19
1.4.2. Uluslararası Pazarlamada Lojistik .....	20

viii



1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK .....	23
1.6. LOJİSTİK FAALİYETLER .....	26
1.6.1. Ana Faaliyetler .....	30
1.6.1.1. Ulaştırma .....	30
1.6.1.1.1. Karayolu Taşımacılığı .....	31
1.6.1.1.2. Demiryolu Taşımacılığı .....	31
1.6.1.1.3. Havayolu Taşımacılığı .....	32
1.6.1.1.4. Denizyolu Taşımacılığı .....	32
1.6.1.1.5. Boru hattı Taşımacılığı .....	32
1.6.1.1.6. Kombine Taşımacılık .....	33
1.6.1.2. Talep Tahmini .....	33
1.6.1.3. Envanter Yönetimi .....	34
1.6.1.4. Müşteri Servisi .....	35
1.6.1.5. Sipariş İşleme .....	36
1.6.2. Destekleyici Faaliyetler .....	37
1.6.2.1. Üretim Planlama .....	37
1.6.2.2. Ambalajlama .....	37
1.6.2.3. Depolama .....	38
1.6.2.4. Satın Alma .....	39
1.6.2.5. Kuruluş Yeri Seçimi .....	40
1.6.2.6. Diğer Faaliyetler .....	41
1.7. TERSİNE LOJİSTİK .....	41
1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....	45
1.8.1. Üçüncü Parti Lojistik .....	48
1.8.2. Dördüncü Parti Lojistik .....	51

1.9. E –LOJİSTİK .....	52
------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOJİSTİĞİN ULUSLARARASI REKABETTEKİ YERİ ve ÖNEMİ

2.1. REKABET KAVRAMI .....	55
2.1.1 Rekabetin Tanımı ve Uluslararası Rekabet .....	55
2.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ .....	57
2.2.1. Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler .....	67
2.2.1.1. Stratejik Etkinlik .....	68
2.2.1.2. Ortaklaşa Rekabet .....	68
2.2.1.3. Çeşitlilik ve Yenilik Yaratma.....	71
2.2.1.4. Maliyet Azaltma.....	72
2.2.1.5. Esneklik .....	72
2.2.1.6. Mal ve Hizmet Kalitesi .....	74
2.3. REKABET STRATEJİLERİ .....	77
2.3.1. Porter ve Genel Rekabet Stratejileri .....	79
2.3.1.1. Toplam Maliyet Liderliği .....	83
2.3.1.2. Farklılaştırma .....	85
2.3.1.3. Odaklanma .....	86
2.3.2. Hamel ve Prahaland’ın Rekabet Stratejisi .....	88
2.3.3. Kaynak Bazlı Firma Teorisi .....	90
2.4. ULUSLARARASI REKABETİN GELİŞİMİ .....	91
2.5. ULUSLARARASI REKABETİN DEĞİŞKENLERİ .....	95
2.6. ULUSLARARASI REKABETTE LOJİSTİK .....	98
2.6.1. Lojistiğin Sağladığı Rekabet Üstünlükleri .....	106
2.6.1.1. Ana İş Süreci Olarak Lojistik .....	109

2.6.1.2. Müşteri Yönlü Olma .....	112
2.6.1.3. Hızlı Olmak .....	115
2.6.1.4. Maliyet Avantajı.....	117
2.6.2. Lojistik Faaliyetleri Maliyetlendirme Yaklaşımları.....	119
2.6.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme .....	120
2.6.2.2. Direk Ürün Karlılığı Analizi .....	120
2.6.2.3. Müşteri Karlılığı Analizi .....	121
2.6.2.4. Toplam Maliyet Modeli .....	121
2.6.2.5. Tedarik Zinciri Maliyetlemesi .....	122
2.6.2.6. Win- Win İlişkileri .....	122

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNÇİ LOJİSTİK A.Ş. ŞİRKETİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEM VE AMACI .....	124
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	125
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	125
3.4. SEKTÖR HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	126
3.5. UYGULAMA YAPILAN FİRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....	142
3.6. İNÇİ LOJİSTİK A.Ş. SWOT (FÜTZ) ANALİZİ .....	146
3.6.1. İşletme İçin Fırsat ve Tehdit Oluşturacak Unsurların Tespiti .....	148
3.6.2. İşletmenin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Tespiti .....	153
3.6.3. İnci Lojistik A.Ş.'nin SWOT Matrisi Değerlendirilmesi .....	158
<b>SONUÇ</b> .....	164
<b>KAYNAKÇA</b> .....	169

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
<b>BPR</b>	Business Process Re-engineering
<b>CLM</b>	Lojistik Yönetimi Konseyi
<b>CMSP</b>	Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi
<b>ÇUŞ</b>	Çok Uluslu Şirket
<b>4PL</b>	Dördüncü Parti Lojistik
<b>FÜTZ</b>	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
<b>GSMH</b>	Gayrisafı Milli Hasıla
<b>JIT</b>	Just In Time
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<b>LODER</b>	Lojistik Derneği
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SOLE</b>	Lojistik Mühendisleri Birliği
<b>TZY</b>	Tedarik Zinciri Yönetimi
<b>YBBO</b>	Yıllık Birleşik Büyüme Oranı
<b>3PL</b>	Üçüncü Parti Lojistik

## TABLULAR

Tablo 1: Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler .....	s.28
Tablo 2: Lojistik Faaliyet Yaklaşımları .....	s.30
Tablo 3: Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler .....	s.46
Tablo 4: E-Lojistik İşlem Süreci .....	s.54
Tablo 5: Rekabet Gücü Elması (Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler .....	s.66
Tablo 6: Genel Rekabet Stratejileri.....	s.82
Tablo 7: Ana İş Süreci Olarak Lojistiğin Yeri.....	s.110
Tablo 8: Müşteri Hizmet Geliştirme Çevrimi... ..	s.114
Tablo 9: Türkiye Lojistik Sektörü Eğilimleri .....	s.135
Tablo 10: Lojistik Hizmetlerin Sektörlere Göre Dağılımı .....	s.136
Tablo 11: Toplam Yük Elleçleme Kapasitelerinin Bölgesel Dağılımı .....	s.138
Tablo 12: İnci Lojistik A.Ş. Organizasyon Şeması.....	s.144
Tablo 13: İnci Lojistik A.Ş.'nin SWOT Matrisi .....	s.158

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Lojistiğin Yedi Doğrusu .....	s.6
Şekil 2: İşletme Lojistiğinin Kapsamı .....	s.7
Şekil 3: Lojistik Yönetimi .....	s.14
Şekil 4: Dörtlü Pazarlama Karması Öğeleri ve Lojistik İlişkisi.....	s.20
Şekil 5: Tedarik Zincirinde Akışlar .....	s.24
Şekil 6: Tersine Lojistik Ağ Yapısı .....	s.44
Şekil 7: Rekabet Gücü Kavramları Piramidi.....	s.61
Şekil 8: Artan Kalite Düzeyi.....	s.75
Şekil 9: Rekabet Stratejisi Çarkı .....	s.78
Şekil 10: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler .....	s.80
Şekil 11: Değer Zinciri.....	s.84
Şekil 12: Lojistik Süreci.....	s.108
Şekil 13: Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri.....	s.129
Şekil 14: Küresel Taşımacılık Sektörünün Dağılımı .....	s.130
Şekil 15: En Yüksek 10 LPE' li Üst-Orta Gelirli Ülkeler.....	s.131
Şekil 16: Havayolu Kargo Taşımacılığı İstatistikleri.....	s.132
Şekil 17: Türkiye'deki Başlıca Liman Başkanlıkları.....	s.133
Şekil 18: Taşıma Yollarına Göre İthalat ve İhracat .....	s.134
Şekil 19: 2012 İçin Öngörölen Satışlar .....	s.140
Şekil 20: SWOT Gözlüğü .....	s.148
Şekil 21: İnci Lojistik A.Ş.'nin Ulusal ve Uluslararası Rakipleri Arasındaki Yeri.....	s.150

## GİRİŞ

Günümüzde ticaret artık tam anlamıyla küreselleşmiş, kurumlar çevrelerindeki değil tüm dünyadaki şirketlerle rekabet eder hale gelmiştir. Dolayısı ile ilerlemenin, verimliliğin, rekabet avantajı sağlamanın, hatta pek çok durumda var olmanın yolu, tedarik sürecini ve lojistik hizmetlerini en iyi şekilde yönetmekten geçmektedir. 2008 yılının son çeyreğinden itibaren yaşanan küresel durgunluktan etkilenen ABD firmaları, krizden çıkış için ilk adım olarak lojistik sektörü ile işbirliği arayışına girmişlerdir. Bu da lojistiğin artık tüm alanlarda vazgeçilmez bir çözüm ortağı olarak görüldüğünü bir kez daha göstermektedir.

Pazarlama ve lojistik konularında yapılan araştırmalar, lojistik sektörünün dünyada yükselişe geçtiğini, hızlanan küreselleşme ile birlikte lojistiğin dünyanın her yerinde yıldız sektör olacağını göstermektedir. Dünyada lojistik sektörünün potansiyeli 6 trilyon dolar olarak tahmin edilmektedir. Sektörün gayri safi milli hasıladan aldığı pay, gelişmiş ülkelerde yüzde 8 ile 10 arasındadır. Sektör büyümesi ise ortalama yüzde 10 ile, yüzde 3-4 aralığında büyüyen dünya ekonomisinin oldukça üzerinde bir performans sergilemektedir. Burada, sektörde dış alım oranındaki artışın, dolayısı ile lojistik faaliyetlerinin gitgide artan bir oranda şirket içi operasyonlar olmaktan çıkarılıp bu konuda uzmanlaşmış firmalar tarafından gerçekleştirilir hale gelmesi önemli ölçüde hissedilmektedir.

Lojistik faaliyetlerin öneminin giderek artmasında, üretim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin; lojistik faaliyetlerin, sistematik, işlemsel ve yönetsel açıdan daha rasyonel şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlamasının yattığı görülmektedir. Yaşanan gelişmelerin, özellikle bilgi işleme ve iletme fonksiyonlarının işlerlik kazanması yoluyla ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde kullanılmasına büyük katkıları olduğu açıktır. İşletmelerde karar alma sürecinin hızlandırılması; çağımızda bilginin giderek artan önemi, pazardaki değişmelerin hızının artması ve işletmelerin yaşanan değişimlere adaptasyonunun hızlı bir şekilde sağlanması gibi nedenlerle büyük bir gereksinim halini almıştır. İşletmelerin yaşadığı zamansal kısıtlama, verilerin anlamlı bir hale dönüştürülme süreci olarak da ifade edilen veri işleme süreçlerinin etkinliğinin geliştirilmesini ve

hızlandırılmasını da gerektirmektedir. etkin bir şekilde yönetilerek bu sorunlara cevap veren lojistik sistemlerinin gelişmesi firmalar açısından oldukça önem verilen rekabet yarışında firmaların bir adım öne geçmesinde oldukça önemli bir etkidir.

Buradan hareketle tezin ilk bölümünde lojistik kavramı üzerinde durulmuş, lojistiğin ve lojistiği oluşturan alt unsurların detaylı açıklamaları yapılmış, lojistiğin temel ilkeleri ve amaçlarına vurgu yapılarak lojistiğin bir işletmede ekonomideki önemi konusunda açıklamalar yapılmıştır. Bunların yanı sıra tedarik zinciri ve lojistik arasında ilişki incelenmiş, aralarındaki farklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Tersine Lojistik, E-Lojistik gibi kavramların üzerinde de durulan bölümde dış kaynak kullanımına değinilerek üçüncü ve dördüncü parti lojistik kavramları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde lojistiğin uluslar arası rekabetteki yerini belirlemek amacıyla rekabet kavramı rekabet stratejileri ve uluslar arası rekabet kavramları üzerinde ayrıntılı açıklamalar yapılmış, lojistiği uluslararası rekabette ön plana çıkaran üstünlükler üzerinde durulmuştur.

Tezin üçüncü bölümü son bölüm olup, uygulamayı içeren bölümdür. Bölüm içerisinde öncelikle sektör hakkında genel bilgi verilmiş , sektörün Türkiye'deki durumu hakkında açıklamalar yapılmıştır. Uygulamanın yapıldığı firma olan İnci Lojistik A.Ş. hakkında genel bilgiler yer alan son bölüm firmanın değerlendirilmesi açısından sektördeki konumunun ,rekabetteki yerinin belirlenmesi amacıyla firmanın üstün ve zayıf yönlerini ortaya koyan , firmaya fırsat ve tehdit oluşturabilecek noktalar üzerinden firmaya SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi sonucu firmanın geliştirebileceği ,tehditleri ne şekilde fırsatlara dönüştürebileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## LOJİSTİĞE GENEL BAKIŞ

### 1.1 LOJİSTİK KAVRAMI

Günümüzde iş hayatını şekillendiren birçok gelişmeden söz edilebilmektedir. Söz konusu bu gelişmeler ve yaşanan hızlı değişim işletmelerin akışkan ve çevik olmalarını gerektirmektedir.<sup>1</sup> Özellikle, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum fayda yaratacak şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan elemanlardan bir tanesi olan<sup>2</sup> ,Sanayi Devrimi ve küreselleşme sonucu önemi daha da fark edilen, lojistik,<sup>3</sup> işletmelerin başarısı için yönetimi titizlik isteyen bir faaliyet haline gelmiştir.

Lojistik, askeri literatürde olduğu kadar günümüz iş dünyasında da oldukça önemli bir yer edinmiş olan ve tarihin derinliklerinden bu yana da fiilen kullanılan bir kavramdır. Bu kavram 20. yüzyılın başlarında çok sık kullanılmaya başlanmış ve 1960'lı yıllarda ticari literatüre girmiştir. Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet; tüketici gereksinimlerini tatmin etmek için ilk madde ve malzemenin, süreç içerisindeki stokların, mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve harcamaları en aza indirilmiş bir biçimde varabilmesi gereksinimini doğurmuştur. Bu gereksinimi karşılayabilecek çözüm de lojistik kavramı etrafında tanımlanmıştır.<sup>4</sup>

Lojistik konusunun son yıllarda öğretilerde ve uygulamada bu kadar önemli bir biçimde incelenmesinin temel nedenlerinden bazıları; lojistik maliyetlerin işletmelerin maliyet kalemleri içerisinde önemli boyutlara ulaşması, lojistik maliyetlerde yapılabilecek en ufak bir tasarrufun işletme karına oldukça önemli

---

<sup>1</sup> Murat Kasimoğlu , “İş Ekolojisinin Yeni Paradigması”, **Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi-Öneri**, Cilt: 5 Sayı: 17, Yıl: 8, 2002, s: 4.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**; International Edition, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall., USA, 2004, s: 419.

<sup>3</sup>Güleç , Bihter Karagöz ,“E-Lojistik Ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, 2008, s.75.

<sup>4</sup> İgeme, Lojistik, **İhracatta Pratik Bilgiler Serisi**, s: 17.

oranlarda katkıda bulunması, müşterilerin son yıllarda satış sonrası yapılan hizmetlere ve ürün teslimatlarına oldukça önem vermesi, zamanında, eksiksiz ve hasarsız bir biçimde yapılan teslimatların farklılaşma stratejilerinde oldukça önemli bir rol oynamaya başlaması gibi sayılabilir.<sup>5</sup>

Lojistik Yunanca “logistikos” (hesaplama yeteneği) ve Fransızca “logistique” (arz etmek, kışla-konak yeri) kelimelerinden türemiştir. Lojistik kelimesi (logistics) esas olarak logic ve statistics kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir.<sup>6</sup> Bu kelimeler Türkçe karşılık olarak “istatistiksel mantık”ı ifade etmektedir. Böylece; askerlerin konak yeri, hesap ve mantık kavramlarının bileşimiyle lojistik kavramı elde edilmiştir.

Lojistik terimi köken olarak askeri alanda araç-gereç ve birliklerin hareket organizasyonunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu açıdan lojistik, bir plan veya operasyonun ayrıntılı bir biçimde örgütlenmesi ve uygulanmasıdır. Lojistiğin temel hedefi, müşteri hizmetlerinde yüksek bir seviyeye ulaşılması, kaynak ve yatırımların optimum kullanımıyla rekabet avantajının yaratılmasıdır.<sup>7</sup>

Lojistik doğasında tahminleme, planlama, örgütleme, organizasyon, koordinasyon ve kontrol unsurlarını içermektedir. Lojistik, bir ürün veya hizmetin üretimi ve dağıtılması ile ilgili olarak tüm faaliyetleri sevk ve idare eder.<sup>8</sup> Lojistik, çok çeşitli alanlardan oluşan bir faaliyetler bütünü olup ilgili tüm bölümlerin ortaklaşa işbirliğini gerektirmektedir.

### 1.1.1 Lojistiğin Tanımı

Günümüz modern işletmecilik anlayışında lojistik faaliyetlerin giderek artan bir biçimde daha da önem kazandığı ve bu faaliyetler ile işletmelerin faaliyette

---

<sup>5</sup> Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı İle Olan İlişkisi” , **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:41, Ocak 2009, s: 98.

<sup>6</sup> Sevim Güngörürler, “Ticaretin Vazgeçilmezi Lojistik Sektöründe Son Gelişmeler”, **Pusula Dergisi**, İzmir Ticaret Odası, 2004/ 11, İzmir, s: 38.

<sup>7</sup> Murat Erdal ve Metin Çancı, **Lojistik Yönetimi**, 3. Baskı, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2009,s.31.

<sup>8</sup> Erdal ve Çancı, s: 31.

buldukları pazarlarda rekabette önemli bir üstünlük sağlama yetisi elde edebildikleri görülmektedir.<sup>9</sup> Bu açıklamalar doğrultusunda işletmelerin lojistik faaliyetler ile rakiplerine kıyasla farklılık yaratabilmesi ve rekabette avantaj sağlayabilmesi için öncelikle lojistik kavramının iyi bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda lojistik kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

Türk Dil Kurumu tarafından lojistik kavramı “Mal ve hizmetlerin sağlanmasına yönelik etkinliklerin yönetimi, örgütlenmesi ve planlaması bilimi” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>10</sup>

Lojistiğin günümüzde kabul gören tanımlarından bir tanesi bugünkü adıyla Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSMP) olarak değiştirilen, Lojistik Yönetimi Konseyi (CLM) tarafından 1948 yılında yapılmıştır. Tanıma göre lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından, tüketildiği son noktaya yani nihai tüketiciye/ kullanıcıya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketin etkili ve verimli bir biçimde her iki yöne doğru taşınması ve depolanması, planlanması, uygulanması ve kontrol altında tutulması faaliyetidir.<sup>11</sup>

LODER (Lojistik Derneği) ise lojistiği, “Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet - örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir”<sup>12</sup> olarak tanımlamaktadır.

Lojistikle ilgili diğer bir grup olan Lojistik Mühendisleri Birliğinin (SOLE) tanımı ise şu şekildedir: "Lojistik, lojistik elemanlarının uygun şekilde göz önünde

---

<sup>9</sup> Gümüş, s: 100.

<sup>10</sup> (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=LOJ%DDST%DDK&ayn=tam> ( 7.11.2009)

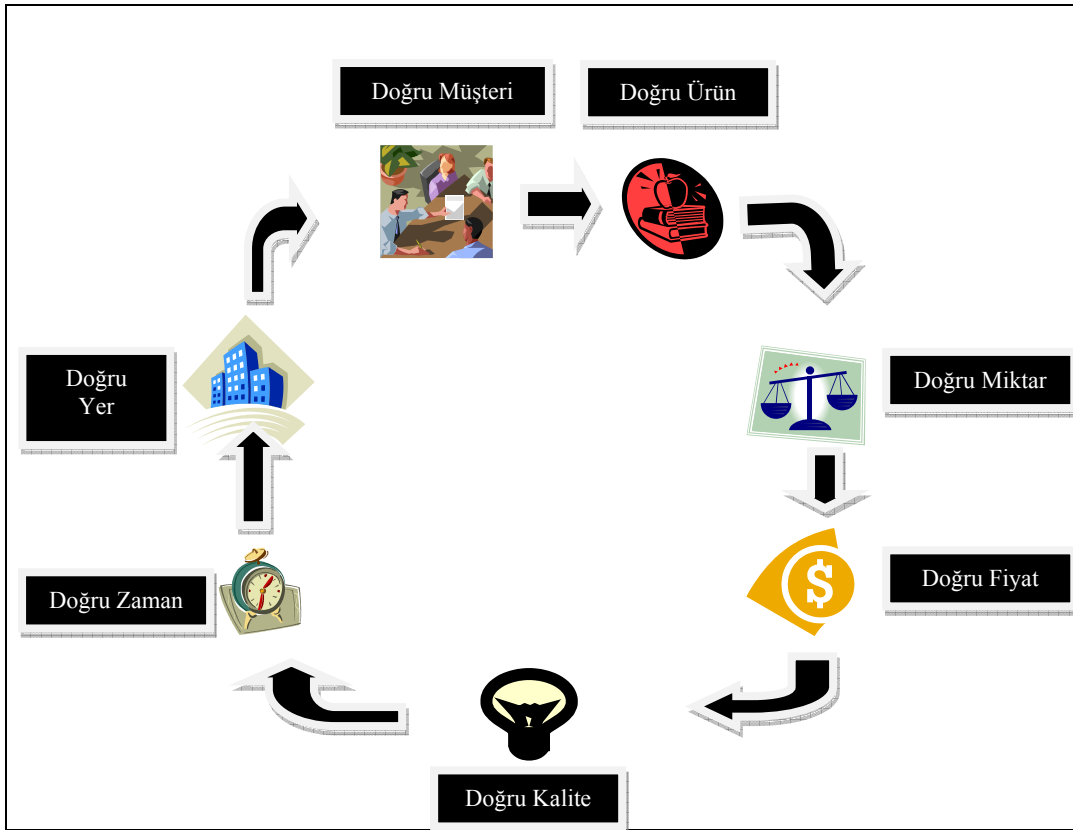
<sup>11</sup> Selami Özcan, “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, Yıl: 2008, s: 277.

<sup>12</sup> Muazzez Babacan, “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi Ve Rekabet Vizyonu”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi** , [http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1\\_-S1-2-M2.pdf](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1_-S1-2-M2.pdf),(8.11.2009 )

bulundurulması suretiyle, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ürün yaşam çevriminin tüm safhaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında teminat altına almak için oluşturulan ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek alanıdır".<sup>13</sup>

Yedi doğru (Seven Rs: Seven Rights) tanımı olarak isimlendirilen bir başka tanımlamaya göre lojistik; doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetler, doğru müşteri için bulunabilirliğini sağlamaktır.<sup>14</sup> Bu tanım, lojistiğin temel faaliyetlerini vurgulamanın yanında lojistiğin temel ilkelerinden biri olan müşteri odaklılığın önemi üzerinde durmaktadır.

**Şekil- 1.** Lojistiğin Yedi Doğrusu



Kaynak: Murat Erdal ve Metin Çancı, **Lojistik Yönetimi**, 3. Baskı, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2009,s.12.

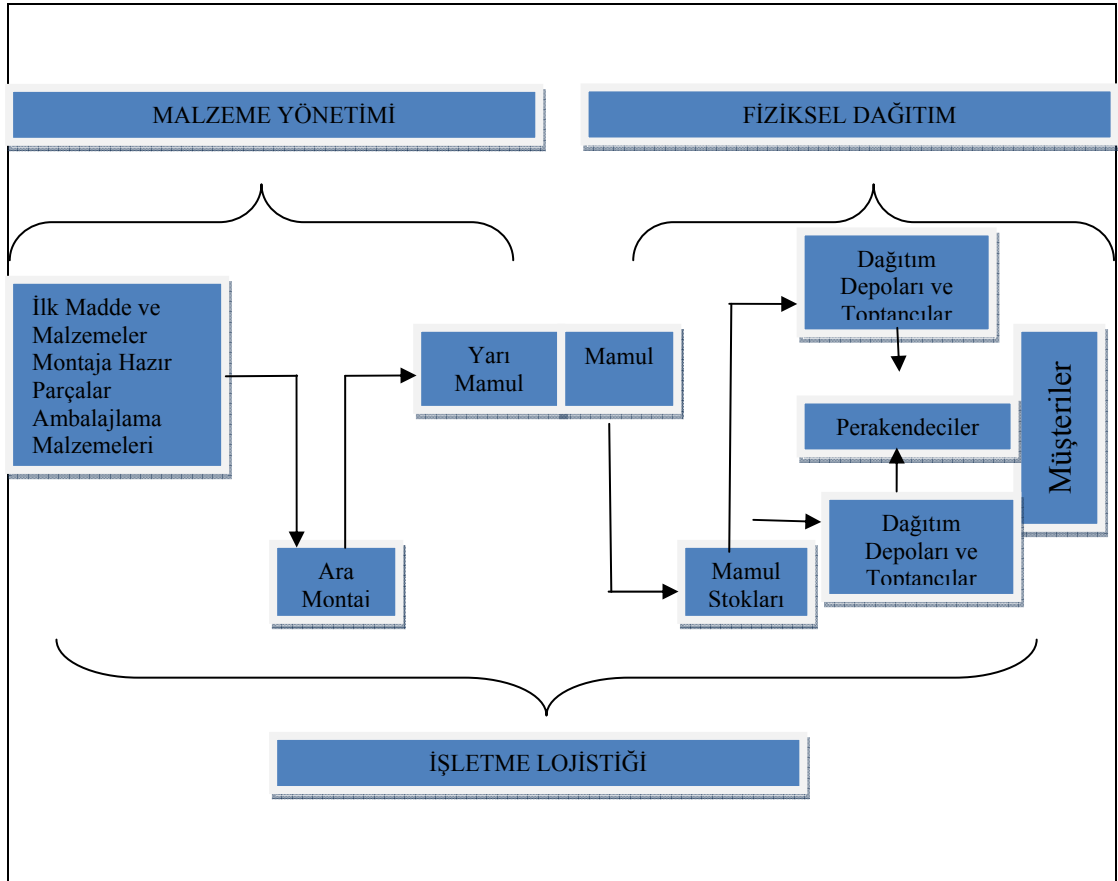
<sup>13</sup> <http://www.sole.org> , (8.11.2009 )

<sup>14</sup> [http:// www.technet21.org](http://www.technet21.org) , (8.11.2009 )

Yine iş dünyasındaki bir başka tanıma göre ise lojistik, siparişleri maliyet açısından en verimli şekilde sağlayarak anlık ve gelecekteki karlılığı en üst seviyeye çıkaracak malzemenin, parçaların ve bitmiş envanterin (ve ilgili bilgi akışını) organizasyon içinde ve pazarlama kanallarında tedarik, taşınma ve depolanma süreçlerini stratejik olarak yönetme sanatıdır.<sup>15</sup>

Lojistik kavramının işletme lojistiği bakımından tanımını vermek gerekirse, ilk madde ve malzeme, yedek parça ve nihai ürünlerin satıcılardan tüketici, kullanıcı ve / veya alıcılara kadar hareket ettirilmesiyle ilgili strateji ve faaliyetlerin yönetimidir.<sup>16</sup> İşletme lojistiğinin kapsamı şekilde verilmiştir:

**Şekil 2.** İşletme Lojistiğinin Kapsamı



Kaynak: Douglas Long, International Global Supply Chain Management, 2004, s.4.

<sup>15</sup> Donald J. Bowersox, David J. Class, Bibxy M. Cooper, Logistics Management, International Edition, McGraw-Hill, Boston, 2002, s: 4.

<sup>16</sup> Ömer Baybars Tek, Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005, s: 527.

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere işletme lojistiğinin kapsamı, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım olarak iki açıdan ele alınmaktadır.

Birinci olarak ele alınan malzeme yönetimi; ilk madde ve malzemelerin, parçaların vb gibi tedarik kaynaklarından alınarak üretim noktalarına getirilmesini göstermektedir. Fiziksel dağıtım faaliyetleri ise, mamullerin üretim noktalarından alınarak mamul stoklarına, dağıtım depolarına, perakende satış noktalarına ve son kullanıcı olan tüketicilere ulaştırılmasına kadar olan faaliyetleri kapsamaktadır. İşletme lojistiğinin bu iki ayrı kolu temelde aynı faaliyetleri yerine getirir. Her iki faaliyet alanı da depolama, taşıma, stok yönetimi vb. gibi faaliyetleri yerine getirmektedir. İşletmelerde yapılan bu iki faaliyet türü işletme lojistiğinin temel çalışma alanını oluşturur.<sup>17</sup>

### **1.1.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi**

Lojistiğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi sanayi devriminin gerçekleşmesine ve küreselleşmenin gündemi işgal etmesine kadar sadece askeri alanda sınırlı kalırken, sanayi devrimi, lojistiğin evriminde bir dönüm noktası olmuştur.

Sanayi devrimi sonrası, ABD’de kitle üretim sonucu pazarda oluşan yüksek mal kapasitesi, dağıtım işlevinin önüne geçerek lojistik faaliyetlere ilişkin ihtiyaçları gündeme getirmiştir. 1950’lerden sonra teknolojik ve ekonomik ihtiyaçlar hızla değişmiş ve 1950-1965 arasındaki dönemde bütünleşik lojistik kavramı berraklaşmaya başlamıştır. 1958 ekonomik durgunluğu, karların azalması nedeniyle iş çevrelerinde daha etkin bir maliyet kontrol sistemi araştırmalarının başlatıldığı bir ortam yaratmıştır. Birçok firma, lojistik ve fiziksel dağıtım faaliyetlerinde hem dikkatli bir çalışma hem de koordinasyon ihtiyacını hissetmeye başlamıştır.

1960’ların ilk yıllarında lojistik ve dağıtım alanındaki problemler tanımlanarak, bu alandaki zorluk ve fırsatlara dikkat çekilmiştir. Ayrıca, işletme

---

<sup>17</sup> Gümüş, s: 102.

verimliliğini geliştirmek isteyen şirketler için lojistiğin önemli bir alan olduğu görülmüştür. 1966-1970 yılları arasındaki dönemde lojistik yönetimiyle ilgili çalışmalar teorik olarak bütünleşik sistemi planlamaya yönelmiş ve daha ziyade bir bölümlenmeye gitme yolunda gelişmiştir. Faaliyetleri karmaşık olmayan işletmelerde öncelikle ya fiziksel dağıtım ya da satın almaya özen gösterme eğilimi ortaya çıkmıştır. Birkaç firmanın, hem fiziksel dağıtımını hem de satın alma faaliyetlerini bir arada yürütmeyi benimsediği gözlenmiş ve bu durum, lojistik işlevinin bütünleşmesine yönelik ilk gelişmeler olarak kabul edilmiştir.

1971-1979'a kadar olan yıllar, işletme faaliyetlerinin hemen hemen her boyutunda belirsizliklerin yaşandığı bir dönem olarak gösterilmiştir. Enerji kısıtlamaları; yükselen enerji fiyatlarıyla birlikte petrole ve yakıt kullanımına bağlı malzemeler ve pek çok işlenmiş ürünün yaygınlaşmasında yavaşlamalar görülmüştür. Daha önceki dönemlere bakıldığında, 1971-1979 döneminin bütünü üzerindeki en önemli etki; sayısız kamu ve özel kuruluşun organizasyon yapıları içinde lojistik işlevini kurumsallaştırmalarıdır.

1980'li yılların başında, lojistik faaliyetlerde daha önceki dönemlerdeki gelişmelerden daha hızlı değişiklikler gözlenmiştir. Bu dönemdeki en önemli değişiklikler; taşımada bağlayıcı kuralların azaltılması, bilgi işlem teknolojisine geçiş ve iletişimde gelişmeler olarak özetlenebilir. 1980 ve sonrasındaki bu önemli değişiklikler ve gelişmeler bütünleşik lojistik kavramının yerleşik uygulama alanı bulmasına olanak sağlamıştır.<sup>18</sup>

1990'lı yıllara gelindiğinde ise, lojistik fonksiyonunun işletme yönetimindeki önemi iyice hissedilmeye başlanmıştır. Bunun nedenleri ise şöyle sıralanabilir:

1) Birçok şirket işletmenin pazarlama stratejisinde önemli bir yeri olan müşteri servisi ve tatmininin daha iyi bir lojistik yönetimi ile elde edilecek düşük fiyat ve iyi bir müşteri servis düzeyi ile sağlanabileceğini ve lojistiğin salt maliyet yaratıcı bir

---

<sup>18</sup> Birdoğan Baki, **Lojistik Yönetimi Ve Lojistik Sektör Analizi**, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004, s: 9-11.

kalem olmayıp aynı zamanda stratejik avantaj sağlayabilecek bir bileşen olduğunu görmüştür.

2) Ulaştırma maliyetlerinin çok hızlı yükselmesi ile lojistik işletmenin en önemli maliyet kalemlerinden biri olmuştur ve yönetimler bu maliyetlerin daha iyi kontrol edilmesi ile hem şirket hem de müşteri için önemli bir maliyet tasarrufu sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır.

3) Ürün verimliliğinin en yüksek noktasına ulaşması sonucunda ürünlerin maliyetlerinden kısmak neredeyse imkansız hale gelmiş ve ürünler üzerinde ek maliyet tasarrufu yapmak çok zorlaşmıştır. Lojistik, maliyet tasarrufu yapmak için bir çözüm olarak görülmüştür.

4) Her bir müşteri beklentisinin karşılanması pazarlama anlayışı, ürün hattında çok büyük bir genişlemeye yol açmış ve ürün bazında envanter kontrolü yapma gerekliliği iyi bir lojistik yönetimini gerektirmiştir.<sup>19</sup>

5) Her müşterinin bulunduğu yer, her siparişin büyüklüğü, ürünün üretildiği, depolandığı ve dağıtıldığı merkezler, her depo ve fabrikanın müşteriye nakliye maliyetleri, müşterilerin talep ettiği mevcut servis ve taşıma düzeyleri, tedarikçilerin bulunduğu yerler, her depo ve dağıtım merkezindeki mevcut stok düzeyi, ürünün ve hammaddenin süreç içindeki durumunun bilinmesi gibi lojistik yönetimi çok sayıda detay ve bilgi ile ilintili olarak çalışmaktadır. Bilgilerin bu derece fazla olması elle analiz yapmayı adeta imkansız hale getirmiştir. Firmalar sistemli bir çalışma gereği hissetmişlerdir.

6) Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması bazı firmaları bilgisayar kullanmasalar bile, satıcıları ve müşterileri kullandığı için sistemli bir çalışmaya itmiştir. Böylece çok sayıda firma, dağıtım sistemlerini yenilemeleri gerektiğini fark etmiştir.

---

<sup>19</sup> Philip Kotler, s: 452-453.



7) İşletmeler; paketlenme, geri dönüşüm kanallarının geliştirilmesi gibi lojistikle ilgili pek çok kavramla karşı karşıya kalmışlardır. Tüketiciler, firmaların geri dönüşüm konusuyla daha aktif olarak ilgilenmesini talep etmiş ve firmalarda bu süreçte maliyetleri düşürücü birçok geri dönüşüm biçimi geliştirmiştir.

8) Küreselleşmeyle birlikte oluşan uluslararası firmaların dünyanın herhangi bir yerinde ürettikleri ürünleri diğer yerlere taşıma gereksinmelerinin artması dağıtım hatlarının uzamasına neden olmuştur. Böylece lojistiğin getirilerinden olan yer, zaman faydası kavramları daha da önem kazanmıştır.

9) Uluslararası üretim veya satış yapan firmaların artması ve ölçeklerin büyümesi, lojistik fonksiyonunun önem kazanmasında etki eden bir diğer faktördür.

Özet olarak, pazarda rekabet edebilmek için satış fiyatlarında etki yapan bütün maliyetlerin geriye çekilmesi ihtiyacını doğurmuş ve lojistik maliyetler de inceleme altına alınmıştır. Firmalar, lojistik hizmetlerin konsolidasyon ve dış kaynak kullanımıyla azalabileceğini görmüşlerdir. Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejilerin ve bunlara uygun faaliyetlerin diğer bir ifadeyle lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Lojistik, amaca ulaşılması yolunda işletmenin tüm organizasyonunu ve kaynaklarını en uyumlu şekilde hareket ettirebilme yeteneği olarak iş dünyasının gündemine girmiştir.

## **1.2. LOJİSTİĞİN AMAÇLARI VE TEMEL İLKELERİ**

### **1.2.1. Lojistiğin Amaçları**

1970'li yıllardan günümüze kadar geçen sürede yaşanan hızlı değişim ve uyum sağlama yaklaşımları açık sistem özelliği taşıyan işletmelerin bu değişim karşısında çeşitli davranışlar sergilemesine neden olmuştur. Söz konusu davranışlar,

işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda rekabetçi yönlerini geliştirmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri yönünde olmaktadır.<sup>20</sup>

Son yıllarda üretim ve pazarlama alanlarındaki gelişmeler nedeniyle birçok problemin ortaya çıkması, yükselen maliyetlerin düşürülmesi ve pazarlama kavramındaki gelişmelere bağlı olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkması, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir.<sup>21</sup> Lojistik faaliyetler planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol gibi yönetim işlevlerini içerisinde barındırmaktadır. Lojistik faaliyetlerde amaç, işletmenin varlığını sürdürebilmesi yönünde kalite, maliyet, zaman ve hizmet gibi işletme açısından önemli göstergeleri dikkate alarak hareket edilmesidir.<sup>22</sup>

Bu noktadan hareketle genel olarak lojistik faaliyetlerin amaçları<sup>23</sup>;

1. Teslimat yani nakliye sürelerinin kısalması; nakliye süresinin minimum düzeyde olması için uygun ulaşım yolunu seçmek.
2. En az stok; maliyetleri en aza indirebilmek için sıfır stok ile çalışmak bunun için de just in time (JIT) gibi faaliyetlerin ihtiyaç duyulduğu ya da talep edildiği anda gerçekleştirilmesi temeline dayanan stok kontrol sistemlerinin belirlenmesi gerekmektedir.
3. En az maliyet; lojistikte temel amaç asgari maliyetle kaliteli hizmet anlayışı sürdürmek olduğu için maliyet kalemlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.
4. Verimlilik; maliyetleri en aza indirebilmek için maksimum verimliliğin sağlanması.

---

<sup>20</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 10. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s: 365.

<sup>21</sup> Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp> (10.11.2009)

<sup>22</sup> Erdal ve Çancı, s: 38.

<sup>23</sup> Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2003, s: 26.

5. Kalite(hasarsızlık, performans); müşteri memnuniyetinden ödün vermemek ve rekabette ayakta kalabilmek için kaliteli hizmet anlayışı.

6. İzlenebilirlik (yük ve araç takibi); yüklerin ve araçların 7 gün 24 saat hem lojistik firması hem de müşterinin takip edebilmesi için GPRS gibi sistemlerin kullanılması.

7. Sürdürülebilirlik (yedek parça, ambalaj malzemesi ve hurda geri toplama, çevresel duyarlılık...) şeklinde sıralanabilir.

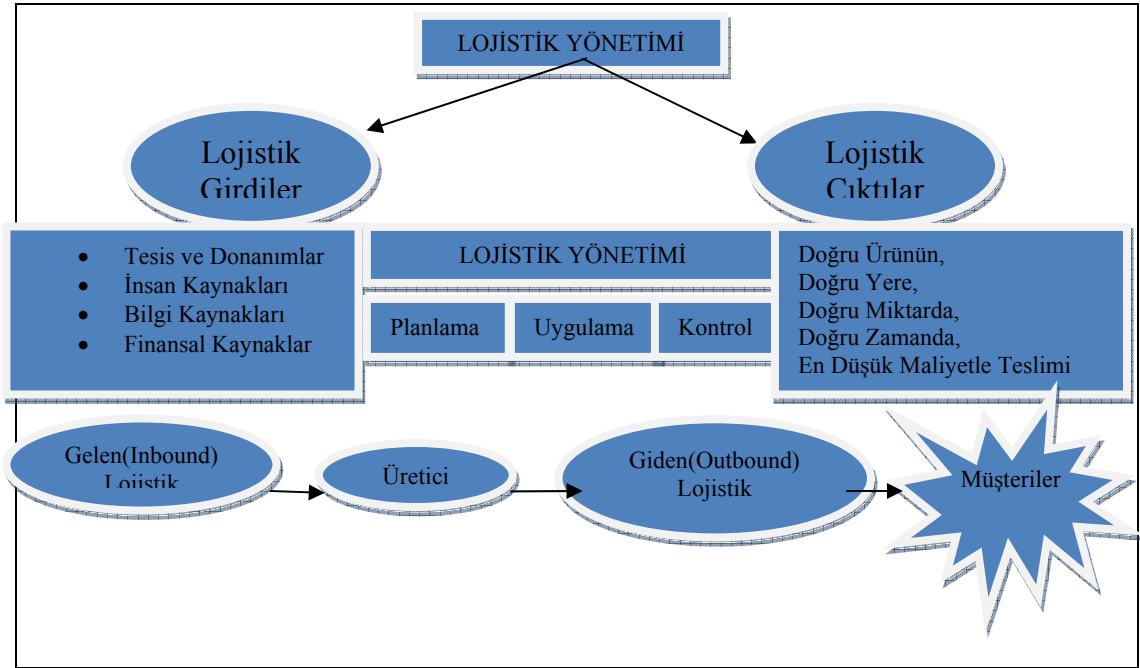
Bununla birlikte lojistik yönetimi, bir sistem yaklaşımı belirleyerek her biri ayrı bir maliyet unsuru olan fonksiyonlar arasında değiş-tokuş dengesi sağlayan müşteri hizmeti düzeyini sürekli geliştirmeyi bir hedef olarak belirler. İyi bir lojistik yönetimi, kaliteyi arttıran ve firmalara iç ve dış pazarlarda rekabet gücü kazandıran bir etki oluşturabilmektedir.<sup>24</sup>

Lojistik felsefesi altında yatan düşünce, geçmişte çok sık görüldüğü gibi malzeme akışını birbirinden bağımsız aktiviteler olarak yönetmektense, kaynaktan kullanıcıya kadar olan malzeme akışını entegre tek bir sistem olarak planlamak ve koordine etmektir. Bu nedenle, lojistik yönetimi düzeni altında amaç, pazarı, dağıtım ağını, imalat sürecini ve de satın alma aktivitesini düşük maliyette ve daha yüksek kalitede müşteriye hizmet vermek için birleştirmektir. Şekil 3. Lojistik yönetimini en iyi şekilde açıklamaktadır:

---

<sup>24</sup> İgeme, s: 20.

Şekil 3. Lojistik Yönetimi



Kaynak: <http://ankaraem.atilim.edu.tr/sunum/mehmettanyas.ppt#298,3,LOJİSTİK YÖNETİMİ>

### 1.2.2. Lojistiğin Temel İlkeleri

Temel lojistik ilkeleri, lojistik faaliyetlerin planlanması ve harekete geçirilmesi için rehber olarak kullanılan değerlerdir. Lojistik sektöründe nakliyenin sorunsuz gerçekleştirilebilmesi, lojistik faaliyetlerin belli standartta sürdürülebilmesine bağlıdır. Temel lojistik ilkeleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bunlar<sup>25</sup>:

- Standartlık: Lojistik hizmetlerinin sağlanmasında malzeme, hizmet ve kullanılan yöntemlerin uluslararası standartlarda olması önemlidir. Özellikle demiryolları, konteynırlar, elleçleme ekipmanı, bilişim sistemleri gibi temel lojistik unsurlarında belirli standartlara ulaşılması, globalleşmenin sürecinde lojistik faaliyetler için büyük önem taşımaktadır.

<sup>25</sup> Emine Koban, Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Yayınevi, 2007, s: 44.

- b. Yeterlilik: Lojistik faaliyetlerde yeterli desteğin sağlanması işletme içi koordinasyonda önem arz etmektedir. İşletme içinde lojistik kaynakların yeterlilik seviyesinde olması maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. İşletmede fazla stok bulundurmak yerine hammaddenin sürdürülebilir anlamda karşılanması yeterlilik anlamında örnek teşkil etmektedir.
- c. Ekonomik Olma: Ekonomide ana mantık en az masrafla ve en etkin maliyet sistemiyle lojistik desteğin sağlanmasıdır. Kaynakların ihtiyaçların tamamını karşılamada yetersiz kaldığı durumda, ihtiyaç duyulan malın tahsis edilmesinde ekonomik olma faktörü gerek maliyet gerekse zaman açısından önem taşımaktadır.
- d. Esneklik: Lojistikte teşkilat ve usullerin değişen koşullardan, amaçlardan ve kavramlardan olumsuz etkilenmek yerine onlara uyum sağlayabilecek bir yapı içinde olmalıdır.
- e. Sadelik: Karmaşık yapılanmaların yerine en başta planlama olmak üzere lojistiğin tüm alanlarında sadelik esas alınmalıdır. Sadelik süreçlerin etkin bir şekilde işlemesi için önemlidir. Sadeliğin sağlanması etkin kaynak kullanımını olanaklı kılar.
- f. İzlenebilirlik: Günümüzde elektronik imkânlarla bilgi işlem teknolojisi kullanılarak tüm operasyonlar izlenebilmekte olup sorunların önceden ya da erken farkına varıp giderilmesinde izlenebilirlik prensibi etkin rol oynar.
- g. Koordinasyon: Lojistik desteğin etkin bir şekilde sağlanması için en önemli süreçtir. Lojistik sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için planlamacılar ve müşteriler arasında koordinasyon olmalıdır.

### 1.3. LOJİSTİĞİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ

Lojistik sistem, bütünleşik lojistik süreç içerisinde ele alındığında, katma değer yaratan mal akışı ve ihtiyaçlara ilişkin bilgi akışı yaratarak ekonomiye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Geçmişten günümüze kadar ekonomik yaşamda meydana gelen değişimler, lojistiğin ekonomiye olan katkısını önemli ölçüde arttırmıştır. Artan tüketici refahı ve bununla birlikte tüketici beklentilerindeki artış ve uluslararası pazarlardaki mal ve hizmetlerin artmasına neden olmuştur. Birçok yeni ürün ve hizmet, dünyanın çeşitli yerlerindeki tüketicilere sunulmuş, satılmış ve dağıtılmıştır. Firmalar, genişleyen pazarların ve hızla artan yeni ürün ve servislerin meydana getirdiği bu yeni durumun üstesinden gelmek için daha büyük ve daha karmaşık bir yapı kazanmışlardır. Ürünlerin tek bir tesiste üretiminin, montajının, paketlenmesinin yapıldığı sistemin yerini üretimin her bir aşamasının farklı tesislerde hatta farklı ülkelerde yapıldığı yeni bir sistem almıştır.

Bu durum; amacı, firmanın varlığını sürdürebilmesi açısından organizasyonu kalite, fiyat, zaman ve hizmet gibi hayati pazar değişkenlerine karşı dayanıklı hale getirmek olan lojistiğin öneminin artmasına neden olmuştur.<sup>26</sup> Başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan ürünlerin dağıtımını endüstrileşmiş ülkelerin gayri safi milli hasılasının önemli bir parçası haline gelirken, lojistik de dağıtım etkinliği, faiz oranları, enerji maliyetleri, verimlilik ve dolayısıyla hizmet ve mallar için ödenen fiyatlar, uluslararası ödemeler dengesi, uluslararası pazarlarda daha etkili bir şekilde rekabet edebilme, endüstri karları, yatırım sermayesi, ekonomik büyüme, istihdam oranı gibi ekonominin diğer yönlerini etkilediği için çok büyük bir iş haline gelmiştir.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Murat Erdal, **Küresel Lojistik**, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2005, s:35.

<sup>27</sup> Douglas M. Lambert, James R. Stock, **Strategic Logistics Management**, 4th. Edition, McGraw Hill, Boston, 2000, s:6.

Lojistik aynı zamanda, ülkelerin önemli ekonomik göstergesi sayılan gayri safi milli hasılda önemli bir paya sahiptir ve bu pay giderek genişlemektedir.<sup>28</sup>

Lojistik özellikle gelişmiş ülkelerde, gayrisafi milli hasılanın yüzde 17 ila 19u oranında kendine pazar büyüklüğü bulmaktadır.<sup>29</sup> 2009 verilerine göre dünya lojistik pazarının büyüklüğü 6 trilyon doların üzerindedir. Yeryüzünde üretilen her 1 dolarlık değerın en az yüzde 25'i lojistik etkinliklerine ayrılmaktadır. AB pazarının büyüklüğü ise 627 milyar Euro civarındadır. Dünyada lojistik sektörü ekonomik krizin etkisini gösterdiği 2008 yılına kadar her yıl ortalama olarak yüzde 10 civarında büyürken Türkiye'de ise potansiyel her yıl ortalama yüzde 20 oranındadır. Türkiye'nin son 5 yıl içerisinde krizin yaşandığı yıl olan 2008 yılı hariç pazardan aldığı pay her yıl %5 artmıştır.<sup>30</sup> 2010 yılı tahminlerinde de krizin etkilerine rağmen karı artacak 10 sektör içerisinde lojistik sektörü de yer almaktadır.<sup>31</sup>

#### 1.4. LOJİSTİĞİN İŞLETMEDEKİ ÖNEMİ

Lojistik, işletmenin sahip olduğu sunusunun rekabetle karşılaşmasını sağlayan işletme dışında gerçekleşen en önemli faaliyettir. Lojistik faaliyetler, mal ve hizmetlerin uygun yere, uygun şekilde ve en kısa sürede hareketini sağlayan firmanın dışı açılma kapısıdır.<sup>32</sup>

Ayrıca, lojistik faaliyetlerin bir şirketin performansında önemli etkisi vardır. Şirketler, yaşamlarını sürdürebilmek için, uzun dönemde kabul edilebilir düzeyde bir kar sağlamak zorundadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek, pazarın istediği müşteri hizmet düzeyini sağlamak koşuluyla lojistik maliyetlerin düşürülmesine bağlıdır. Bu nedenle, lojistik fonksiyonunun etkili ve verimli çalışmasına ihtiyaç vardır. Etkili

---

<sup>28</sup> Nejat Bilginer, Aydın Kayabaşı, "İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Temmuz 2007, s:638.

<sup>29</sup> <http://www.denizhaber.com/HABER/6857/25/denizhaber-denizcilik-deniz-haber-turk-denizciligi-bosporus-turk-bogazlari-istanbul-bogazi-canakkale-bogazi-dto-turkish-maritime-pilotage-marine-environment-deniz-kirilig-balikcilik.html> (14.11.2009)

<sup>30</sup> <http://www.quattrobc.com/Content.asp?Lan=Tr&cType=Logistics> (14.11.2009 )

<sup>31</sup> "Peki, Kar Nereden Gelecek?", **Capital Dergisi**, Aralık 2009, Sayı 12, s:136.

<sup>32</sup> Bahar Dostsever, " Küresel Lojistik ve Türk Firmalarının Rekabetçi Yapılarına Etkilerinin Araştırılması", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **D.E.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2007, s:2.

çalışma, müşteri hizmetinin düzeyi ile ilgilidir. Verimlilik ise, maliyetler ile ilgilidir.

Lojistik her şirket ya da kurum için hayati bir fonksiyondur. Geleneksel bir organizasyon yapısında temel fonksiyonlar, finans, operasyonlar ve pazarlama olmaktadır. Böyle bir organizasyona lojistik açısından baktığımızda, lojistik faaliyetleri temel amaçları farklı olan bu üç fonksiyon arasında farklı paylaştırılmıştır. Uygulamada karmaşa yaşanmaması için lojistik faaliyetleri her amaca optimale yakın seviyede sonuçlar sağlayacak şekilde organize edilmelidir.<sup>33</sup>

Lojistik performansın içinde yer alan çok değişik fonksiyonlar olduğuna göre, lojistik sürecin bütün olarak başarılı olabilmesi için bu fonksiyonların bütünleştirilmesi, birbiriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Lojistik stratejileri; satın alma, üretim, pazarlama ve şirket stratejileriyle bütünleştirilmelidir. Lojistikle diğer fonksiyonların bütünleştirilmesi, önemli rekabet avantajı elde etmede ve şirketlerin katma değer faaliyetlerini arttırmada bir potansiyel yaratacaktır. Bu bütünleştirme, operasyonel maliyetlerde azalma ve müşteri hizmetlerinde gelişme de sağlayacaktır.<sup>34</sup>

Lojistik faaliyetlerin değer ekleme açısından da önemi büyüktür. Dört çeşit fayda, bir ürüne değer katabilir. Bunlar, şekil, mülkiyet, yer ve zaman faydalarıdır.

Şekil faydası üretilmiş malların şekillerinin değiştirilerek ihtiyaçları daha iyi karşılayacak hale getirilmesi faaliyetidir. Mülkiyet faydası üretilmiş olan malların, onlara en fazla ihtiyaç duyanların eline geçmesine aracılık eden satıcıların sağladığı faydalardır.<sup>35</sup>

Yer faydası malların üretildiği yerlerden, tüketicilerinin bulunduğu yere taşınmasıyla sağlanan faydalardır. Yer faydası, malların müşteri ihtiyaçlarını

---

<sup>33</sup>Sevinç Nalan Karavaizoğlu, “ İşletmelerde Maliyet Bilgi Sistemine Dayalı Lojistik Yönetimi” , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2008, s.89

<sup>34</sup> Karavaizoğlu, s: 90.

<sup>35</sup> <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011408/20820> ( 25.12.2009)



karşlamak üzere ihtiyaç duyulduğu yerlerde bulunmasının değeri olarak görülebilir. Yer faydası malların taşınması faaliyeti yani lojistik faaliyetlerce ortaya çıkmaktadır.

Lojistik, malların kullanılamaz bir şekilde ortaya çıktıkları veya bol miktarda buldukları (arz-fazlası durumunda) yerlerden, kullanılabilir bir şekil kazanmak üzere işlendikleri veya mevcut talebe oranla kıt oldukları yerlere taşıyarak, yer faydasının oluşturulmasıdır.

Yer ve zaman yönünden lojistiğin sağladığı faydalar birlikte değerlendirildiğinde malların tüketicilere fiziksel olarak sunulabilmesinin ve dolayısıyla malların ihtiyaç duyulan anda ve yerde satılmasına imkan verecek hareketlerin en uygun şekilde tasarımı, planlanması ve operasyonunu gerektiren temel bir rolü bulunduğu anlaşılmaktadır.<sup>36</sup>

#### **1.4.1. Lojistik – Pazarlama İlişkisi**

Lojistik çoğunlukla pazarlamanın diğer yarısı olarak algılanmıştır. Bu tanımlamanın ardındaki neden, bir firmanın lojistik sistemindeki fiziksel dağıtım kısmının müşteriler için malların depolanması ve fiziksel hareketlerinden sorumlu olması ve böylece bir ürünün satılmasında önemli rol oynamasıdır.

Pazarlama anlayışının odak noktasını tüketici oluşturmaktadır. Çünkü tüketicilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve bütünleştirilmiş pazarlama çabaları ile belirlenen beklentilerin karşılanması yoluyla kâr sağlanması ve uzun süreli ilişkilerin kurulması hedeflenmektedir. Başka bir ifade ile “hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine bağlı olarak örgütsel amaçların başarılması, ihtiyaçların rakiplerden daha etkili ve etkin bir şekilde belirlenmesi ve tatmin edilmesi” modern pazarlamanın temel felsefesidir.<sup>37</sup>

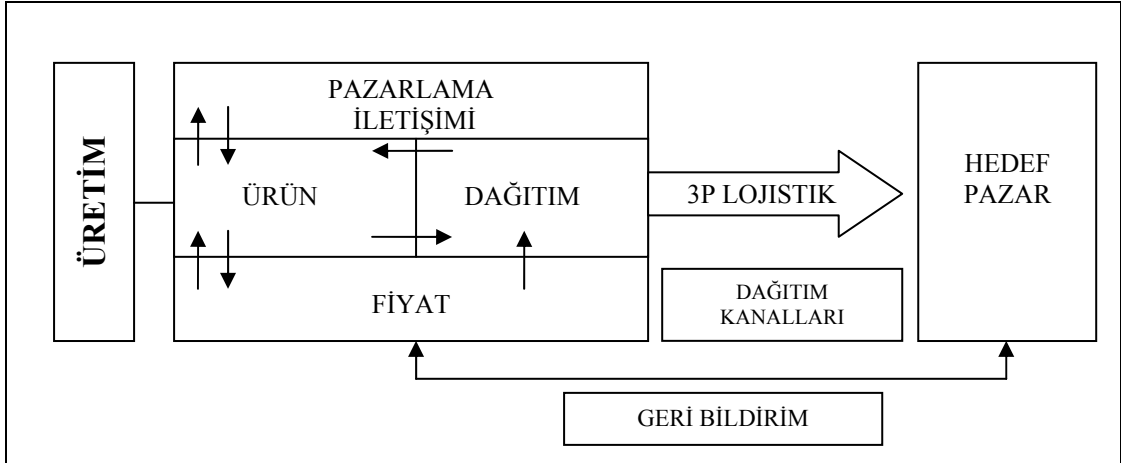
“Pazarlama Karması” bir işletmenin pazarlama planlamasının çeşitli yönlerini tanımlar ve toplam pazarlama caba veya sunuşunu temsil eder. Dengeli bir pazarlama programı, karmanın fiyat, ürün/hizmet, pazarlama iletişimi ve yer (dağıtım) alt karma ve

<sup>36</sup> <http://www.atillayildiztekin.com/?p=361> ( 16.11.2009)

<sup>37</sup> Semra Ayтуğ, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 1997, s: 12.

bileşenlerinden yararlanır. Pazarlama (tüketici/kullanıcı) veya alıcılara ürün hizmetler vaat eder.<sup>38</sup> Lojistik pazarlamanın bu görevi yerine getirmesinde önemli bir destek sistemidir. Eğer, doğru ürünü doğru miktarda sağlama yeteneğiniz varsa fiziksel dağıtım bir ürünü satmak için temel bir değişken olabilir.

**Şekil 4.** Dörtlü Pazarlama Karması Öğeleri ve Lojistik İlişkisi



Kaynak: Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Bileşik Matbaacılık, İzmir, 2005, s: 532.

Mamul üretimi için gerekli olan materyallerin, zamanında, kaliteli, düşük maliyetli ve güvenilir bir şekilde satın alınmalarının sağlanması, taşınması, depolanması, üretim süreçlerine zamanında ve yeterli miktarlarda verilmesi gerekmektedir. Minimum üretim ve stok maliyetleriyle çalışılması, üretilen ürünlerin ve yarı mamullerin depolanması, taşınması ve sevkiyatını kolaylaştırabilecek şekilde depolanması ve stok kontrollerinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Ayrıca, satış sonrası faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetimin sorumluluğu olarak algılanmaktadır.<sup>39</sup>

#### 1.4.2. Uluslararası Pazarlamada Lojistik

Lojistik faaliyetler, bir işletmenin toplam verimliliğinde büyük rol oynayan faaliyetlerdir. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak, bu pazarlardan pay almak,

<sup>38</sup> Tek ve Özgül, s:532.

<sup>39</sup> Cüneyd GÜLÜT, **Lojistik Yönetiminde Yenilikçi Çözümler**, Elsys Consulting Services Yayınları, İstanbul, 2007, s: 2.

aldığı payı sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler faaliyette buldukları pazarlara devamlı bir şekilde, tam zamanında ve pazar yönlü olarak mal ve hizmet sunmak zorundadırlar. Etkinliğin sağlanması büyük oranda lojistik faaliyetlere bağlı kalmaktadır.

Uluslararası pazar şartları içerisinde hiçbir tarafın; tedarikçi, üretici, dağıtıcı ya da müşterinin gecikmeye tahammülü bulunmamaktadır. En küçük bir gecikme veya hata bütün bir şirket imajının zarar görmesine ve pazar payının kaybedilmesine neden olmaktadır<sup>40</sup>. Artık hizmet alan firmalar mallarının sadece iki nokta arasında taşınmasını değil; depolanması, gümrüklenmesi, elleçlenmesi, ambalajlanması ve gereksinimlere göre dağıtılmasını da talep etmektedirler. Böylece kendi ana faaliyet konularına odaklanmaya daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Bir başka deyişle, bu sayede hem üretim sürecinde yaratıcılık ve kalite konularına daha fazla zaman ayırmakta hem de maliyetlerini azaltabilecek olanaklara kavuşmaktadırlar. Bunlar lojistik hizmetlerin önemini giderek arttırmaktadır. Gelecekte kurumların rekabeti ürettikleri ürünlerde veya tüketilen ürünlerde değil, kullandıkları tedarik zincirleri arasında olacaktır<sup>41</sup>. Yani iyi yönetilen lojistik faaliyetleri, rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yeniliğe açık işletmelerde, lojistik son yıllarda sadece malların gideceği yerlere ulaştırılmasının çok ötesine geçmiş; pazarlama stratejisinde farklılık yaratan bir unsur haline gelmiştir. Özellikle işletmelerin tüketici isteklerine derhal “karşılık verme yeteneğini artırma” “pazardaki konumunu koruma” “uluslararası pazardaki rekabet gücünü koruma” konularında çok önemli bir araç haline gelmiştir. Çünkü nihai tüketiciler ve endüstriyel alıcılar, giderek artan ölçüde “hemen şimdi istiyorum” demektedirler. Artan rekabet ortamında gitgide daha kaliteli mallar rekabetçi fiyatlarla pazara sunulmaktadır. Bu ortamda verimliliği ve karlılığı da geliştirerek

---

<sup>40</sup> Erdal, s: 147.

<sup>41</sup> Avrupa Birliği Merkezi, **Tedarik Zinciri Sunumu**,  
[http://www.abmistanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216\\_tedarik/sunumis.ppt#29](http://www.abmistanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216_tedarik/sunumis.ppt#29)  
(27.12.2009)

tüketici tatmini sağlamak, lojistiği işletmelerin pazarlama çabalarının odak noktasına getirmiştir.<sup>42</sup>

Pazarlama etkinliğin sağlanması ve ülke ekonomisinin kalkınması için dağıtım ve lojistik faktörleri yaşamsal önem taşırlar. Tüketicinin gereksinimine yönelik olarak, en yüksek seviyede tatmin sağlayacak bir malı üretebilirsiniz. Bu malı en uygun fiyatı belirleyerek, tüketicilerle gerekli iletişimi de kurabilirsiniz. Ancak sözü edilen mal, tüketiciye istediği zamanda, istediği yerde ve arzuladığı şekilde sunulmazsa, tüm çabalar büyük oranda boşa gidecektir. Özellikle dağıtım ve lojistik anlamında, yetersiz alt yapısı olan ekonomilerde, işletmelerin etkin bir şekilde örgütlenerek, dağıtım ve lojistik faaliyetlerini sürdürmeleri zordur. Örneğin Sudan'ın Nil nehri kenarlarında çok kaliteli susam yetişir. Bu ülkede sussam ticaretiyle uğraşan işletmelerin genellikle en büyük sorunu kaliteli susamları bulmak ve uygun fiyattan satın almak değildir. En büyük sorun susamın Nil Nehri bölgesinden, limana ulaştırılması ve orada da gerekli lojistik işlemlerin yapılmasıdır.<sup>43</sup>

Bunun yanı sıra, lojistik kavramı sadece uluslar arası pazarlamaya konu olan ürünün kanal içerisinde taşınması değildir. O halde bu kavram taşımanın planlanmasını, uygun şartlarda ürünün üretim yerinden tüketim yerine ulaştırılmasını, stok yönetimini ve yükleme ile boşaltma gibi çeşitli diğer faaliyetleri kapsamaktadır. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için mikro ve makro yapılarıdaki lojistik sistemlerine başvurulur. Lojistik faaliyetlerin mikro boyutu, ihracatçı işletmelerin lojistik faaliyetlerine yönelik gerçekleştirdikleri işlemlerdir. Sözü edilen kavramın makro boyutu ise, uluslar arası pazarlamacı işletmenin dışındaki lojistik ile ilgili çevre değişkenlerinden meydana gelmektedir. Bu çevre ulusal ve uluslararası düzeydeki lojistik sisteminin elemanlarından oluşur. Ayrıca çıkış ve varış ülkelerindeki; ulaştırma ve telekomünikasyon altyapısı, liman olanakları, demiryolu ağları, depolama koşulları, posta hizmetleri, ulaştırma ve

---

<sup>42</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s: 278.

<sup>43</sup> Murat Canitez, **Uluslararası Pazarlamada Lojistik ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s: 35.

iletişim teknolojisi, girişimcilik özellikleri ve alt yapı sistemlerinin esnekliği gibi değişkenlerde makro lojistik sistemleri içerisinde dikkate alınmalıdır.<sup>44</sup>

## 1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK

Tedarik Zinciri ve Lojistik kavramları birbirine karışan ve zaman zaman birbiri yerine kullanılan iki terimdir. Tedarik zincirinin amacı bir işletme için kesintisiz üretimi sağlamak amacıyla hammaddeden tüketime kadar olan zinciri kurumlara artı değer kazandırılması amacıyla planlanması olurken; Lojistik ise aynı yönetimi tüketiciyi temel alarak planlama işlemi olarak tanımlanmaktadır.

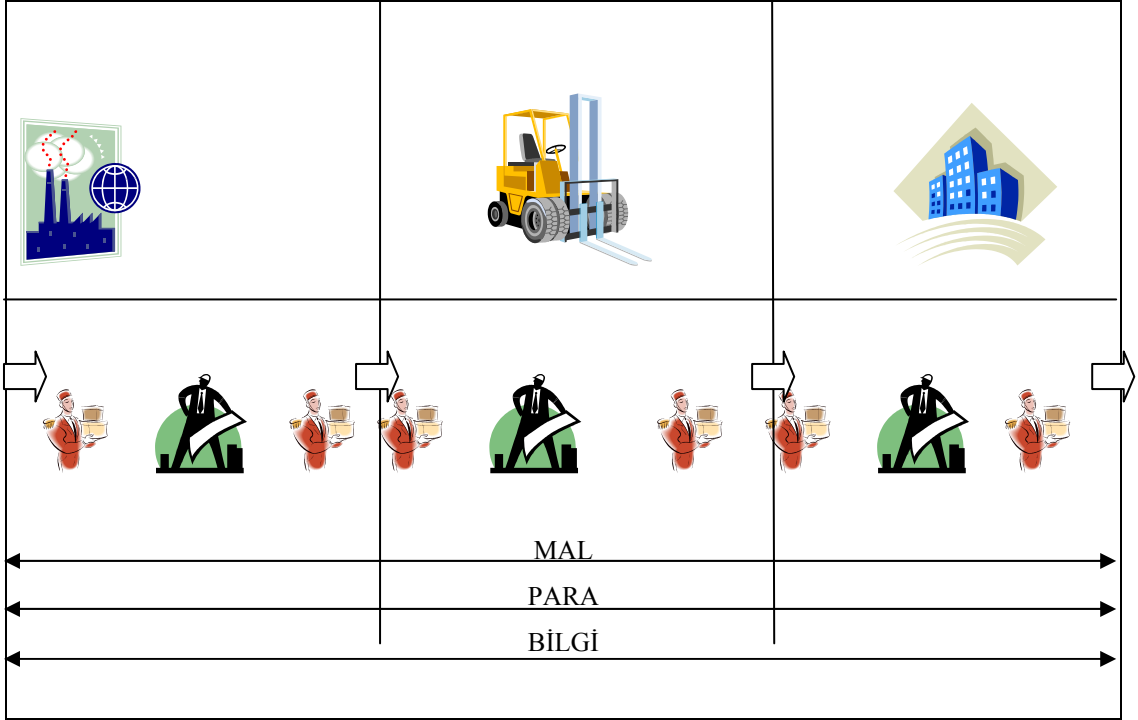
Tedarik zinciri, bir ürünü veya hizmeti tedarikçinin tedarikçisinden başlayıp, müşterinin müşterisine ulaştırıncaya kadar yapılan ve birbirine bağlı olan süreçlerin bütünüdür. Lojistik yönetimi de bu süreçlerin gerçekleştirilmesi için sürekli olarak bilgi, kapital, eleman ve malzeme varlıklarının, tedarik zincirinin tüm aşamalarında en etkin ve verimli şekilde kullanılması için gerekli planlama ve yürütme gayretlerinin tümüdür. Sistemin bütünü maliyetlerini azaltmayı gözeterek, malların doğru zamanda, doğru miktarlarla, doğru yerlere dağıtımını sağlamak için tedarikçilerin, üreticilerin, depoların ve perakendecilerin etkin bir şekilde sistemin bütünü maliyetlerini azaltmayı gözeterek, malların doğru zamanda, doğru miktarlarla, doğru yerlere dağıtımını sağlamak için tedarikçilerin, üreticilerin, depoların ve perakendecilerin etkin bir şekilde entegrasyonuna imkan veren yöntemleri içerir. Tedarik zinciri yönetiminin başarısını; lojistik zincirinin etkinliği ve hızlı yanıt verebilme özelliği etkiler. Tedarik zincirinde mal, para ve bilgi akışı olarak iç içe geçmiş üç akış vardır.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ferhat Ecer ve Murat Camtez, **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s: 274.

<sup>45</sup> Esin Şen, “Kobi’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi” , **DTM İGEME Araştırma Dairesi**, Ankara, 2006, s:18.

**Şekil 5.** Tedarik Zincirinde Akışlar



**Kaynak:** Esin Şen, Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, DTM İGEME Araştırma Dairesi, Ankara, Ekim 2006, s:17.

Tedarik zinciri yönetimi en önemli amaç; stokların tüm lojistik yönetiminde minimuma indirilmesidir. Üretim için tam zamanında teslimat hem işletme hem de müşteriler açısından çok önemlidir. Teslimat süresinin uzaması, depolama süresinin uzaması, maliyetlerin artması ve müşterinin ödeyeceği fiyat artışı sonucunu doğurur.

Tedarik zinciri yönetimi, lojistik zincirindeki tarafların yakın bir çalışma koordinasyonu ile bütün döngünün optimizasyonunu sağlar. Böylece, üretimde etkili olan bütün işletmeleri içine alan bir kaynak planlaması ile son müşterinin gerçek veya tahminsel ihtiyaçları karşılanır. Stokların azaltılması, atıl kapasitenin azaltılması, siparişlerin yerine getirilme sürecinin kısaltılması ve teslimat güvenilirliğinin yükseltilmesi lojistik yönetimde ortaya çıkan önemli sonuçlardır.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> "Tedarik Zinciri Yönetimi", <http://www.ias.com.tr/solutions/caniasscm.htm> (30.12.2009 )

Lojistik yönetimin optimizasyonu piyasa payını ve kârlılığını yükseltmek isteyen işletmelerde çok önemli bir temeldir. Tedarik zinciri yönetimiyle, şirket içi, şirket dışı ve şirketler arası, minimum stok düzeyiyle, bütün katılanların arasında anında bilgi akışının ve şeffaf bir lojistik zincirinin oluşturulması, hızlı ve stratejik planlama ve uygulama, kapasitelerden en iyi şekilde yararlanma olanakları sağlanmaktadır.

Günümüzün rekabet koşulları, üretici firmalardaki organizasyonel bilgi akışının ve tedarikçilerden üretim ve teslimata kadar malzeme akışının daha iyi, güvenilir ve düşük maliyetli olmasını gerektirmektedir. İşletmeler, müşteri ihtiyaçları ve üretim kapasiteleri ile ilgili gerçek zamanlı bilgi çerçevesinde organize olmak durumundadırlar. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek gerçek zamanlı bilginin en kuvvetli ve temel kaynağı “lojistik” olmaktadır.<sup>47</sup>

İşletmeler hızla değişen, esnek müşteri taleplerini karşılamak için, kendi iç kaynaklarını hızlı bir şekilde kullanma yeteneği yanında, tedarikçi, satıcı, alıcı ve müşterileri kapsayan tüm kaynaklara hızla erişebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu durumda bilgi alışverişi hem organizasyon sınırları içinde hem de üretim ve tüketime katılan tüm kaynaklar içinde hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Yaygın bir bilgi akışı, aynı zamanda yeni lojistik sistemler ve bilgi tabanlı araçlar geliştirmek için yeni fırsatlar sağlamaktadır. Bu noktada tedarik zincirindeki bilgileri bir araya getirmede, bilgi ve malzeme akış yönetimi için daha etkili araçlar geliştirmede lojistik yönetimin etkisi ortaya çıkmaktadır.<sup>48</sup>

Tedarik zinciri yönetimi, asıl faaliyetlerde yoğunlaşma imkanı, yapılan anlaşmalarda hizmetin şekli ve niteliği tanımlanabilirliği, olası gecikmelerin önlenmesi, müşteri memnuniyetinde artış sağlanması, coğrafi esneklik ve yeni

---

<sup>47</sup> “Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler”, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/scm.doc> (30.12.2009 )

<sup>48</sup> Gürcan ÇELİK “Lojistiğin Aritmetiği”, <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ.LOJISTIGINARITMETIGI.htm> (02.01.2010 )

pazarlara girebilme imkanının sağlanması, lojistik faaliyetler için altyapı oluşturulması avantajlarını beraberinde getirmektedir.<sup>49</sup>

## 1.6. LOJİSTİK FAALİYETLER

Küresel rekabet ortamı; işletmeleri, ürettikleri ürünleri kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin servis kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Lojistik faaliyetler işletmelerin başarısında temel rol oynayan önemli fonksiyonel alanlardan oluşmaktadır. Her bir fonksiyonel alanın başarısı, işletmenin temel başarısına önemli etkiler yapmaktadır. İşletmelerin lojistik faaliyetleri rekabetçi öncelikler olarak değerlendirilerek, işletmelerin genel performans düzeylerine yaptıkları etkiler ışığında geliştirilmeleri yönünde faaliyetlere ağırlık verilmelidir. Özellikle, müşteri memnuniyeti sağlanması ve sürdürülmesi ve işletmelerin maliyet yapıları içerisinde önemli bir paya sahip olması dikkate alınmalıdır.<sup>50</sup>

Günümüzde hızla büyüyen bir yapısal özelliğinin yanında ülkelerin gayrisafi milli hasılları içerisinde lojistiğin büyük bir paya sahip olması konunun önemine işaret eden diğer bir konudur. Bu bağlamda günümüz lojistik faaliyetleri; işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir. İşletmeler eş zamanlı olarak üretim faaliyetleri ve pazarlama etkinliklerinin yanı sıra lojistik birimlerine de önem vermek zorundadır.

Lojistik faaliyetlerinin başarısı da, işletme performansına katkıda bulunabilecek her tür teknolojiyi yapılandırmak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmelerine bağlıdır. Zayıf ve uyum yeteneği olmayan işletmeler sürekli olarak çevredeki değişimlerin tehdidi altında bulunmakta ve

---

<sup>49</sup> Mustafa Aksu, “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mart-Nisan 2002, Yıl.16, Sayı: 2002-02, s: 7.

<sup>50</sup> Nejat Bilginer, Aydın Kayabaşı, Emre Sezici, “Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, Aralık 2008, s: 21.



varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli çevreye uyumlu adaptasyon modelleri geliştirip uygulamalarına bağlıdır.<sup>51</sup>

Lojistiğin faaliyet alanı ve rolü son yıllarda önemli bir biçimde değişmeye başlamıştır. Lojistik genel olarak, pazarlama ve üretim gibi işletme fonksiyonları için destekleyici bir rol oynamıştır. Son yıllarda ise lojistik, çok daha belirgin bir biçimde ortaya çıkarak işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için kritik bir faktör olarak bilinmeye başlamıştır. Faaliyet alanı; başlangıçta ulaşım ve depolamayla sınırlı olan lojistik; satın alma, dağıtım, stok yönetimi, sipariş yönetimi ve işleme, paketleme, parça ve hizmet desteği, üretim programlama, iadeler, talep tahmini, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi ve hatta müşteri hizmetlerini de içine alarak genişlemiştir.<sup>52</sup>

Bunun yanı sıra işletmeler lojistik sistemlerinin tasarımı ve uygulamalarında genellikle şu faaliyetler ile ilgilenmektedirler.<sup>53</sup>Kuruluş yeri seçimi, depolama faaliyetleri, stok yönetimi, sipariş işleme faaliyetleri, ambalajlama faaliyetleri, malzeme aktarım faaliyetleri, ulaştırma (taşıma) faaliyetleri, geri dönen malların yönetimi, işletme içi sevk (trafik) yönetimi.

Genel olarak birçok işletme açısından lojistik faaliyetlerinin amacı, ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerin doğru zamanlarda, doğru yerlerde, doğru miktarlarda ve kullanılabilir biçimlerde en düşük maliyet ve en hızlı yöntemlerle alıcıya teslimidir. Fakat hiçbir sistem eş zamanlı olarak hem maliyetleri minimuma indirip hem de hizmet düzeyini maksimuma çıkaramaz. Bundan dolayı lojistik sisteminde hedef önceden belirlenmiş bir üretim-pazarlama desteği düzeyine, mümkün olan en düşük toplam maliyetle etkin bir biçim de erişmektir. Bu ise, lojistik faaliyetlerinin tek bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını ifade eden bütünlük lojistik sistemine bağlıdır.

---

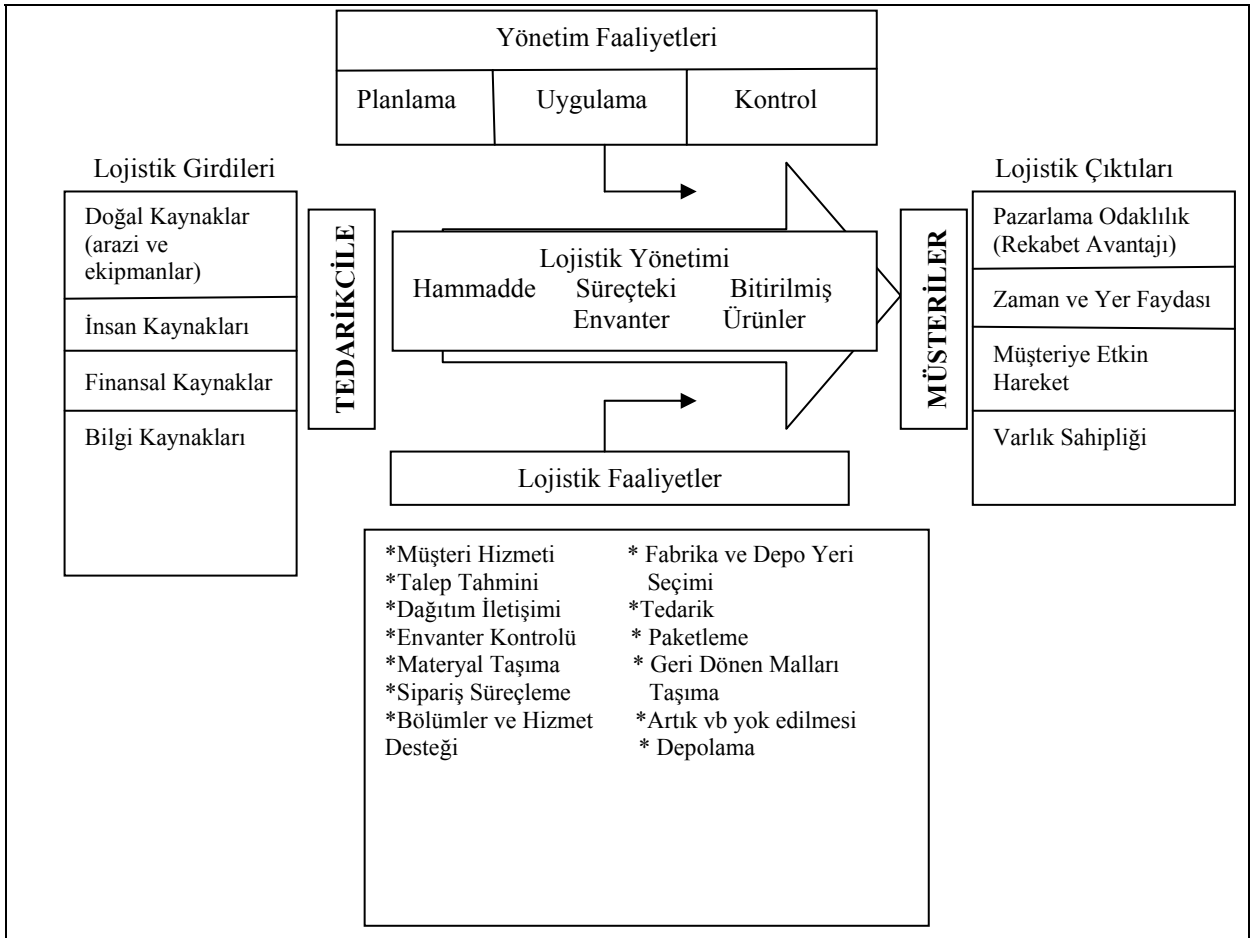
<sup>51</sup> Bilginer ve diğerleri, s: 22.

<sup>52</sup> Baki, s: 21.

<sup>53</sup> Tek ve Özgül, s: 539.

Bütünleşik lojistik, “İşletmelerde geleneksel olarak ayrı ve dağınık bir biçimde yürütülen lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin bütünleşik bir biçimde, tek bir performans sistemi olarak ele alınmasıdır” şeklinde tanımlanabilir.<sup>54</sup> Lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerin işletme sistemi içerisindeki yeri ve diğer işletme işlevleri ile ilişkisi Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler



Kaynak: <http://elmo.shore.ctc.edu/jbaker/170%20c11pptw05.ppt#257,1,Slayt1> (25.11.2009)

Lojistik faaliyetleri sınıflandırılırken kesin çizgilerle ayrılması mümkün olmasa da bu bütünleşmenin sağlanmasında lojistik yönetimin yerine getirdiği faaliyetler ana faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılabilir. Bu faaliyetler;

<sup>54</sup> Ömer Aşıcı, Baybars Tek, **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985,s: 14.

- Ana Faaliyetler
  - a.Ulaştırma
  - b.Talep tahmini,
  - c.Envanter yönetimi
  - d. Müşteri servisi
  - e.Sipariş işleme
- Destekleyici Faaliyetler
  - a.Üretim planlaması,
  - b. Ambalajlama,
  - c.Kuruluş yeri seçimi
  - d. Depolama
  - e. Satın alma
  - f.Diğer Faaliyetler olarak ayrılabilir.<sup>55</sup>

Bu sınıflamanın dışında lojistik faaliyetler fiziksel ve kavramsal bakış açıları olmak üzere iki farklı perspektiften değerlendirilebilir.

---

<sup>55</sup> Umut Mehmet Yürüyen, **Deniz Ticaretinde Elektronik Satış Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir,2003, s: 3-4.

**Tablo 2.** Lojistik Faaliyet Yaklaşımları

Fiziksel	Kavramsal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taşıma ve Nakliye(Displace&amp;Move)</li><li>– Yükleme ,boşaltma</li><li>– Fiziksel yer değiştirme</li><li>– Evrak,dökümantasyon</li><li>• Saklama ve Depolama (Secure &amp;Store)</li><li>– Mal Kabul</li><li>– Ayırıştırma ve Kaldırma</li><li>– Saklama ve Depolama (Sayım,Yerleşim,Koruma ve Kontrol)</li><li>• Toplama ve Hazırlama</li><li>– Mal/Malzeme Elleçleme(Handle)</li><li>– Paketleme,Manipülasyon</li><li>– Kit Hazırlama,Ön Montaj</li><li>– İstasyonlara Besleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planlama,Tahmin</li><li>• Sipariş İşleme</li><li>• Katma Değerli Müşteri Hizmetleri</li><li>• Satın Alma</li><li>• Envanter Yönetimi</li><li>• Gümrükleme vb.</li></ul>

### 1.6.1. Ana Faaliyetler

Faaliyet alanı; başlangıçta ulaşım ve depolamayla sınırlı olan temel lojistik faaliyetleri işletmelerin nasıl bir depo altyapısına, nasıl bir sevkiyat/nakliye altyapısına ve nasıl bir stok tutma yönetimi anlayışına sahip olmaları gerektiği üzerine odaklanmışlardır.<sup>56</sup> Ancak gelişen uluslar arası ticaret ve rekabet koşulları ile birlikte temel lojistik faaliyetleri envanter yönetimi, sipariş işleme, talep tahmini ve müşteri servisi gibi faaliyet alanlarını da içine alarak kapsam olarak genişlemiştir.

#### 1.6.1.1. Ulaştırma

Ulaştırma insanlar ve malların iki nokta arasındaki hareketidir. Diğer lojistik faaliyetler belirgin bir yerde yapılmakta iken, taşıma belirgin bir yerle sınırlı bir faaliyet değildir. Lojistik sistemler, envanter depolama noktaları ve diğer taşıma

<sup>56</sup> Baki, s: 22.

taşıyıcılarıyla bağlantılıdır. Ayrıca, taşıma maliyetleri lojistik maliyetler içerisinde büyük paya sahiptirler. Ulaştırma, tüm lojistik sistem işlemlerinin başarısında temel rol oynamaktadır.<sup>57</sup>

Ulaştırmada kullanılacak ulaştırma sistemleri ise şunlardır;

- Karayolları
- Demiryolları,
- Havayolları,
- Denizyolları,
- Boru hatları'dır.

Bu sistemlerden hangisinin veya hangilerinin kullanılacağı maliyet, hız, ürün özelliği, mesafe, ambalajlama ve müşteri özellikleri gibi faktörlere göre değişiklikler göstermektedir. Bu sistemler birleşik (kombine) şekilde de kullanılabilir.

#### **1.6.1.1.1. Karayolu Taşımacılığı**

Karayolu ağlarının çok geniş olması ve son zamanlarda bütün dünyada transit yolların sayısının artmasına bağlı olarak en yaygın kullanılan taşımacılık türüdür. Oldukça esnek olan bu taşımacılık türünde; yükleme ve boşaltmaların kolaylıkla gerçekleştirilebilmesi, tarifeli yüklemelerin sıkça yapılabilmesi, kapıdan kapıya hizmet verilebilmesi, kısa sevk süreleri ve kitle(bulk) halinde taşımacılığa çok uygun olmaması bu türün başlıca özellikleridir.

#### **1.6.1.1.2. Demiryolu Taşımacılığı**

Demiryolu taşımacılığı, ağır ve hacimli yükler için çok yüksek maliyetlere katlanılmadan yapılabilecek bir taşımacılık türüdür. Demiryolları üzerindeki merkezlerin sayısına bağlı olarak verilen hizmetin sınırlı olduğu söylenebilir. Bu taşımacılık türünde kullanılan araçların hız kapasiteleri, demiryolu altyapısı ile paralellik göstermektedir. Kömür, demir gibi yer altı kaynakları ile tarım ve orman

---

<sup>57</sup> Erdal ve Çancı, s: 26-27.

ürünlerinin alıcı merkezlerine aktarımı demiryolu taşımacılığıyla yapılabilmektedir. Çevre dostu olan bu taşımacılık türü, uzun mesafeli taşımalarda ciddi maliyet avantajı sağlamaktadır.

#### **1.6.1.1.3. Havayolu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığında kullanılan araçların oldukça hızlı olması dolayısıyla ulaştırmanın da en kısa sürede yapılması sağlanmaktadır. Bununla birlikte havayolu taşımacılığın, birim ağırlık başına taşımacılığın en yüksek maliyetlerle yapıldığı türdür. Karayolu taşımacılığında olduğu gibi kapıdan kapıya hizmet verme olanağı son derece sınırlıdır. Fakat günümüzde yaşanan uluslar arası rekabet bu türün gelişmesini hızlandırmakta; modern havaalanları, son teknoloji araçlar, geliştirilmiş kapasiteler ve ileri depolama sistemlerinin varlığı, havayolu taşımacılığının yaygın bir biçimde yapılmasına olanak tanımaktadır. Havayolu taşımacılığı, yükleme ve boşaltmaların sık aralıklarda yapılabildiği güvenilir ve esnek bir taşımacılıktır.

#### **1.6.1.1.4. Denizyolu Taşımacılığı**

Taşımacılık türlerinin içerisinde birim taşıma maliyeti en düşük ve güvenli; büyük hacimli/ kitle tipi yükler (petrol, kömür, tahıl vb. ) için en uygun tür denizyolu taşımacılığıdır. Deniz taşımacılığı havayoluna göre 22, karayoluna göre 7, demiryoluna göre 3,5 kat daha ucuz olmasından dolayı dünyada en çok tercih edilen ulaşım şeklidir.<sup>58</sup>

#### **1.6.1.1.5. Boru hattı Taşımacılığı**

İlk yatırım maliyeti yüksek olan bu tür, uzun vadeli planlar içerisinde sürekli taşımacılık için öngörülür. Hem kısa hem de uzak mesafeler için kullanılabilen bir taşımacılık türüdür. Yer altı ve yerüstü boru hattı taşımacılığı olarak iki sınıfta toplanmaktadır. Yaygın olarak petrol, doğalgaz, su gibi sıvı ve gaz maddelerin taşımacılığında kullanılır. Yüksek kapasite imkanı sağlamaktadır. Diğer taşıma

---

<sup>58</sup> Erdal ve Çancı, s: 28- 29.

şekilleriyle kıyaslandığında son derece ekonomiktir. Güvenilirdir; fakat esneklik derecesi son derece düşüktür.

#### **1.6.1.1.6. Kombine Taşımacılık**

Kombine taşımacılık; karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı gibi taşıma sistemlerinden başka bir ifade ile kamyon, tren, gemi, uçak gibi taşıma araçlarından en az ikisini kullanarak taşımaya konu malların göndericiden alıcıya taşıma üniteleri içerisinde taşınması sürecinin tamamını kapsayan taşıma sözleşmesine dayalı bir taşımacılık türüdür. Kombine taşımacılık; genellikle taşıma işleri organizatörleri (freight forwarder) aracılığıyla, kombine taşımacılık operatörü (combined Transport Operatör) olarak yürütülür. Bu tür taşımacılıkta konteynırlarla taşımacılık yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>59</sup>

#### **1.6.1.2. Talep Tahmini**

Etkin bir fiziksel dağıtım sisteminin birinci koşulu talebin doğru kestirilmesidir. Talep tahmini, gelecekte talep edilecek mal ve hizmetlerin ve bu mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılacak materyallerin önceden belirlenmesi sürecidir. Gelecekteki mal ve hizmet talebinin belirlenmesi, tüm tahminleşmelerin başlangıç noktasını oluşturmakta ve diğer faaliyetlere temel olacak girdiyi sağlayarak önemli bir işlevi yerine getirmektedir.<sup>60</sup>

Müşterinin talep ettiği ürünü, istenen miktarda, istenen kalite ve çeşitlerde, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru yerde karşılama gücü ve esnekliği etkin talep yönetimiyle sağlanabilmektedir. Bu nedenle talep yönetimi, bilgiye bağlı olarak talebin maksimum düzeyde karşılanmasını, buna karşın gecikme süresinin, giderlerin, maliyet ve envanterin en küçüklenmesini sağlamayı amaçlar. Talebin etkin biçimde karşılanabilmesi için sağlıklı talep öngörümü yanında esnek üretim

---

<sup>59</sup> Şeref Demir, Uluslararası Taşımacılık / “Lojistik KDV İstisnası ve İadesi”, Gelirler Kontrolörleri Derneği Yayını, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 2005, s: 26.

<sup>60</sup> Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir, 2002, s: 110.

becerisine sahip olmak gerekir. Kısaca esnek üretim ve talep öngörümü etkin talep yönetiminin temel iki girdisidir.<sup>61</sup>

Tahmin işleminde olası hataları izleme, kontrol altında tutma teknikleri ile beraber mevsimsel tahminler, düşük / düzensiz talep ve diğer başka özel konumlarda yapılması gerekli tahminler için de ayrı teknikler geliştirilmektedir. Birincisi sürekli, ikincisi periyodik gözlemlenme olmak üzere başlıca iki sipariş takip metodu vardır. Sürekli takip metodu sipariş tekrarı temeline dayanır ve her sipariş işleminin sonunda gözleme yapılır. Periyodik gözlemlenme metodunda ise gözlemlenme daha önceden belirlenmiş bir noktada yapıldığı için daha fazla emniyet stoğu bulundurmaya gerektirir. Talep tahmini, kısa gelecekte ortalama talep tahminini yapmaya yöneliktir ve yapılan tahminler sık sık gözden geçirilmeli, düzeltme ve gelişmelere göre uyarlamalar yapılmalıdır.<sup>62</sup>

### 1.6.1.3. Envanter Yönetimi

Envanter lojistiğin kilit noktalarından birisidir. Maliyet ve hizmet gelirleri üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bir lojistik akışın ve bağlantılı operasyonların planlanmasında ve yürütülmesinde belirgin derecede etkilidir.<sup>63</sup>

Envanter kavramı; üretim ve üretilen ürüne dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve ürün envanter kavramı kapsamına alınmaktadır. Başka bir tanımlamaya göre ise; üretim ve dağıtım sistemi dahilinde tedarik veya üretim yoluyla edinilen, kullanılmadan veya müşteriye sunulmadan önce belirli bir süre bekletilen mal miktarı envanter olarak tanımlanmaktadır.

Envanter yönetiminin amacı, mal ve hizmet akışlarının sürekliliğini sağlamak ve stokta tutulan malların miktarı ile talebi eşleştirerek dengelemektir. İşletme

---

<sup>61</sup> Şahavet Gürdal, **Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınevi, Yayın No:2006-14, İstanbul, 2006, s: 23.

<sup>62</sup> Cem Kumuk, "Talep Tahmini", <http://www.dergil.com/makale.asp?id=34> (08.01.2010 )

<sup>63</sup> Cem Kumuk, "Envanter Yönetim Metodları", <http://www.dergil.com/tr/article.asp?ID=39> (09.01.2010 )



karlılığı envanter yönetiminin etkinliğine büyük ölçüde bağlıdır ve işletmenin karlılığı envanter maliyetlerinin azaltılması veya satışların artırılması yoluyla arttırılabilmektedir.<sup>64</sup>

#### 1.6.1.4. Müşteri Servisi

Müşteri servisi kavramı, son yıllarda büyük bir evrim sürecinden geçerek günümüze gelmiştir. 1970'lerden önce fiziksel dağıtım, firma odaklı bakış açısında olan bir mekanizma olarak görülüyordu ve müşteri memnuniyeti sadece yer ve zaman faydası yaratılarak sağlanıyordu. 1970'lerde ve 1980'lerde, müşteri servisi hala firma odaklı olarak dikkate alınmaktaydı, 1980'lerin başlarında müşteri servisi tanımı müşteri değerinin gelişimi için doğru bir yön göstermişti. Müşteri servisi, maliyet etkinliği yoluyla tedarik zincirine önemli değer ekleyen yararların sağlandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>65</sup>Müşteri servisi, rekabetçi yeni mükemmel bir silahtır ve fiyat rekabeti üzerinde belirgin bir avantaj sağlamaktadır.<sup>66</sup>

Lojistik yönetiminde müşteri hizmetlerinin amacı, ilk seferde her şeyi doğru yapmaktır. Bunun özünde müşteri, pazarlama felsefesi, süreç ve malzemelerin çok iyi tanımlanmasıyla varsayılan tüm sistemde toplam kalite anlayışı kapsamında "Lojistik Performansının Artırılması" yer almaktadır. Bunun için, yönetimin müşteriye bakış açısı çok önemlidir. Siparişin alınmasından teslim edilmesine dek geçen süre içerisinde yapılan işlemler, davranışlar, dokümantasyon hizmetin birer parçası olarak müşteri zihninde firmayı konumlandırmaktadır. Lojistikte başarılı olunması;

- Müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin anlaşılabilmesi,
- Hizmetin somutlaştırılması,

---

<sup>64</sup>Atilla Filiz, "Lojistik ve Stok Yönetimi", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=549](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=549) (09.01.2010 )

<sup>65</sup> Alan Collins, Maeve Hechion, Paul O'Reily, "Logistics Customer Service: Performance of Irish Food Exporters", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol:29, No: 1-2001, s: 6.

<sup>66</sup> Okan Tuna, "Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s: 208.

- İşlemlerin tam ve doğru yapılması,
- İstenen değişikliklerin zamanında yapılabilmesi,
- Bunu sağlayacak insan gücünün bilgi ve becerisiyle doğru orantılıdır.<sup>67</sup>

#### 1.6.1.5. Sipariş İşleme

Sipariş işleme diğer bir önemli lojistik faaliyet alanıdır. Bu konu içerisinde siparişlerin alınması, sürecin izlenmesi ve zamanında müşteri memnuniyetini sağlayacak bir şekilde yerine ulaşmasını sağlamak yer almaktadır. Günümüzde sipariş işlemleri artık elektronik ortama taşınmış bulunmaktadır.

Sipariş emrinin verilmesi ile malın teslimi arasındaki süre içinde yer alan tüm işlemler sipariş süreci kapsamına girer. Sipariş süreci süresi satıcı ve alıcıya göre farklı tanımlanır. Sipariş periyodu alıcıya göre sipariş emrinin gönderilmesi ile malın teslim alınması arasında, satıcıya göre sipariş emrinin alınması ile malın müşteriye teslimi arasında geçen süredir. İki tanım arasındaki fark birkaç dakika ile bir hafta arasında değişir. Aradaki farkın büyüklüğü lojistik servis kalitesini etkileyen önemli bir faktördür.

Yukarıda açıklanan temel lojistik faaliyetler artık birbiriyle bağlantılı hale gelmiştir. Her bir faaliyet tek başına diğerini etkileyebilecek, maliyeti yükseltebilecek olan alanlardır. Bu sebeple bütün bu işlerin işletmelerin ihtiyaçları çerçevesinde en uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu da lojistik yönetimi ile gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Bu süreç içerisinde uygun lojistik yönetimi sisteminin oluşturulması verimliliği arttırarak rekabet avantajlarına olumlu etkilerde bulunabilir.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Gürdal, s: 13.

<sup>68</sup> İgeme, s: 21.

## 1.6.2. Destekleyici Faaliyetler

### 1.6.2.1. Üretim Planlama

Ekonomik bir anlamı olan herhangi bir şeyi orta ya çıkarmak için ortaya konulan faaliyete üretim adı verilir. Üretim tanımı yalnız bir malın fiziksel olarak üretilmesinden ibaret değildir. Üretilen mal ve hizmetlerin oluşum süreçleri olarak da tanımlanabilir. Üretim planlama ise işletmenin sahibi olduğu malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının, istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyet ile üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilişinin tasarlanmasıdır.

Bir işletmedeki üretim planlama faaliyetlerinin amacı, girdi ve çıktılar arasında, üretim faaliyetleri sonucu oluşan değer farkını maksimize etmektir. Bu, malların hareket, depolanma ve taşınma düzenlenmeleriyle ortaya çıkan parasal ve bilgisel akış ile sağlanmaktadır.

Lojistik faaliyetlerin bütünsel başarısı, üretim planlaması ve programlamasına büyük oranda bağlıdır.

Üretim ve lojistik departmanları arasındaki önemli ortak konu hammadde ve kaynaklardır. Stoktaki aksaklıklar ve gecikmeler üretim hattının durmasına yol açabileceğinden, lojistik sorumlusu, üretim hattını besleyecek hammadde ve diğer girdileri istenilen zamanda ve istenilen miktarda temin etmek durumundadır.

### 1.6.2.2. Ambalajlama

Lojistik sistemin temel faaliyetlerinden biri de mamullerin iyi bir şekilde ambalajlanmasıdır. Tüketici mamullerin toplam maliyet giderlerinde ambalajlama gideri önemli bir yer tuttuğundan en son ambalajlama tekniklerinin bilinmesi zorunludur.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Ali Tatar, “Bir Askeri Hazır Giyim İşleminin Lojistik Sistemine Ait Depo ve Stok Kontrol Faaliyetlerinin Barkod Destekli Otomasyonuna İlişkin Vaka Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s: 24.

Ambalaj bir anlamda malların elbisesidir. Fakat çok genel anlamda bu tanımı vermek yeterli olmaz. O halde ambalaj; bir ürünün imalatçıdan nihai tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımının sağlanabilmesi ve bilgi iletişiminin kurulabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümü şeklinde tanımlanabilir.<sup>70</sup>

Ambalajın en önemli işlevi, içindeki ürünü korumasıdır. Ambalaj bir malın bozulmasına, ezilmesine, aksamasına, bulaşmasına, dış etkenlerden zarar görmese engel olabilmelidir.<sup>71</sup>

Lojistik açısından ise, ambalajın birinci görevi ürünün istenen yere kolayca taşınmasını sağlamaktır, ikinci görevi ise ürünü korunmasıdır. Ürünü tam sarmalaması, istendiğinde kolay açılıp kapanabilmesi için kullanılan kaplama malzemesinin hafif ve ürünle örtüşmesi gerekir. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki tüm taşımalarda ürünün hasarlanmaması gerekmektedir. Hava koşulları, taşıma biçimi ve türü taşımanın ve ürünün güvenilirliğini etkilemektedir. Ayrıca dış pazarlarda farklı etiketlemenin kullanılması zorunludur. Ortak bir dil olan sembollerin kullanılmasında, ürünlerin hangi koşullarda taşınacağı, elleçleneceği ve depolanacağı, depo içerisine yerleştirileceği / stoklanacağı konusunda bilgilendirmek amaçlanmaktadır. Aksi halde yanlış işlemler sonucunda ürünün değer kaybetmesi ve maliyetlerin artması söz konusu olabilecektir.<sup>72</sup>

### 1.6.2.3. Depolama

Malların üretiminden satışına kadar uygun koşullar altında korunmasını sağlayan depolama faaliyetinin temel amacı, zaman faydası yaratmak ve arz ile talebin dengelenmesini sağlamaktır.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Canitez, s: 62.

<sup>71</sup> Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, X. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s: 119.

<sup>72</sup> Gürdal, s: 22.

<sup>73</sup> Yürüyen, s: 4.

Depo yönetimi genel işleyişine bağlı olarak birbirinden farklı birkaç aşama veya sürece ayrılabilir. Depolama süreçleri, göndericiden eşyanın alınması ve bu işlemin organizasyonu ile başlamaktadır. Hammadde ya da yarı mamülün depoya girmesi, fiziksel depolamanın gerçekleştirilmesi, ambalajlama-etiketleme – konsolidasyon ( aynı müşteri ve /veya güzergaha ait olan malların gruplandırılmasını ifade etmektedir.) işlemlerinin yanı sıra dağıtım öncesi son kontrollerin yapılması ve depolanıp son kullanıcıya uygun şekillerde ulaştırılması depolama iş süreçlerinin temel halkalarını oluşturmaktadır.<sup>74</sup>

Depolama, lojistik yönetimi faaliyetleri arasındaki önemli lojistik faaliyetidir ve lojistik için stratejik bir role sahiptir. Bunlar maddeler halinde açıklanacak olursa<sup>75</sup>;

- Yerel stok sağlamak,
- Müşteriler için katma değerli hizmetler gerçekleştirmek,
- Önemli tedarikçilere yakın çalışarak gelen malzemelerin kontrol merkezi gibi hizmet vermek.
- Siparişlerin birleşme noktası olmak,
- Daha ekonomik taşımalar için siparişleri birleştirmek,
- Değişken üretim sürelerine karşı korumak,
- Kalite denetimlerini sağlamak,
- Geri dönüş lojistiğini yönetmek,
- Üretim ekonomisini sağlamak,
- Etkin satın almayı sağlamak.

#### **1.6.2.4. Satın Alma**

Satın alma faaliyeti işletmelerde uzun yıllar boyunca basit bir fonksiyon olarak ele alınmıştır ve organizasyon içinde düşük bir seviyede faaliyetler gösteren çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Çünkü amaç, üretim için gerekli olan

---

<sup>74</sup> Erdal ve Çancı, s: 95.

<sup>75</sup> Kent N. Gourdin, **Global Logistics Management**, Oxford : Blackwell Pub., Malden MA, 2006, s: 131.

malzemenin en düşük fiyattan alınması ile sınırlı idi. Oysa son yirmi yılda, satın alma tedarik zinciri yönetimi anlayışı ile yerini üretici ile tedarikçi ilişkisini temel alan bir anlayışa bıraktı ve faaliyet organizasyon içinde daha stratejik ve yüksek seviyede bir konuma yerleşmiştir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde üretim yapan bir işletmenin ana girdilerinin başında satın alma kalemleri gelmektedir.<sup>76</sup>

Satın alma da günümüzde önemli bir lojistik hizmetin verildiği alanlardan birisi olmaktadır. Ulaştırma masrafı ve hammaddenin bulunduğu yer ile firma için gerekli malların satın alınması arasında kuvvetli bir bağ mevcuttur. Bu bağlamda sağlam bir planlama ile birden fazla tedarikçinin bir arada kullanılması, şirketler için daha kaliteli malzeme temin etme, tek bir tedarikçi ile çalışmanın riskini en aza indirmiş olma ve de taşıma ve depolama faaliyetlerini azaltma imkanı sağlar.<sup>77</sup>

#### **1.6.2.5. Kuruluş Yeri Seçimi**

İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde benimsedikleri ilk amaç toplam operasyon maliyetlerini minimuma indirmektir. Ulaştırma maliyeti, işçi, kamu hizmeti ve genel giderlerinin dahil olduğu operasyon maliyeti, tesisin konumlandırırken ilk yatırım için gerekli olan arsa, bina ve ekipman maliyetlerinin dahil olduğu sabit maliyet ve tesisin yeniden konumlandırılmasında ortaya çıkan ekipmanın taşınmasıyla ortaya çıkan maliyet, ve yeni yer kurulurken ve eski yer kapatılırken ortaya çıkan masraflar kuruluş yeri seçimi problemlerinde kilit unsurlardır.<sup>78</sup>

Lojistik, bir şirketin etkili ve karlı bir üretim ortaya koyması için gerekli olan kilit fonksiyondur. İyi çalışan bir lojistik sistemi ortaya çıkarabilmek için yapılması gereken ilk hareket, fabrika ve depo için en iyi kuruluş yeri seçimini yapmaktır. İyi bir taşıma sisteminin önemi, malzemelerin üretim sürecine alınmasıyla başlar, üretilen ürünlerin pazara aktarılmaları ve tüketicilere ulaşmasına kadar devam eder. Ulaştırma olanaklarına uygun zaman ve uygun yerde erişebilmek şirketler için son

<sup>76</sup> İ. Güleç , Bihter Karagöz , s : 79.

<sup>77</sup> Bülent Kocu, **Üretim Yönetimi**, 8. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994, s: 209.

<sup>78</sup> A. Güldem Cerit, Aslı Birsal, “Lojistik İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminde Arazi Faktörü” [http://ius.imoizmir.org.tr/ius\\_bildiriler/43\\_k29\\_ius\\_birsal\\_cerit.pdf](http://ius.imoizmir.org.tr/ius_bildiriler/43_k29_ius_birsal_cerit.pdf) (01.12.2009)

derece önem teşkil eder. Ulaştırma maliyetleri farklı yerlerde değişiklik gösterdiği için, en iyi kuruluş yerini seçmek başarı için çok önemli bir faktördür.<sup>79</sup>

Bunların yanı sıra kuruluş yeri seçimi; üretim, pazarlama ve diğer fonksiyonları etkilediği gibi lojistiği de etkiler. Fabrika yer seçiminde lojistik konular, malzeme tedariki ve fiziksel dağıtım, ulaşım maliyetlerini kapsar. Üretimde kullanılacak materyallerin üretim sürecine alınması, üretilen ürünlerin ise tüketicilerin kullanımına sunulması için pazara aktarılmaları çeşitli şekillerdeki taşıma işlemlerini gündeme getirmektedir.

Ulaştırma olanaklarına istenilen zamanda, ölçüde, yerde erişilmesi işletmelere ayrı birer avantaj sağlayabilecek nitelikteki konulardır. Ayrıca taşıma maliyetleri de bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Tüm bu durumlar tesis yer seçimi açısından dikkate alınması gereken konular arasında bulunmaktadır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kuruluş yeri seçimi önemli karar noktalarından birisidir ve söz konusu fonksiyon lojistik sürecin etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

#### **1.6.2.6. Diğer Faaliyetler**

Lojistik faaliyetler içerisinde servis desteği, geri dönen malların değerlendirilmeleri, mal kurtarma, hurda, tamir, bakım, servis, ürün dizaynı gibi faaliyetler de taşıma ve depolamayı etkilediği için lojistikle ilgilidir ve lojistik faaliyetlerin başarısında büyük önem taşımaktadır.<sup>80</sup>

### **1.7. TERSİNE LOJİSTİK**

Tersine lojistik kavramı, dünya nüfusunun artmasının karşısında hammadde miktarının azalmasından dolayı, hammadde yerine kullanılacak malzemeleri geri

<sup>79</sup> Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2009, s: 100.

<sup>80</sup> Elmacı ve Kurnaz, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp>

dönüşüm ile elde etme ihtiyacından doğmuştur. 1970'lere kadar, çevresel olaylar veya sürdürülebilir kalkınma endişe verici boyutlarda olmamıştır. Takip eden on yılda çevresel kirlenme endişe verici durumlara ulaşıncaya bu durum akademisyenler, politikacılar, medya ve konuyla ilgilenen diğer toplum kesimlerinin dikkatini çekmiştir ve böylece tersine lojistik kavramı 70'li ve 80'li yıllarda çevre konularının öneminin artması ile ortaya çıkmaya başlamıştır.<sup>81</sup>

Ekonomik ve ekolojik sebepler, kanuni zorlamalar ve sosyal sorumluluklar gibi nedenler, tüketiciden üreticiye doğru geleneksel ileri akışın tersi yönde bir akışı meydana getirmiştir. İleri yönlü akışın tersine olan bu akış literatürde; Tersine lojistik (Reverse Logistics), Tersine Dağıtım (Reverse Distribution), Tersine kanal (Reverse Channel), Geri Dönüş Lojistiği (Return Logistic), Tersine akış lojistiği (Reverse Flow Logistic) ve Geriye Doğru Lojistik (Retro Logistics) olarak isimlendirilmiştir.<sup>82</sup>

Tersine lojistik hammadde, yarı mamul, nihai ürün ve ilgili bilgilerin tüketim noktasından orijin noktasına doğru, değer kazanımı ya da uygun şekilde yok edilmesini sağlamak amacıyla etkin akışını planlama, uygulama ve kontrol aktivesidir. Bu alanda; camın, tüketici ürünlerinin, alüminyum kapların, yeniden kullanılabilir paketleme malzemelerinin, plastik kapların, kağıtların v.b. ürünlerin geri kazanılması ve zarar görmüş, stokta kalmış, herhangi bir kazadan kurtarılmış malzemeyi geri alma ve fazla stoktan dolayı geri dönen ürünlerin işlenmesi ele alınır.<sup>83</sup>

Tersine lojistik, istenmeyen malzemelerin (atık madde, kutu, şişe, kağıt v.b.) geri dönüştürülmesi ve yeniden üretime kazandırılması ve iade veya defolu ürünlerin farklı satış kanallarında yeniden satışa sunulması ile değerlendirilmesi yönleriyle de "çevreye duyarlı lojistik" olarak da bilinmektedir.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup>Baki, s: 25.

<sup>82</sup> Ümran Şengül, "Tersine Lojistik Kavramı Ve Tersine Lojistik Ağ Tasarımı" [iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf](http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf) (13.01.2010)

<sup>83</sup> Şengül, s: 2.

<sup>84</sup> Şengül, s: 4.



Tersine lojistiğin önemi ve etkisi sektörden sektöre ve firmanın dağıtım kanalındaki yerine göre değişmektedir. Ürün değerinin, çeşitliliğinin ve geri dönüşüm oranının yüksek olduğu sektörlerde tersine lojistik faaliyetlerin önemi büyüktür. Otomotiv parça endüstrisi bunun için iyi bir örnektir. Yeniden üretilen otomotiv parça pazarının Amerika da 36 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Tüm marş ve alternatörlerin %95 i yeniden üretilerek kullanılmaktadır. Tersine lojistiğin uygulama alanları çok fazladır. Ortalama bir perakendeci ve üretici malların %5 -10'nun geri döneceğini öngörerek planlama yapmaktadır. Katalogdan veya çarşıdan alışveriş yapan müşteriler satın aldıkları malların %35 ten fazlasını geri iade etmektedirler.<sup>85</sup>

Müşterilerin tercihlerini firmaların davranışlarına göre belirlediği göz önüne alındığında bir takım ters lojistik faaliyetleri müşteri ile satıcı arasında iyi niyet oluşturmak ve sadakati sağlamak adına önemli bir fırsat kapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Nike ve Kenneth Cole gibi firmaların kullanılmış ayakkabıları geri alarak geri dönüşümü sağlaması veya yenileyerek ihtiyacı olanlara bağışlaması bu tarz çalışmalara başarılı birer örnek olarak gösterilebilir. Bahsi geçen geri dönüşüm programları da bu şirketlere bir maliyet getirse de her iki firma da bu tarz davranışların beraberinde müşteri sadakatini getirdiğine ve marka değerlerini artırdığına inanıyor.<sup>86</sup>

Genel bir tersine lojistik ağ, tüketicilerden kullanılmış ürünlerin toplanması, depolanması, yeniden işlenmesi ve geri dağıtılması faaliyetlerini içerir. Tersine ağ, kullanılmış ürün ve malzemeler ile ilgilenir. İşletmelerin tersine lojistik faaliyetleri uygulayabilmeleri için mevcut sistemlerinde, süreçlerinde ve karar alma aşamalarında yeniden düzenleme yapmaları gerekir.<sup>87</sup>

Bu ağ ürünlerin, fiziksel olarak ilk kullanıcıdan sonra tüketim noktasına ya da müşteriden, göndericiye geri yönde hareketini içerir. Şekil 8'de görüldüğü gibi,

---

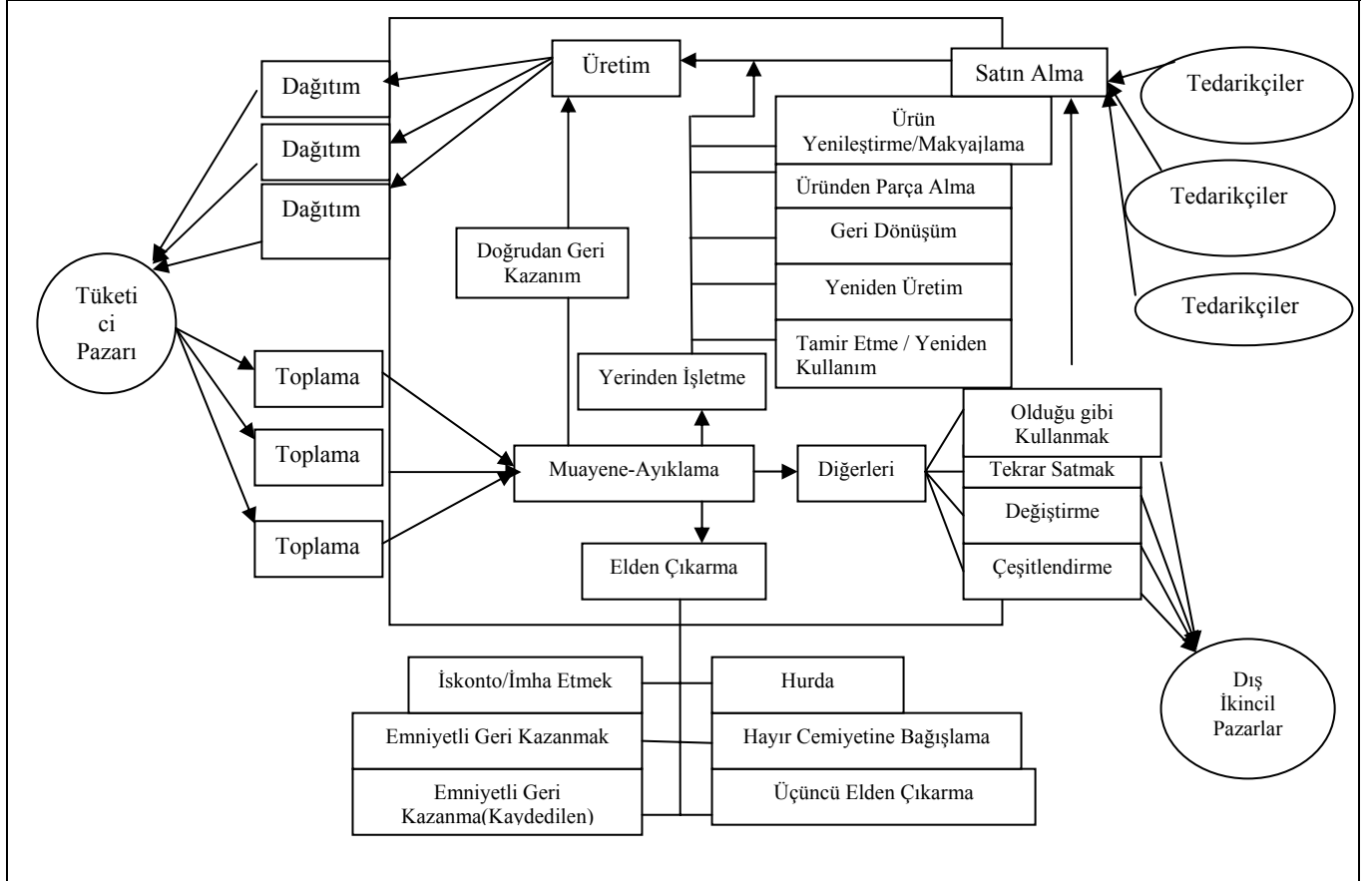
<sup>85</sup> M. Hakan Keskin, **Lojistik: Tedarik Zinciri Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s: 39-40.

<sup>86</sup> "Zor Zamanların Reçetesi: İade Yönetimi'ni ve Ters Lojistiği Doğru Kurgulamak", **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi**, Mayıs- Haziran 2009, s:18.

<sup>87</sup> Şengül, s: 8.

tersine lojistik ağı giren ürün, tamir etme, ürün yenileme, parça alma, yeniden imalat ve geri dönüştürme işlemlerinden biri ya da birkaçı kullanılarak geri kazanılabilir. Bu işlemlerden herhangi birinin gerçekleştirilmediği durumlarda kullanılmış ürünler yakılarak ya da gömülerek uygun bir şekilde yok edilir. Bazı geri dönen ürünler için kurumlara bağış gibi farklı dağıtım alternatifleri de uygulanır.

**Şekil 6.** Tersine Lojistik Ağ Yapısı



Kaynak: Ümran Şengül, "Tersine Lojistik Kavramı Ve Tersine Lojistik Ağ Tasarımı" [iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf](http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf)

Ters lojistiğin organizasyonda nasıl katma değer yarattığının anlaşılabilmesi için, sürecin hem pazarlama hem de lojistik ile ilgili bileşenlerinin çok iyi anlaşılması şarttır. Burada öncelikli olarak yapılması gerekenler efektif bir iade operasyonu ile müşterinin ürün kalitesine olan güveninin artırması, satın alma risklerinin en aza indirilmesi ve kurumsal yurttaşlık anlayışının oluşturularak müşteri ile olan iyi niyetin artırmasıdır.

Lojistik perspektifinden bakıldığında ise geri dönen ürünler bir sonraki tedarik zincirine vakit kaybetmeden, yenilenerek veya onarılarak entegre edilmelidir. İşletim maliyetlerinin azaltılması, günü geçmiş ve hatalı ürünlerin çıkarılması ile oluşacak alternatif maliyetlerin en aza indirilmesi de firma için önemli bir gelir oluşturabilir. Günümüz iş dünyası liderlerinin ters lojistiğe ilgisinin artmasında aslında birçok farklı etken rol oynamaktadır. Özellikle Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'nde eyaletler seviyesinde yapılan yasal düzenlemeler ürünlerin elden çıkarılması konusunda giderek daha sıkı bir hal almaktadır. Aynı zamanda bu ürünlerin yer altına gömülerek ortadan kaldırılmasına ilişkin maliyetler de giderek artmaktadır. ABD'de bir tonluk bir çöpü yer altında yok etmenin maliyeti -landfill tipping fee- 33.70 dolar seviyesine yaklaşırken, bunların yakılarak yok edilmesinin maliyeti ise ton başına yaklaşık 59.07 \$'ı bulmaktadır.<sup>88</sup>

## **1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için hız, esneklik ve maliyet avantajı sağlamaları gerekmektedir. Bunun yolu olarak da üretici şirketler başta olmak üzere, şirketler ana faaliyetleri dışında kalan, tedarik zinciri içindeki, tedarik, taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, stok, dağıtım gibi, birçok faaliyeti başka firmalara yaptırmayı yani dış kaynak kullanımını (outsourcing ) tercih etmektedirler.

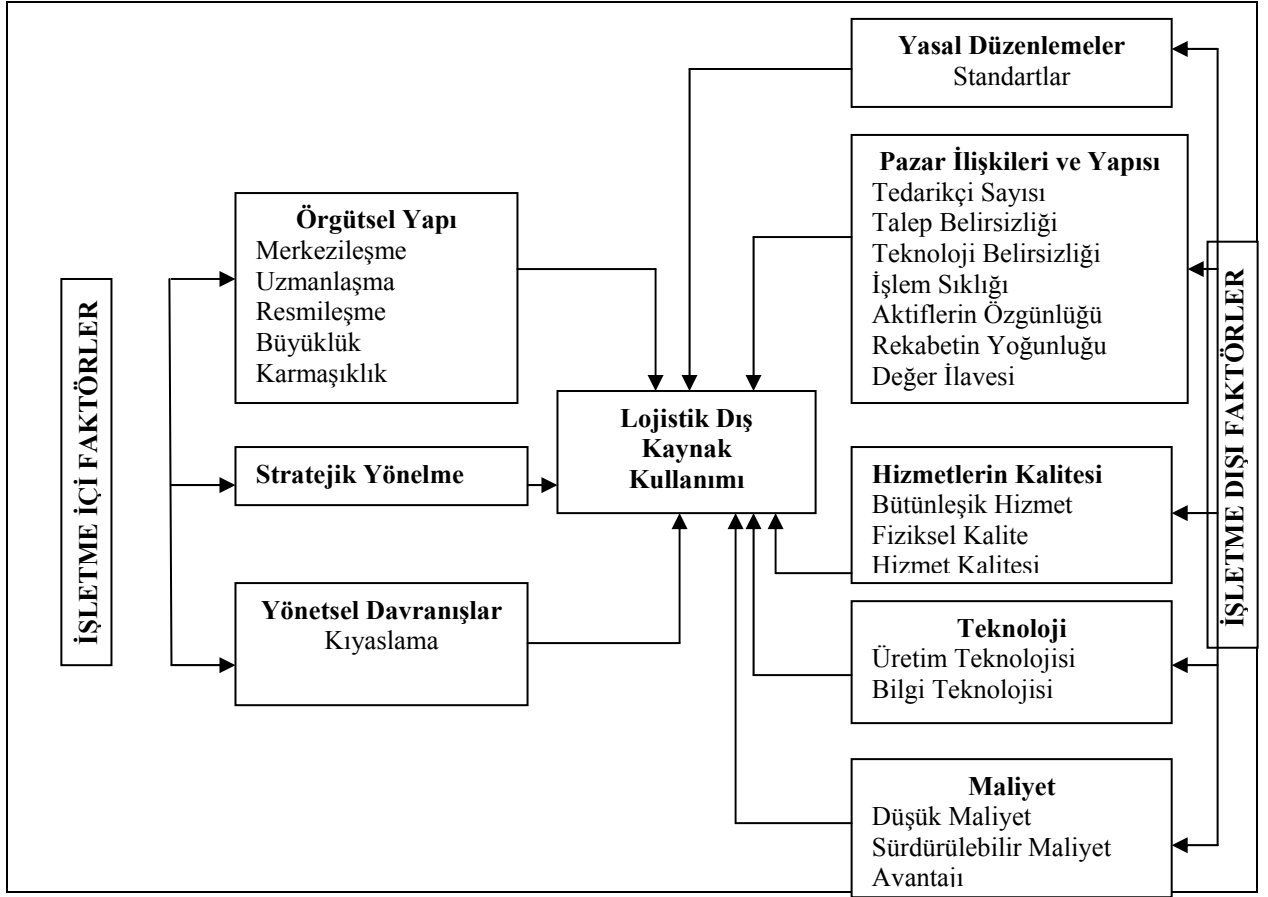
Lojistik sektöründe, söz konusu yatırımların özellikle de alt yapı ve sabit varlık yatırımlarının büyük miktarlarda sermayeyi gerektirmesi, artan bilgi teknolojileri kullanımının uzman kişilerin mevcudiyetini gerektirmesi, ortaya çıkan yeni pazarlar hakkında firmaların yeteri kadar bilgiye sahip olmaması, bu yeni pazarların firma için beraberinde yüksek riskler barındırması, firmaları tüm bu ve benzeri konularda uzman, herhangi bir firmanın tek başına üstesinden gelemeyeceği sorunları aşabilecek yeterliliğe sahip olan lojistik hizmet sağlayıcıları kullanmaya yöneltmiştir.

---

<sup>88</sup> Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi, s:19.

Lojistik dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler Şekil- 9. yardımıyla gösterilmektedir. Kontrol edilebilirlik düzeyi bakımından söz konusu faktörler işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler olarak ele alınmaktadır. İşletme içi faktörler örgütsel yapı, stratejik yönelme ve yönetsel davranışlar olarak belirlenirken, işletme dışı kontrol edilemeyen çevre faktörleri ise; yasal düzenlemeler ve standartlar, pazar ilişkileri ve yapısı, teknoloji, hizmetin varlığı/kalitesi ve maliyet olarak seçilmiştir.<sup>89</sup>

**Tablo 3.** Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Murat Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler" Yönetim

<sup>89</sup> Murat Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler" **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 1/3, 2004, s. 78.

Bunlara ek olarak, firmaları dış kaynak kullanmaya iten nedenler; firmanın esas faaliyet konusuna odaklanma isteği, maliyet tasarrufu, tedarik zinciri ilişkilerinin geliştirilmesi, firmanın yeniden yapılandırılması, firmaların sözleşmeli lojistiği kullanmadaki başarıları, küreselleşme, hizmetlerin ve faaliyetlerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir.<sup>90</sup>

Dış kaynak kullanma işletmeler açısından birçok avantaj ve faydayı beraberinde getirmektedir. Üretim yapan kuruluşlar finansal, işgücü ve zaman gibi her türlü kaynaklarını ana iş konularına yoğunlaştırabileceklerdir. Benzer işlerin aynı adres altında birleşmesi ile ölçeklerin büyütülüp ekonomi yaratılması mümkün olacaktır. Depolama, park alanı gibi sahaların lojistik dışında kullanılması ile yer ve kapasite kazanmaları söz konusu olacaktır. Lojistik işini kendi üzerlerine alan lojistik şirketleri(3PL) de güncel teknolojileri uygulayıp iş kalitesinde artış sağlayabileceklerdir. Lojistik hizmetlerin uzman kuruluşlar tarafından yapılması ile hizmet verimi artacak ve müşteri memnuniyeti yükselecektir. Günlük, haftalık aylık ve mevsimsel kapasite değişikliklerine karşı lojistik kuruluşlar iş farklılaştırması yaratıp maliyetleri geriye çekebileceklerdir. Düşük vasıflı iş gücü ile gerçekleştirecek lojistik işleri ile üretimde çalışan yüksek vasıflı işçilerin aynı iş yerinde aynı kadroda çalışmaları önlenecek ve işçi sorunları azalacaktır.<sup>91</sup>

Yukarıdaki belirtilen avantajlarının yanı sıra, dış kaynağın aşağıda belirtilen riskleri de vardır<sup>92</sup>:

- Maliyet kontrolü yapamama,
- Finansal güçlük, yavaş uygulama, verilen sözlerin tutulamaması, sorumluluk, eksikliği, günlük kalite düşüklüğü vb. tedarikçi risklerinin ortaya çıkması,

---

<sup>90</sup> Sanjay Jharkharia and Ravi Shankar, "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach", **The International Journal of Management Science**, Article in Press, 2005.

<sup>91</sup> Atilla Yıldıztekin, 3PL, **İGEME Dergisi**, Temmuz 2003, [http://www.atilayildiztekin.com/dergi\\_ve\\_gazete\\_yazilari](http://www.atilayildiztekin.com/dergi_ve_gazete_yazilari) (15.01.2010 )

<sup>92</sup> İ. Mete Doğruer, **Üretim Yönetimi ve Organizasyonu**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2005, s: 86.

- Beklenmeyen ücretler veya ekstra kullanım maliyetlerinin ortaya çıkması,
- Etkinlik artarken, üretim maliyetlerinin artması,
- Arz kısıtlamaları,
- Üst yönetimin daha dikkatli olması gereği,
- Modası geçmiş teknolojiye mahkum olma ihtimali,
- Uzun dönemde esnekliğin ve değişen işletme ihtiyaçlarının karşılanamaması.

### 1.8.1. Üçüncü Parti Lojistik

3PL, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, başlangıç noktasından tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki hareketin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir. İşletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen şirketlerle çalışmaktadırlar. Günümüzde birçok firma lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır. Üçüncü parti lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır.<sup>93</sup>

Herhangi bir 3 PL ilişkisinde üç taraf (parti) söz konusudur. Birinci taraf ya da birinci parti; üretici, toptancı veya perakendeci, ikinci parti; birinci partinin müşterisi, son olarak üçüncü parti ise; birinci parti ve onun müşterisi olan ikinci parti arasında nakliyecisi gibi hareket eden, lojistik faaliyetleri yerine getirirken kendisinin sahip olduğu veya olmadığı kaynakları kullanan aracı konumundaki 3PL hizmet sağlayıcısıdır.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Kemal Vatansever, “Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005, s: 8-9.

<sup>94</sup> Susanne Hertz, Monica Alfredson , “Strategic Development of Third Party Logistics Providers”, **Industrial Marketing Management**, 32, 2003, s: 140.

3PL hizmetinin tercih edilmesi, işletmeye birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu avantajlar;

- Ölçek ve alan ekonomilerinin gelişimi,
  - Pazarlık gücü,
  - Hizmetlerin çeşidi,
  - Daha hızlı öğrenme,
  - Çeşitli konularda bilgi,
  - Yeni sistemlerin hızlı adaptasyonu ya da uygulanması,
  - Tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması,
  - Yatırım yapılması gereken kısımların azalması,
  - Etkili faaliyetler,
  - Sorunsuz bir üretim,
- Olarak sıralanabilir.<sup>95</sup>

Bununla birlikte 3 PL hizmetlerin kullanımının, üretim sürecinde güvenilir teslimat, daha kısa çevrim süresi ve malların daha hızlı taşınmasını mümkün kılmaktadır.

Ayrıca 3 PL hizmetleri; firmalara dahili departmanlarının elde edemeyecekleri bir güç sağlamaktadır. Bu güç, firmalara daha yüksek bir esneklik imkanı yaratırken yeni malların, yeni teknolojilerin ve karmaşık sistemlerin parçalarının elde edilmesinde büyük bir kolaylık sağlamaktadır. 3 PL hizmetler, aynı zamanda maliyetlerin azaltılarak firmanın net değerinin yükselmesini de sağlamaktadır. Bununla beraber 3 PL hizmetlerin kullanımı; firmanın sermaye yatırım ihtiyacını azaltırken, firmaya finansal risklerden kaçınma imkânı da verir.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Hertz ve Alfredson, s: 140.

<sup>96</sup> Emel Aktaş, Füsün Ülengin, "Outsourcing logistics activities in Turkey", **The journal of Enterprise Information Management**, Vol.18, No.3, 2005, s: 317.

Firmaların 3pl hizmet veren firmalara yönelme nedenlerine bakıldığında<sup>97</sup>;

- Firmaların esas faaliyet konusuna odaklanma ihtiyacı,
- Daha iyi taşımacılık çözümleri,
- Maliyet tasarrufu ve gelişmiş hizmetler,
- Daha karmaşık yapıdaki teknolojilerin elde edilmesi,
- Pek çok firmayı asar nitelikteki bilgisayar sistemlerine ve teknolojik uzmanlığı duyulan ihtiyaç ya da bu bilgisayar sistemlerine ve teknolojik uzmanlığa olan gereksinimin artması,
- Daha profesyonel ve daha donanımlı lojistik hizmetlere olan ihtiyaç,
- Firmanın sahip olduğu kaynaklarla ilgili kısıtlamalar,
- Sermaye yatırımında azalma,
- Stokların azaltılması,
- Kişiselleştirilmiş ya da özelleştirilmiş hizmetlerin temin edilmesi,
- Pazarlara nüfuz etmek,
- Uluslararası taşımacılıkta daha aktif rol alabilmek,
- Rekabet avantajı sağlamak.

Kullanıcı firmaların en sık karşılaştıkları sorunlar; dış kaynak kullanımının ya da 3 PL hizmet kullanımının maliyetinin yüksek olması, hizmet sağlayıcı ile müşteri firma arasında bütünleşik sistemlerin oluşturulmasında yaşanan güçlükler, sistemlerin birbirine uyumu konusundaki sorunlar, kullanıcı firma çalışanlarının 3 PL hizmet kullanımına karşı göstermiş oldukları direnç olarak ifade edilebilir. Bunlara, 3 PL hizmet sağlayıcının müşterisinin gereksinimlerini ve politikalarını iyi anlayamaması, lojistik hizmet sağlayıcının sunduğu hizmetlerin kalitesi hakkındaki belirsizlikler ve taraflar arasında yapılan sözleşmelerin belirsizlikleri ortadan kaldıracak kadar net olmaması gibi olumsuzluklar da eklenebilir.

---

<sup>97</sup> Peter Dapiran ve diğerleri, "Third party logistics services usage by large Australian firms", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.26, No.10, 1996, s: 42.



### 1.8.2. Dördüncü Parti Lojistik

1900'lı yılların sonlarında lojistikte yeni bir kavram olan 4. parti lojistik ortaya çıkmıştır. Bu kavramın özünde üçüncü parti lojistik anlayışında hakim olan dış kaynaktan yararlanmadan farklı olarak işletme süreçlerinin de dış kaynak yardımıyla organize edilmesi( BPO: Business Process Outsourcing ) durumu söz konusudur. Geleneksel dış kaynaktan yararlanma, iş görev ve sorumlulukları konusunda uzman bir kuruma havale etme esasına dayanır. Böylelikle işletme esas katma değer yaratan çekirdek işlerine odaklaşır. Dördüncü parti lojistik yaklaşımında ise dışarıdaki uzman firmanın bilgi, deneyim ve teknolojisi de alınarak işletme süreçleri yeniden tasarlanarak (BPR: Business Process Re-engineering ) geliştirilir. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlama anlayışı ile firmalar, her bir müşteriye sadece onu ilgilendiren, ona özgü olan problemlere terzi işi çözümler üretirler.<sup>98</sup>

4. Parti lojistik hizmeti sağlayan işletmelerin 3. Parti Lojistik hizmeti sağlayan işletmelerden bazı farkları bulunmaktadır. 4PL'nin 3PL'den ayrılan yönleri.<sup>99</sup>

- 4PL organizasyonu, çoğunlukla bir ana müşteri ve bir veya daha fazla ortak arasında ortak bir girişim grubudur.
- 4PL organizasyonu, müşteri ve çoklu hizmet sağlayıcı sı arasında tek bir ara yüz gibi hareket eder.
- Tamamen ve büyük çoğunlukla 4PL organizasyonu için, müşterinin tedarik zinciri dış kaynaktan yararlanılarak gerçekleştirilir.

4PL şirketler farklı müşterilerin tedarik zinciri faaliyetlerini yürütmektedirler. Lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmede optimizasyonu sağlayacak en başarılı 3PL şirketleri seçilmekte ve 4PL şirketi bunlar arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Koordinasyon sırasında bilgi teknolojisi oldukça önemli bir yere sahiptir. Tedarik zinciri yönetimindeki (Supply Chain Management: SCM ) başarı ile 3PL işletmeleri arasındaki koordinasyon ve uyumun sağlanması bilgi teknolojisine dayanmaktadır.

---

<sup>98</sup> Erdal ve Çancı, s: 50.

<sup>99</sup> Baki, s.105.

4PL işletmelerine olan ihtiyaç, lojistiğin gelişmesi ve firmalar için önemli hale gelmesi ile giderek artmaktadır. 3PL'lerin en büyük hataları, sadece maliyet düşürme amacıyla hareket etmeleri, müşteri için değer yaratmaya çalışmamaları, sürekli gelişmenin ve yeniden yapılanmanın üzerinde durmamalarıdır. 4. Parti Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri bir bütün olarak düşünüldüğünde hem maliyet hem de kalite alanında gelişmeler kaydedilecektir.<sup>100</sup>

Dördüncü parti lojistik kavramı; üçüncü parti lojistik pazarına bilgi işlem, danışmanlık ve finansal servis firmalarının da girmesini sağlamıştır. Bu firmalar üçüncü parti lojistik servis sağlayıcılar ile işbirlikleri yapabilmektedir. Bu konuda dünyada çok fazla sayıda örnek bulunmaktadır.

Ancak 4PL'nin olumlu yönlerinin yanında uygulamada dördüncü parti lojistik sağlayıcılar ile çalışmak konusunda firmalar çekingen davranabilmektedirler. Bunun temel nedenlerinden birisi firmaların verilerin bu ölçüde paylaşmak istemekte gösterdikleri isteksizlik gelmektedir. Firmaların tüm arz zincirine ait bilgi ve verileri bu firmalar ile paylaşmaktaki isteksizliği uygulamalarda yaşanan aksamaların en büyük nedenidir.

Bunun yanı sıra özellikle perakendecilerin bu yaklaşıma maliyet öncelikli görmeleri dördüncü parti lojistik firmaları için zorluklara neden olmaktadır. Lojistik firmaları sadece nakliye ve taşımacılık işlemlerinin dışına çıkarak maliyetleri azaltmak dışında değer yaratmaya konsantre olmaları iki taraf açısından farklı bakış açıları getirmektedir.<sup>101</sup>

### **1.9. E -Lojistik**

E-ticaret; işletmeleri, tedarikçileri, müşterileri ve teknolojiyi yakından etkilemektedir. İşletmelerin örgüt yapılarını, bilgi teknolojilerinin kullanımını, ticaret yapı ve gerçekleşme ortamını, tedarik sürelerini, müşterilerin tutum ve isteklerini şekillendirmektedir. Günümüzde sadece ürünlerin akışı değil, bilgi akışı da çok

---

<sup>100</sup> Erdal ve Çancı, s.50.

<sup>101</sup> "Dördüncü Parti Lojistik", <http://www.erpakademi.com/2009/10/26/dorduncu-parti-lojistik/> (16.01.2010)

önemli hale gelmiştir. Bir yönetici, "Lojistik gittikçe daha çok bilgiye bağımlı hale geliyor; hatta lojistik bilgidir" demiştir. Bu yargı, lojistik performansı için bilgi sistemlerinin oynadığı anahtar rolü göstermektedir.<sup>102</sup>

E-ticaretin, lojistik ve tedarik zinciri yönetimindeki etkilerinin henüz tam olarak anlaşılır durumda olmaması nedeniyle e-lojistiği kapsamlı bir şekilde tanımlamak zordur. E-lojistik; daha fazla bilgi ve hizmetin sunulduğu, geleneksel lojistiğin gelişmiş şeklidir. Daha açık bir anlatımla; geleneksel lojistik süreçlerinde (satın alma, depolama, müşteri hizmetleri vb.) internet teknolojilerinin temel alındığı sistemdir.

Elektronik ticaretin gelişimi ile, geleneksel lojistik kökten değişmiş; çevik ve hızlı bir lojistik yaklaşımı gerekli hale gelmiştir. Geleneksel lojistik ile e-lojistik karşılaştırıldığında, en temel farkın lojistik görüşünün değişiminde yaşandığı görülmektedir. Artık müşteriler "satın alma düğmesi"ne bastıkları andan malları teslim alma zamanına kadar -bazı durumlarda malların dönüş anları- kendilerine özgü, esnek ve yüksek hızlı, hizmet devamlılığı olan teslimatlar talep etmektedirler.<sup>103</sup>

E-Lojistik hizmetlerin bilgi teknolojileri yardımıyla müşterilere ulaştırılması bir takım sistemli uygulamaları içermektedir. Hizmetlerin elektronik ortam üzerinden sipariş alınıp-verilmesi, siparişe ait bilgilerin takibi, bilgilendirilmesi, vb. uygulamaların en yalın hali şeklinde gösterilmiştir.<sup>104</sup>

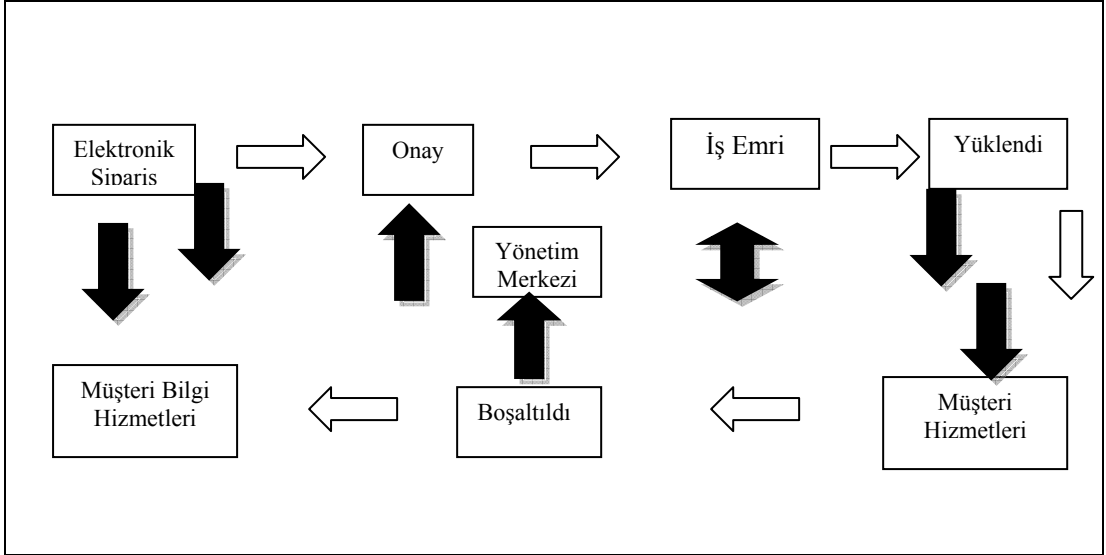
---

102 W. C. Copacino, Supply Chain Management, CRC Pres LLC. Florida, 1997, s: 126.

103 İ.Figen Gülenç, Bihter Karagöz, "E-Lojistik Ve Türkiye'de E-Lojistik Uygulamaları", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, 2008, s: 79.

104 İgeme, s: 50.

**Tablo 4.** E-Lojistik İşlem Süreci



Kaynak: İGEME, (2005). Lojistik. İhracatta Pratik Bilgiler Serisi, .s.: 50

Müşteri tarafından elektronik imkanlar kullanılarak verilen sipariş, bütün akışın kontrol edildiği ve yönlendirildiği yönetim merkezinde değerlendirilmekte ve onaylanmasının ardından iş emrinin verilmesi ve bu emrin alındığının merkeze bildirilmesi, müteakiben yüklemenin gerçekleştirilmesi ve bu işlemin merkeze bildirilmesi, ardından merkezdeki müşteri bilgi hizmetleri aracılığıyla malın yüklendiğinin müşteriye bildirilmesi, mal müşteriye ulaştığında boşaltma işleminin yapılması ve bu durumun merkeze bildirilmesi ve son olarak da müşteri bilgi hizmetleri aracılığıyla müşterinin malın indirildiğine dair bilgilendirilmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bütün bu uygulamalar elektronik ortamda ve genellikle otomatik olarak gerçekleştirilmektedir. Mal akışı devamlı bir şekilde gözlenebileceği böyle bir sistem içerisinde en hızlı ve en esnek çözüm üretilerek hizmetin optimal şekilde sağlanmasına imkan tanımaktadır.<sup>105</sup>

<sup>105</sup> İgeme,s: 51.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOJİSTİĞİN ULUSLARARASI REKABETTEKİ YERİ ve ÖNEMİ

#### 2.1 REKABET KAVRAMI

Rekabet sıkça kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşma olmayan; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir kavramdır. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesindeki önemli bir zorluk rekabetin ülke bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler bazında da ifade edilmesidir. Söz konusu kavramın, özellikle işletmeler açısından taşıdığı önemin büyük olması çeşitli yeteneklerin işletme bünyesinde oluşturulmasını gerektirmektedir.

Değişim olgusunun yoğunluğunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek önemli konuma gelmektedir. Ayrıca, rekabet kavramının temel fonksiyonlarını yerine getirerek toplumsal hayata sağladığı çeşitli yararlar kavramın önemini arttırmaktadır.

##### 2.1.1. Rekabetin Tanımı ve Uluslararası Rekabet

Sözlük anlamıyla rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak tanımlanmaktadır. Rekabet etmek ise yarışmak olarak belirtilmektedir.<sup>1</sup> İşletmelerde rekabet ise, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.

Genel anlamda rekabeti iki temel faktörün belirlediği söylenebilmektedir. Bunlar: İçinde bulunulan pazarın yapısı ve pazardaki davranışlardır.<sup>2</sup> Rekabetin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluştuğunu söyleyen Porter, daha sonra, "bu resim, en basit haliyle, işi faaliyetlere bölme çerçevesidir" şeklinde açıklamada

<sup>1</sup> <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (11.01.2011)

<sup>2</sup> George Luffman ve diğerleri, *Business Policy*, Basil Blackwell Ltd., Oxford , 1987, s. 38.

bulunmaktadır.<sup>3</sup> Bu açıklamalar doğrultusunda rekabet kavramı; alışılmış işlerin daha farklı ve daha etkili yapılması olarak tanımlanabilmektedir.

Bazı yazarlara göre rekabet, rakip firmalar arasında oynanan sıfır sonuçlu bir oyun olarak değerlendirilmektedir.<sup>4</sup> Bu düşünceye göre, rekabet ortamında işletmeler faaliyetlerini sürdürürler ve faaliyetlerini sürdürmenin dışında başka bir kazançları olmamaktadır. Ancak bu rekabet oyunundan firmanın bir şey kazanmadığını düşünen yazarlar bir şeyi atlamaktadır ki, o da rekabet oyunu içinde olan firmaların varlıklarını devam ettirebilme şanslarını sürdürmeleridir. Burada rekabetin önemi şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri konusunda ön plana çıkmaktadır. Müşteriler açısından da rekabetin varlığı onların bilinçlenmesini sağlama konusunda önem arz etmektedir. Birçok firmanın varlığının doğal sonucu olan rekabet, üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlar. Böylelikle, daha kaliteli, daha farklı, daha ucuz ürünlerin müşteri ile tanışmasını sağlayarak daha bilinçli müşterileri beraberinde getirir. Müşteri bilinçlenmesi de ürün çeşitliliği ve kalitesinin artmasında reklam ve imaj yaratma gibi faaliyetlerin ortaya çıkmasında etkili olan önemli bir unsur olarak ortaya çıkar.<sup>5</sup>

Çağımızda ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler uluslararası rekabetin şekil ve boyutunu önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu ortamda faaliyetlerini yerine getirmekte olan işletmelerin başarısı, rekabetçi yeteneklerini geliştirerek tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan istek ve beklentilerini ekonomik bir şekilde karşılamalarına bağlı kalmaktadır.<sup>6</sup> Bu koşulun sağlanması, işletmelerin faaliyetlerini etkin şekilde yerine getirmelerine, pazar paylarını koruyabilmelerine, arttırabilmelerine ve yeni uluslararası pazarlara açılabilmelerine, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmelerine ve yönetebilmelerine bağlı kalmaktadır. Özellikle çağımızda bilgi ve iletişim

---

<sup>3</sup> E. Michael Porter, **On Competition**, Harvard Business School Publishing, 1998, (On ) s. 25.

<sup>4</sup> Gloria Penn Thomas, "The Influence of Processing Conversational Information on Inference", **Argument Elaboration and Memory** , <http://www.jstor.org/pss/2489190> , (14.01.2011)

<sup>5</sup> Gonca Yamamoto, Rekabet üstünlük ve Pazarlama, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 2004, Sayı:2, s:27.

<sup>6</sup> Aydın KAYABAŞI , "İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2007. s: 45.

teknolojilerinde yaşanan hızlı değişmeler, işletmelerin bilgi işleme ve değerlendirme yeteneklerine olumlu etkiler yapmıştır. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisi, rekabeti işletmeler açısından bir yaşam biçimi haline dönüştürmüştür. İşletmeler, rekabet güçleri ve yetenekleri oranında ayakta kalabilmekte, bu yaşam biçimine uyum sağlayabilmekte ve süreklilik kazanabilmektedir.<sup>7</sup>

## 2.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet kavramı olarak birçok farklı şeyi yapmak anlamına gelmektedir. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. Lojistik faaliyetler, operasyon faaliyetleri, hizmet operasyonları, dışarıya yönelik lojistik işlemler, siparişlerin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, promosyon faaliyetleri, müşteri servisleri, personelin eğitimi ve benzeri gibi faaliyetlerin sunulması rekabetin kendisi olarak tanımlanmaktadır.

Rekabet gücü ile özdeş olarak da kullanabileceğimiz rekabet üstünlüğü kavramı ise, mikro ekonomik açıdan üretici birimlerin (firmaların) uluslararası piyasalarda rekabet yönünden üstünlüklerini ortaya koyan bir kavram olarak ele alınırken, makro ekonomik açıdan ülkelerin rekabet üstünlüklerini karşılaştıran bir kavramdır.<sup>8</sup>

Değişen dünya düzeninde tüm ülkelerin hedefi ülkelerinde rekabet şartlarını oluşturmak ve refah düzeylerini arttırabilmektir. Ancak rekabetin çok boyutlu olması nedeniyle ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücü veya rekabet üstünlüğü değişik faktörlere bağımlı kalmaktadır. Yaşanan hızlı değişim sonrası rekabet gücü veya rekabet üstünlüğü konusuna verilen önemin artmasıyla birlikte rekabet ve rekabet gücü konuları üzerinde yapılan araştırmaların sayısında büyük artış görülmüştür. Rekabetin boyutunun sürekli değişim göstermesi, konunun en farklı algılanan

---

<sup>7</sup> Erol Duran, “Bilgi Yönetiminin Rekabete Etkileri: Kıyı Ege ve Marmara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1, 2004, s.54.

<sup>8</sup> Gamze Arabelen, “Hizmet Sektöründeki Firmaların Lojistik Uygulamaları ve Lojistiğin Sektördeki Rekabetçi Yapılanmaya Etkileri” , **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2004, s:79.

kavramlardan olmasına neden olmuştur. Çeşitli bilim disiplinleri bu konuya değişik bakış açıları getirmiş, ancak rekabet gücü veya rekabet üstünlüğünün çok boyutlu yapısı genellikle göz ardı edilmiştir.<sup>9</sup>

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunu kesin olarak belirlenmesi mümkün olmamakla beraber başlıca faktörler şunlardır:

**Üretim Maliyeti:** Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratılabilir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile uluslar arası pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır.

**Kalite ve Standartlara Uygunluk:** Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

**Nitelikli İşgücü:** 1980 sonrası, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık işçiliğin toplam maliyetler içindeki yeri, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır.

**Üretim Teknolojisi ve Ar-Ge Faaliyetleri:** Teknoloji geleneksel işletmeleri tanınmayacak derecede değiştirdiği gibi, yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır.

---

<sup>9</sup> Emin ÇİVİ ve diğerleri, "Uluslar arası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2008, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, s:1-22.



Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir.

Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü veya üstünlüğünü etkin kılan faktördür. Bugün rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler dikkate alındığında, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek olduğu görülmektedir.<sup>10</sup> Dünyada Ar-Ge harcamalarının GSMH' ye oranının en yüksek olduğu ülkeler; İsveç, Japonya, ABD, Fransa, Finlandiya, Almanya ve İngiltere'dir. Tüm bu ülkelerde Ar-Ge harcamalarının GSMH' ye oranı yüzde 4-5 iken, Türkiye'de bu oran son 15 yıldan beri en fazla binde 6 seviyelerine çıkmış, 1995'te hedeflenen yüzde 1'lik sınır bugün bile geçilememiştir.

**Pazar Payı:** Bir işletme iç pazara veya dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır. Pazar payı rekabette önemli unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler.

Mevcut pazar payının korunması ve daha da geliştirilmesinde pazar araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile teslim sonrasında hizmetler gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır.<sup>11</sup>

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler,

---

<sup>10</sup> Kutlu Merih, “**Rekabetçi Üstünlük Stratejileri**”, <http://www.eylem.com/eylemnu.htm>, (13.02.2011), s:5.

<sup>11</sup> Merih, s: 6.

daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedir.<sup>12</sup>

Yaşanan değişimle birlikte rekabet üstünlüğüne sahip olmanın taşıdığı önemin yanı sıra esas sorun rekabet üstünlüğünün nasıl kazanılacağıdır. Bunun tartışması hem firma düzeyinde hem de genel ekonomi düzeyinde öteden beri yapılmaktadır ancak kesin çözümlere ulaşılamamıştır. Yaşanan değişim bundan böyle rekabette başarılı olmak için geçiş dönemlerinin sona ermesini, dengelerin yerleştiği kararlılık dönemlerini beklemenin zor olduğunu göstermektedir. İstikrar koşullarında başarılı olmanın anlamlılığı gittikçe önemini yitirmektedir. Başarının temel koşulu bundan böyle hep geçiş dönemlerinin yaşanacağını ve pazardaki fırsatların da buna bağlı dengesizliklerde yattığını anlamaya bağlı hale gelmeye başlamıştır. Bu noktada atılabilecek adımların başında, küresel pazarlarda yeni eğilim ve talep potansiyelinin ne olduğunu rakiplerden önce kestirip o fırsatı değerlendirmek gelmektedir. Bunu sağlamak için firmalar türlü ihtimallere hazırlıklı olmalı, yetenek ve beceri düzeyini üstün duruma getirmek ve orada tutabilmek için çaba sarf etmelidir. Bunun için firma kısa dönemde bazı maliyetleri göz ardı edebilir. Örneğin Kapasite fazlası, firmalarda maliyet artışına neden olmasına rağmen çabuk hareket etme ve fırsatları değerlendirme imkanı tanıyan önemli bir üstünlük olarak da değerlendirilebilir.

Rekabet üstünlüğü veya gücü kavramı genel olarak bu konudaki literatürde; firma, endüstri ve ülke düzeyinde(ulusal) olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınıp tanımlanmaktadır.

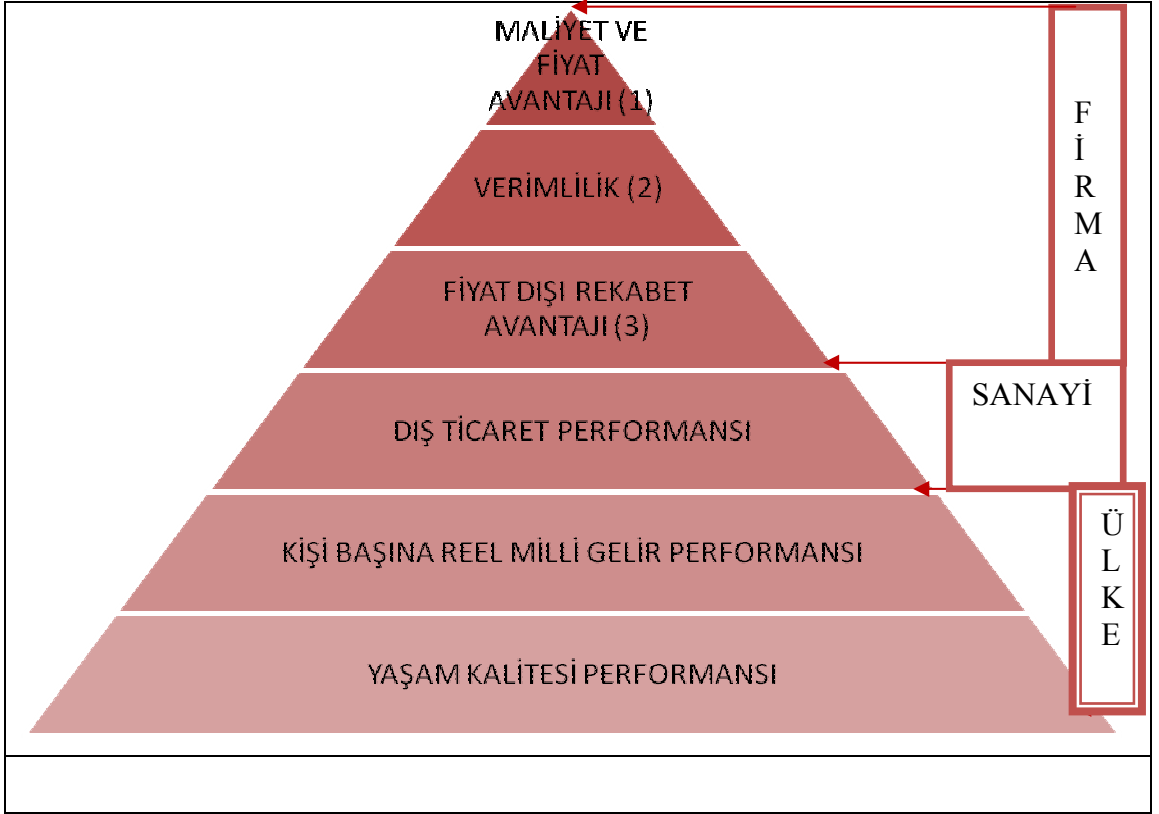
**Firma düzeyinde:** Rekabet üstünlüğü kavramı en iyi firma düzeyinde tanımlanabilir. Basit bir ifadeyle kar edemeyen bir firma rekabet gücüne sahip değildir.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Mustafa TANYERİ, Aytekin Fırat. “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:7 Sayı:3 2005 syf: 268.

<sup>13</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TSK Rekabet Dizisi: 2, Aralık, 2004, s:11.

Şekil- 7. Rekabet Gücü Kavramları Piramidi



Kaynak: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TSK Rekabet Dizisi: 2, Aralık, 2004, s:12.

Şekil' 7 de, firma, endüstri ve ülke düzeyinde rekabet üstünlüğünün tanımlanmasında önem verilen kavramları içeren bir piramit yer almaktadır. Şeklin tabanına doğru gidildikçe rekabet üstünlüğü tanımı genişlemekte ve daha kapsamlı bir hale gelmektedir. Buna göre dar anlamda rekabet gücü firma düzeyinde(mikro), geniş anlamda rekabet gücü ise ülke düzeyinde (makro)rekabet gücüne karşılık gelmektedir.<sup>14</sup>

Teknolojik gelişme ile birlikte ortaya çıkan esnek üretim teknolojileri, geleneksel üretim teknolojilerinin en büyük sorunlarından biri olan üretim maliyetlerini düşürme çabaları ile ürün kalitesini müşterilerin taleplerine en üst seviyede cevap verecek şekilde artırma girişimleri arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmakta ve firmaların ürün farklılaştırmasına giderek üretilen ürün ya da

<sup>14</sup> Aktan ve Vural, s:12.

hizmetleri mümkün olan en uygun fiyatlarla, en uygun zamanda ve yerde müşterilerine teslim edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle firma düzeyinde rekabet gücü veya üstünlüğü kavramı maliyet ve fiyat avantajının yanı sıra fiyat dışı rekabet üstünlüğünü de içermelidir.<sup>15</sup> Bunun yanında Porter'ın firmaların yenilik, icat ve geliştirme insiyatiflerine dayalı olarak ele aldığı rekabet gücü tanımı önerisinde birbirlerinden Pazar payı kapmak için firmaların ve ticaret ortaklarının kullandığı en önemli gösterge verimliliklerdir.<sup>16</sup> Bu tip bir üstünlüğün sağlanmasında firmanın toplam faktör verimliliğini arttırabilme ve beşeri sermaye, sermaye ve doğal kaynakları yenileme ve geliştirebilme ve teknolojik değişikliklere hızlı uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olması gerekir.<sup>17</sup>

Bu nedenle firmanın yurtiçi veya yurtdışı piyasalarda sahip olduğu rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmesi oldukça önemlidir. Bu çerçevede firma düzeyinde rekabet üstünlüğü, herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma (fiyat dışı rekabet gücü), ayrıca düşük maliyette yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.<sup>18</sup>

İşletmeler için kalıcı bir rekabet üstünlüğünün sağlanması, işletme stratejilerini yeniden yaratmakla mümkündür. Operasyonel etkinliği arttırmadaki araçlar, rekabet ortamında kalabilmek için tabii ki gereklidir, ancak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yeterli değildir. Rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini ya da süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler, işletmelerin kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmaları gereklidir. Rekabet üstünlüğünü işletmenin bütününe bakarak anlamak mümkün değildir. Kuruluşu, gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleşmesinden oluşmaktadır. En basit haliyle işi faaliyetlere bölme çerçevesidir. Örneğin dağıtım işletmeleri için lojistik faaliyetler, iyileştirme faaliyetleri; üretim

---

<sup>15</sup> Aktan ve Vural, s:13.

<sup>16</sup> Micheal E. PORTER, **The Competitive Advantage On Nations**, New York: The Free Pres, 1998, ( Nations ) s:84.

<sup>17</sup> Aktan ve Vural, s:13.

<sup>18</sup> Aktan ve Vural, s:14.

işletmeleri için üretim faaliyetleri, siparişin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış sonrası hizmetleri, işe alma, eğitim, teknoloji satın alma; banka şubeleri, sigorta ve benzeri hizmet işletmeleri için hizmete yönelik faaliyetlerin hepsi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle, maliyetlerin düşüklüğü, kalitenin yükselmesi veya verimliliğin artmasındaki nedeni daha önce etkin bir şekilde gerçekleştirebilen faaliyetlere bağlamak gereklidir.<sup>19</sup>

**Endüstriyel düzeyde:** Endüstri düzeyinde rekabet gücü kavramını tanımlamak firma düzeyinde yapılan tanıma göre daha zor ve belirsizdir. Yerel ya da bölgesel bir piyasadaki firmanın rekabet gücü aynı piyasa ve bölgedeki rakipleri ile kıyaslanabilirken bir endüstrinin rekabet gücü, ticaretin söz konusu olduğu diğer bölge ve ülkelerdeki endüstrilerle karşılaştırılabilir. Bu nedenle rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslar arası düzeyde rekabetçi firmalara sahip olan endüstridir. Bu açıdan, endüstri düzeyinde rekabet gücü endüstrinin bünyesinde barındırdığı büyük firmaların rekabet gücü olarak da değerlendirilebilir.<sup>20</sup>

Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslar arası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir. Endüstriyel rekabet gücü çoğu zaman ülkenin ekonomik açıdan sağlıklı bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemede firma düzeyinde rekabet gücüne göre daha iyi bir ölçüt olabilmektedir.<sup>21</sup>

**Uluslararası düzeyde:** Uluslararası açıdan baktığımız zaman rekabet gücü kavramının tek bir kuramsal temeli olmadığından dolayı bu kavram çerçevesinde

---

<sup>19</sup> Senem Besler, "Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?" **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, Sayı 1-2, s:39.

<sup>20</sup> Besler, s:42.

<sup>21</sup> [www.competitiveness.org/article/articleview](http://www.competitiveness.org/article/articleview) (15.02.2011 )

yapılan tanımlar ve rekabet gücünün hesaplanması için kullanılan göstergeler ile yöntemler farklılaşmaktadır. Özellikle uluslar arası rekabet üstünlüğü elde etmek için küreselleşmeyle birlikte farklı faktörler önem kazanmaya başlamıştır. Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir:

- 1- Küresel ekonomilerdeki değer yaratma açısından yaratılmış varlıklar (created assets-insan sermayesi, her türlü bilgi, teknolojik kapasite, örgütsel sistem, taşıma ve iletişim alt yapılar ve hatta devlet politikaları..), doğal kaynaklardan (natural assets: toprak ve eğitilmemiş iş gücü) daha önemli hale gelmiştir. Ülkelerin rekabetçi üstünlüklerinin öne çıkması, yaratılmış varlıkların sayısının artırılması ve mümkün olan en ucuz şekilde kullanıma hazır konuma getirilmesine bağlıdır. Dünyanın hemen hemen her bölgesinde doğal kaynakların ve eğitimsiz iş gücünün toplam üretim maliyeti içindeki pay sürekli düşmektedir. Bu yüzden insanların yetenekleri, işletmelerin yeni ürün geliştirme güçleri, yaratılmış varlıkların verimliliğinin artırılması, maliyetlerinin azaltılması rekabet gücünün oluşmasında daha önem kazanmaktadır.
- 2- Yukarıda söz edilen varlıklar dokunulmaz (intangible) ve işletmelerin/ülkelerin kendilerine özgü özelliklerdir. Bu yüzden farklılıklar ortaya koymak ve üstünlük sağlayacağına inanılan bu özellikler üzerine yoğunlaşmak ülke için birçok avantajı da beraberinde getirmektedir.
- 3- Çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) dünya piyasalarında üstlendiği rol ve etkinlik gün geçtikçe artmaktadır. Çok uluslu işletmelerin önem kazanmasında bu işletmelerin sahip olduğu yaratılmış varlıklardan daha çok yararlanabilmeleri ve farklı ülkelerdeki benzer pazarları kontrol etmek istemeleri önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ülkeler gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ve kurulan ortaklıklarla, katma değeri yüksek ürünleri piyasaya sürüp, yeni yönetim anlayışları geliştirerek dünya ekonomisinde gittikçe daha çok söz sahibi olmaktadır.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Emin Çivi, “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması” , **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 2001, Cilt:8, Sayı: 2, s: 22.

Uluslararası düzeyde rekabet gücünü genel olarak, "Bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir" şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>23</sup>

Rekabet konusunda en ayrıntılı araştırmaları gerçekleştiren Michael E. Porter, uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğü konusunda çalışmalar yapmıştır. Porter'ın çalışmaları endüstriyel gözlemlere dayanmakta ve rekabet gücünün belirlenmesinden çok, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yöneliktir. Porter'in 1990'da yayınladığı "*Ulusların Rekabet Gücü*" (Competitive Advantage of Nations) adlı kitabı ulusların, uluslararası rekabetteki rolünü anlamaya ilişkindir. Ulusların rekabet gücü farklı endüstrilerdeki rekabet avantajlarıdır. Porter, daha önceki çalışmalarında rekabet ortamını değerlendirirken daha çok endüstri ve işletmeyi ön planda tutmuştur.

Porter araştırmasında, çok farklı özelliklere sahip on ulusu araştırma kapsamına almıştır: Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre, İsveç, Japonya, İtalya, Güney Kore, İngiltere, Danimarka ve Singapur. Öne sürdüğü rekabet stratejisi ile ilgili kuramını farklı endüstrilere ve uluslara uygulayarak, bu endüstrilerin ve ulusların rekabet avantajlarını açıklamaya çalışmıştır. Bir ulusun rekabet yeteneğini anlayabilmek için öncelikle, değişik endüstrileri ve bu endüstrilerde rekabet eden işletmeleri inceleyip, bu incelemeye dayalı olarak ulusun ekonomik durumu ve ilerleme yeteneğini saptamaya çalışmıştır.

Porter'a göre, işletmelerin rekabet avantajları sağlaması için daha kaliteli üretim yapıp verimliliklerini artırmaları gerekmektedir. Böylece, ulusal verimlilik artışından söz edilebilir.<sup>24</sup> Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunun özünde teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. Günümüzde ülkelerin rekabet avantajlarını bu düşünceye dayandırmaları gerekmektedir.

---

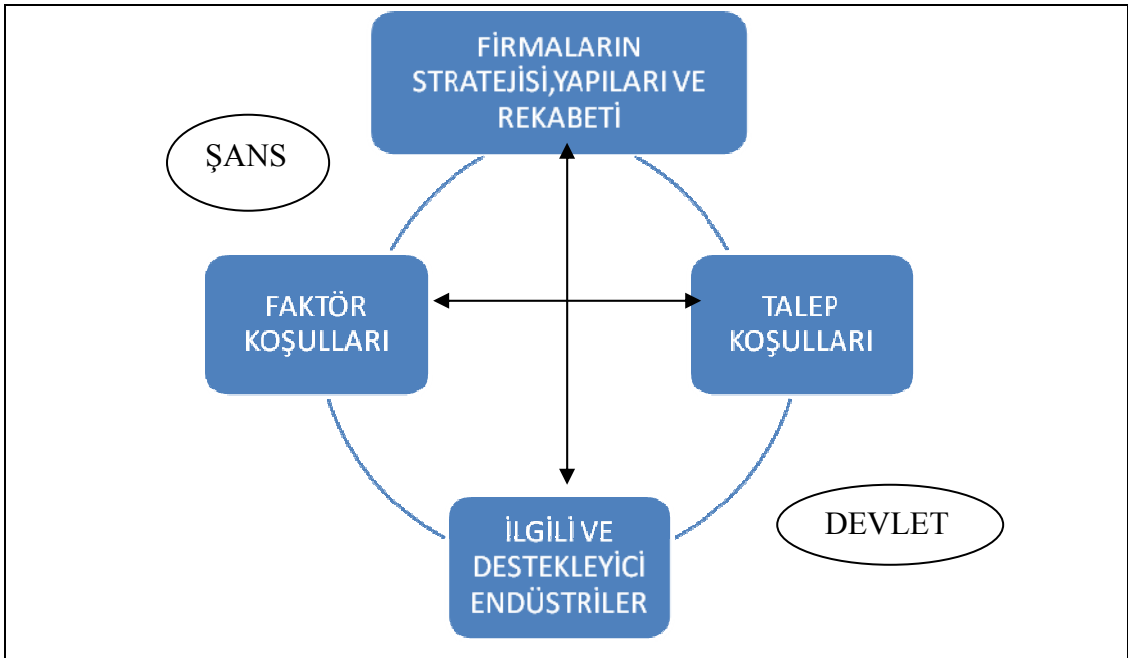
<sup>23</sup>Ömer Eroğlu ve Gökhan Özdamar, "Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerinde Bir İnceleme", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, s:21.

<sup>24</sup> Porter, ( Nations ), s:10.

Porter'ın geliştirdiği ulusların rekabet avantajı kuramı, karşılaştırmalı avantajların gerisindeki, rekabet avantajlarına yönelmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Kuramda; maliyet, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları bir arada rekabet avantajı yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Son dönemin rekabet sisteminde fiyat rekabetinden çok, kalite rekabeti, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım ve görüntü, artan ölçüde önem kazanmaktadır. Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri benimsemesi ve uygulaması uluslararası pazarlara girebilmeleri ve orada tutunabilmeleri için önem taşımaktadır.<sup>25</sup>

Geliştirdiği elmas modelinde bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğü büyük ölçüde ülke içindeki dört farklı faktör tarafından belirlendiğini belirtmektedir. Bunlar: faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejileri, firmaların yapısı ve firmalar arası rekabettir.

**Tablo 5.** Rekabet Gücü Elması (Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler)



Kaynak: Michael. E. Porter, Çeviren: Gülen Ulubilgen, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, Eylül, 2008, İstanbul, s:127.

<sup>25</sup>Porter, ( Nations ), s:13.



Günümüzde ABD, İngiltere, Belçika, İtalya, Hollanda ve Japonya gibi pek çok ülkede, rekabet gücünü belirleyen faktörleri değerlendirmek ve bunları geliştirmek üzerine politikalar geliştirmek, resmi kurumların görevi haline gelmiştir. Bu konuda ABD, ekonominin rekabet gücünü raporlamak ve desteklemek üzere devlete bağlı Rekabet Politikası Konseyi oluşturarak öncülük yapmıştır. Benzer şekilde Avrupa Komisyonu, Avrupa Rekabet Konseyi'ni oluşturmuş ve AB ekonomisinin performansı üzerine düzenli Rekabet Raporları hazırlamaya başlamıştır. AB' de rekabet konusu, özellikle ABD ile AB arasındaki rekabet gücü farkını kapatmak ve AB'yi 2011 yılında dünyanın en dinamik bilgi ekonomisi haline getirmek amacını taşıyan Lizbon büyüme stratejisiyle birlikte şekillenmiştir. 2000 yılında İngiltere hükümeti bölgesel kalkınma ajanslarını bölgelerinin rekabet gücünü artırmakla resmen görevlendirmiştir. Bu gelişmelerin yanı sıra, rekabet gücünün kaynakları ve bunların ölçümü üzerine çalışan birçok özel organizasyon ve danışman kuruluş, Dünya Ekonomik Forumu (İsviçre), Rekabetçilik Enstitüsü (İspanya), Rekabetçilik Konseyi ve Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (ABD) faaliyet göstermeye başlamıştır.<sup>26</sup>

### **2.2.1. Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler**

Pazarların, teknolojinin gelişimi ile birlikte küreselleşmesinin meydana geldiği çevrede rekabet etmek zorunda olan firmaların rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir:

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa Rekabet
- Çeşitlilik ve Yenilik Yaratma
- Maliyet Azaltma
- Esneklik
- Mal ve Hizmet Kalitesi

---

<sup>26</sup> Neşe Kumral, "Bölgesel Rekabet Gücünü Arttırmaya Yönelik Politikalar", **Working Paper no:08/02** [www.iibf.ege.edu.tr/economics/papers/wp08-02.pdf](http://www.iibf.ege.edu.tr/economics/papers/wp08-02.pdf) (15.02.2011)

### 2.2.1.1. Stratejik Etkinlik

Küreselleşmenin sonucu olarak kilit kavramlar haline gelen esneklik, hız, yenilik, yaratıcılık, yüksek kalite standartları işletmeleri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Rekabet aynı şeyi daha iyi yapmak olan operasyonel etkinlikten farklı bir şey yaparak müşteriye özel değerler sunmak olan stratejik etkinlik boyutuna ulaşmıştır. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır.<sup>27</sup>

Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır.<sup>28</sup>

Buradan hareketle günümüzde firmaların benzer nitelikte ürün üretmesi ve birbirlerini kolayca taklit etmelerinden dolayı, kolaylıkla taklit edilme özelliği olmayan ve performansı müşteri hizmetini oluşturan lojistik, firmaların stratejik etkinliğe ulaşmada kullanılabilecekleri önemli bir araç olmaktadır. Firma lojistik faaliyetinin yerine getirilmesi sonucu müşteriye sunacağı benzersiz bir hizmet ile stratejik etkinliği yakalayabilecektir.

### 2.2.1.2. Ortaklaşa Rekabet

Yeni bilgiler oluşturma ve paylaşma sistemleri kurulmaktadır. Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmektedir. Rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler. İçinde yaşanan dünyada yaratıcı stratejiler oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeler müşterileriyle konuşmak, tedarikçi işletmelerle birlikte

---

<sup>27</sup> Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık,1999, İstanbul, s:45.

<sup>28</sup>Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988, s:6.

çalışmak, ekipler oluşturmak ve hatta rakiplerle birlikte stratejik işbirlikleri kurmak zorundadırlar.<sup>29</sup>

Bu durum özellikle kaynak ve teknoloji eksikliği olan işletmeler için önem taşımaktadır. Alıcı ve satıcı gibi dikey ilişki gerektiren işbirlikleri daha fazla çalışmaya konu olmuştur. Literatürde daha çok dikey işbirlikleri incelenmesine rağmen, yatay işbirliklerine yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yatay işbirliklerine yönelik çalışmalar özellikle son dönemlerde artmaktadır. Bunun temel nedeni de işletmelerin özellikle büyük işletmelerle rekabet etmede zorlanmaları ve güçlü yanlarını birleştirmek istemeleridir. Yatay işbirliğinin literatürde daha az incelenmesinin nedeni ise, yatay işbirliklerinin, dikey işbirliklerine göre uygulamada çok fazla yer bulamamasıdır.

Yatay bir işbirliği olarak ortaklaşa rekabet, içinde hem rekabeti, hem de işbirliğini barındıran işletmeler arası işbirliğini ifade etmektedir.<sup>30</sup> Temel özelliği işletmelerin rakip olması, ancak işbirliğine gitmeleridir. Ortaklaşa rekabeti, iki işletmenin bazı işletme faaliyetlerinde işbirliğine gitmesi, aynı zamanda da rekabete devam etmeleri olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle, bir işbirliği içinde aynı zamanda hem rekabet, hem de işbirliği söz konusuysa, bu tür bir ilişki ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır.

Ortaklaşa rekabetin temel özelliği bir işletmenin diğer bir işletmeyle işbirliğine gitmesi durumunda, aynı zamanda rekabet edecek faaliyetleri de yerine getirmesidir. Bu durumda önem verilmesi gereken nokta, işletmelerin hem rekabetin hem de işbirliklerinin getirdiği özellikleri yaşayacak olmasıdır. İşletmelerin bu tür bir stratejik işbirliğine gitmelerinin temel nedeni ise temel işletme faaliyetleri, ürün hatları ve teknolojik çeşitlilik üzerinde olumlu bir etkinin söz konusu olacağıdır. İşbirliğinde rekabetin olması işletmelerin her türlü gelişmeye karşı hazır olmaları açısından zorlayıcı olmasıyla etkisini gösterir. Rekabetin de söz konusu olduğu bir işbirliği ortamında işletmeler, işbirliğinin yaratacağı rahat havaya girmeyecekler ve

---

<sup>29</sup> Tanyeri ve Fırat, s:270.

<sup>30</sup> Maria Bengtsson ve Sören Kock, "Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously", **Industrial Marketing Management**, 2001, Vol:29, No:5, s: 411-426.

hem yenilik hem de pazardaki çevresel gelişmelere karşı hazır olmak için çaba göstereceklerdir. Ortaklaşa rekabet içerisinde işletmeler aralarındaki rekabeti sürdürürler.<sup>31</sup>

Moore rekabet konusunda şöyle demektedir: “İçinde yaşadığımız dünya öyle bir dünyadır ki, artık tek başına yaratıcı stratejiler bulmak yerine, tedarikçilerle, müşterilerle ve hatta rakiplerle yeni ittifaklar kurup diğer rakiplere karşı birlikte gelişme ve büyüme yolları bulmak gerekmektedir”. Görüldüğü gibi Moore, klasik anlamda rekabetin sonunun geldiğinden bahsetmektedir.<sup>32</sup>

Geleneksel yaklaşımda, rakipler birbirlerini düşman gibi görmektedirler. Bu sınırlayıcı bir görüş olabilmektedir. Buna karşın Japonya’da çeşitli gıda işletmeleri düşmanlık yerine, bir araya gelerek süper marketlere boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmanın mantıklı olmadığı görüşüne varmışlar, taşıma işini paylaşmaya karar vermişlerdir. Bunun sonu olarak da mal teslim giderlerinde % 80 azalma sağlamışlardır.<sup>33</sup>

Bunun yanında Japon Toyota firmasının makine üreticileri ile anlaşma yaparak tüm üretim süreçlerinde işbirliği oluşturması, hem stok bulundurma zorunluluğunu ortadan kaldırmış hem de kalite ölçütlerinde uyum sağlayarak hatalı ürün azaltımı yoluyla üretim maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayarak otomobil pazarında sarsılmaz bir yer edinmiştir. Ortaklaşa rekabet stratejileri en çok biyoteknoloji ve ilaç sektörlerinde uygulanmaktadır. Bu sektörde çok masraflı olan araştırma maliyetlerinin altından kalkabilmek için stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri yoğun olarak görülmektedir. Kansere karşı ilaç geliştirmeye ağırlık veren Glaxo ile Gilead firmalarından, Glaxo teknolojik yeniliklere ulaşmaya çalışırken Gilead firması da bu araştırmaları fonlama işini üstlenmektedir.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Alper Özer , “Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:15, Ocak/Mart 2006, s: 35.

<sup>32</sup> Kırım, s:24.

<sup>33</sup> Tanyeri ve Fırat, s:270.

<sup>34</sup> Nevriye Altuntuğ,. “Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, s:19.

Lojistik sektöründe de firmalar müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri ile birlikte stratejik ortaklıklar kurarak diğer rakiplere karşı birlikte gelişebilmektedir. Firmanın lojistik zincirinde sağlayacağı entegrasyon sonucu oluşacak bilgi paylaşımı lojistik zincirin etkinliğini arttıracak ve tüm zincirin makul bir maliyet seviyesinde ve maksimum fayda düzeyinde işlemesi sağlanacaktır ve sonuç olarak yüksek bir müşteri hizmet seviyesi elde edilecektir.

### **2.2.1.3. Çeşitlilik ve Yenilik Yaratma**

Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de yenilik yaratmaktır. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır. Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlere pazarı yönlendirmektedirler.<sup>35</sup>

Yenilik yapma inisiyatifini kendileri başlatan işletmeler genellikle piyasaları önceden ele geçirdikleri için rakiplerini geride bırakarak önemli avantajlara ulaşabilmektedirler. Bu tür işletmeler “saldırgan yenilikçiler” olarak adlandırılırken “taklitçi” ya da “savunmacı” yenilikçiler olarak adlandırılan diğer işletmeler de kendi inisiyatifleri dışında da olsa ister istemez yenilik yapmak yarışına sürüklenmektedirler. Söz konusu işletmelerin bilinçli olarak katılmadıkları bir yarışın sonucunda ise arzu edilmeyen ya da planlanmayan birçok sonuçla baş başa kalmaları çok şaşırtıcı olmamaktadır.

Küresel rekabet sürecinin başarısı günümüzde işletmelerin yenilik yapma stratejisini içselleştirmelerine dayanmaktadır. Yenilikçilik, ülkeler boyutunda da birçok ülkenin başarılı olmasının en önemli nedenini oluşturmaktadır. Örneğin, ABD'nin yazılımda, Japonya'nın ise tüketici elektroniğinde başarılı olmalarının temelinde yenilikçi olmaları yatmaktadır. Yenilikçilik artık sadece ürünle ya da ürün

---

<sup>35</sup> İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik ve Melike Balkır, “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi”, **TÜSİAD-t/2002-07/322**, İstanbul, 2002, <http://www.eylem.com/tusiad/rekabet22.htm> (27.03.2011), s:18.

özelliklerinin geliştirilmesiyle sınırlandırılmamakta, satış, tanıtım, tasarım, estetik, dağıtım ve bu eylemlerin karşılıklı etkileşim alanlarına dek tüm işletme faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>36</sup>

Bunun yanı sıra uluslararası pazarlarda işletmeler yalnızca dünya çapında kalite rekabetiyle karşı karşıya kalmamakta; aynı zamanda yeni müşteriler kaliteli ürün ve hizmetlerin gitgide artan çeşitlilikte sunulmasını istemektedirler. Artan çeşitlilik arzusu özel siparişlere yönelik taleplere de yol açmaktadır. Artan bu çeşitliliğin ürün hatlarının genişletmesi envanterin doğru ve etkin yöntemlerle kontrolü sonucunu doğurmuştur ve lojistik sistemini firmalar için zorunlu ve vazgeçilmez kılmıştır.<sup>37</sup>

#### 2.2.1.4. Maliyet Azaltma

Rekabet gücü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. İşletmelerin temel amaçları, üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak karlılığı arttırmaktır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır.<sup>38</sup> Uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara fiyatlarını düşürme yönünde baskılar oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle kalite- fiyat(yüksek kalite- uygun fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır.<sup>39</sup> Bu konuda kullanılan maliyet azaltıcı yöntemleri en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin maliyet azaltmaya yönelik etkenlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

- Birim maliyetlerin azaltılması, hem ihracat pazarda hem de iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir.

---

<sup>36</sup> Altuntuğ, s: 23.

<sup>37</sup> Arzu Akolas, “Küresel Rekabet Stratejileri ve Bilişim Teknolojisi Etkileşimi”, **Pazarlama Dünyası**, 2005.

<sup>38</sup> Özlem İpekgil Doğan, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, Ocak-Mart, İzmir, s:14.

<sup>39</sup> Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan, “İşletmelerde İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s:1165.

- İnsanların emeği çok pahalıdır.
- Ekonomik gerileme dönemlerinde pazarın büyüme ümidi pek az olduğundan, maliyetler azaltılarak karlılığa ağırlık verilir.

#### 2.2.1.5. Esneklik

Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarına ilişkin tüm unsurlar sürekli değişim göstermektedir. Bu unsurlar geçmişte hiç bir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojideki, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. İşletmelerin bu tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmalarına bağlıdır. Çevrenin yapısı esneklik ve hız gerektirmektedir.

Bugünün rekabetçi ortamında müşterilerin taleplerini karşılamak yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmak şeklinde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm ise, işletmelerin üretim ve tasarım sistemlerinin değişimine neden olmaktadır.

Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları, zamanında teslim, kısa sürede üretim ve kaliteli ürün konularının önemini arttırmakta ve tüm bunların uygulanacak çeşitli stratejiler ile gerçekleştireceği lojistiği de maliyetleri düşürücü etkisi yanında rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemli bir konuma getirmektedir. Lojistik kararlardan tesislerle ilgili alınan kararlar örneğin kiralık depo kullanılması, lojistik servis sağlayıcı firmalardan yararlanılması değişen koşullara karşı kolaylıkla strateji değişimi yapılmasını sağlarken, lojistik zincirde kurulacak koordinasyon ve işbirliği ile zamanında, hasarsız yapılacak teslimat ile hem en kısa sürede teslimat hem de üretimden kaliteli olarak çıkmış malın kalitesinin muhafazası sağlanacaktır.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Dostsever, s:68.

### 2.2.1.6. Mal ve Hizmet Kalitesi

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerinin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmetler sunmuyorsa rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişimlere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler.<sup>41</sup>

Kalite zaman içinde ve gelişen teknolojiyle birlikte sürekli değişen bir ölçüdür. Bir ürünün yeterli kabul edilmiş kalite düzeyi, aynı işlevi sağlayan yeni bir ürünün piyasaya sürülmesiyle yetersiz kalabilir. Gerçekte kalitenin mükemmel olmasını sağlamaktaki sebep sadece müşterilerin talepleri değildir. Kalite düzeyi, doğuracağı sonuçlar göz önünde bulundurularak dikkatle belirlenmelidir. Kimi durumlarda % 95' lik kalite düzeyi yeterli olabilirken, bazı durumlarda %99 gibi bir düzey dahi yeterli olmayabilir. Kalite düzeyi, rakipler karşılayamadığı sürece sipariş kazanmada önemli bir etkidir. Ancak pazarın kalite düzeyine göre üretim yapmayı yeterli gören bir işletme, günümüzün yoğun rekabet koşullarında, her an için daha yüksek bir kalite düzeyine sahip rakibin Pazar payının bir kısmını ele geçirme riskiyle karşı karşıyadır.<sup>42</sup>

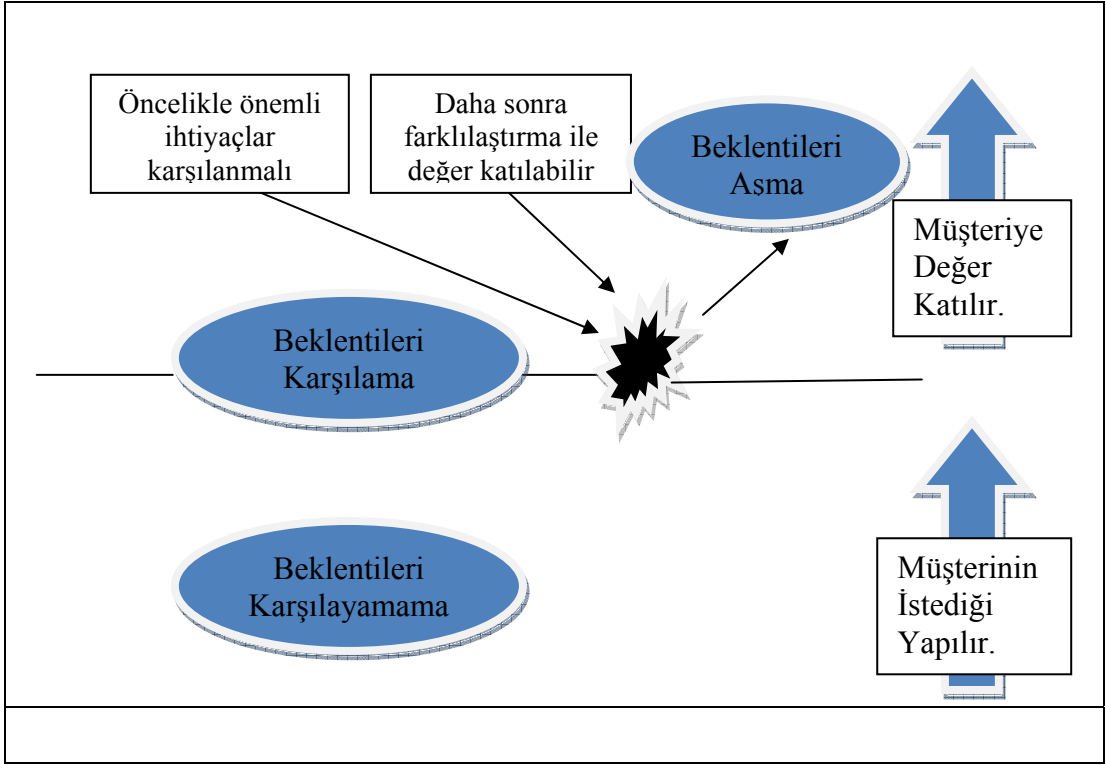
---

<sup>41</sup>Tanyeri ve Fırat, s:270.

<sup>42</sup>Orhan, s:85.



Şekil- 8. Artan Kalite Düzeyi



Kaynak: Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-09, Baskı Mega Ajans, İstanbul, Ekim, 2003, s:85.

Bunun yanı sıra kalitenin artırılması daha iyi ve daha fazla kalifiye işgücü, makine, daha sofistike materyal ve girdilerin kullanımını ve firma ya da üretim düzeyinde daha üstün organizasyonları gerektirir. En iyi ürün ve süreçlerin taklit edilmesinin yanı sıra araştırma ve geliştirme ile yenilik ve icatlar kalitenin en önemli kaynağıdır. Müşterilerin zevk ve tercihlerini değiştirmek veya ürünün özellikleri konusunda bilgi sunmayı amaçlayan bir pazarlama tekniği ile kalite imajı pekiştirilebilir, sertifika ve standart uygulamaları ve benchmarking teknikleri kalite artırma sürecinde kullanılabilir. Yüksek kalite, yüksek maliyete sahip olan firmaların rekabetçi kalabilmeleri, karlılık ve piyasa paylarını koruyabilmeleri için bir önkoşuldur.<sup>43</sup>

Rekabet gücünü belirleyen bu etkenler kısa ve uzun vadede firma tarafından kontrol edilmeleri ve değiştirilmeleri mümkün olduğu için firma içi etkenlerdir. Bu

<sup>43</sup>Aktan ve Vural, s:56

etkenlere ek olarak rekabet gücünü belirleyen başka etkenler de bulunmaktadır. Bu etkenler arasında; firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı, verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, firmanın malın fiyatını tespit etmede ne ölçüde güçlü olduğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, firmanın organizasyon ve yönetim biçimi, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları ve benzeri faktörler sayılabilir.

Firma içi etkenler yanında uluslararası rekabet gücünü etkileyen ve firma tarafından kontrol edilemeyen firma dışı etkenler bulunmaktadır. Firma dışı etkenler arasında uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyi, ülke içi ekonomik istikrar, ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri, hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyi olarak sayılabilir.<sup>44</sup>

Ülkelerin veya firmaların rekabetteki avantajını ortaya koyan bir kavram olan rekabet üstünlüğünün oluşturulması kadar bunun sürdürülmesi de oldukça önemlidir. Rekabetçi üstünlük ancak yenilik yapma süreçleri ile beslenirse devamlılık arz edecektir. Yenilik, stratejik boyutta düşünülmesi gereken bir kavramdır ve bu yönüyle sadece yeni ürünleri, yeni teknolojileri değil üretim sürecini, pazarlama anlayışını, kurumsal, eğitsel ve beşeri örgüt yapılarını da kapsamaktadır. Rekabetçi üstünlüğün kendini besleyen ve sürdüren bir özellik kazanması, ancak işletmeler aracılığı ile uygulanan rekabet politikalarının genel ekonomik göstergelerde sağladığı iyileştirmelerle mümkündür. Her ne kadar rekabet gücü makro boyutta, ulusal bir nitelik olarak düşünülse de, çoğu araştırmacı ve düşünürün göre küresel rekabet ortamında rekabet politikalarının dinamik bir özelliğe sahip olabilmesi ancak işletmeler sayesinde mümkündür.<sup>45</sup>

Bilindiği gibi küreselleşen dünya sürekli değişim olgusuyla iç içe geçmiştir. Değişim olgusu her şeyi değiştirdiği gibi rekabetçi üstünlükleri ve bu üstünlüklerin

<sup>44</sup> [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org) ,(27.03.2011).

<sup>45</sup> Çivi, s:30.

sahiplerini de sürekli değiştirmektedir. Artık rekabet sürecinde en önemli kilit unsur rekabetin sürdürülebilir olup olmadığıdır. Rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilen işletmelere bakıldığında ortaya çıkan tablo da, sürekli yeniliklere açık, araştırma bütçelerine sahip, esnek politikalarla içsel ve dışsal koşullara en kısa sürede uyumlaşabilen ve yoğun bir kültürel dokuya sahip işletmeler yer almaktadır.

### 2.3 REKABET STRATEJİLERİ

İşletmeler açısından yaşamsal öneme sahip olan strateji kavramı çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Askeri bir kökene sahip olan kavram, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından atılacak adımlar da büyük bir öneme sahiptir. İşletme ve çevre arasındaki uyumun gerçekleştirilmesinde, etkin bir çevre analizinin yapılması gerekmektedir. Strateji, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmak için gereklidir, bu nedenle strateji bir plandır. Belirli bilgiler ışığında ya da bilgilerin yetersiz olduğu belirsizlik durumlarında oluşturulurlar. Ancak, plandan daha dinamik olarak amaçlara ulaşılmasını etkileyebilecek rakiplerin faaliyetlerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir.<sup>46</sup>

Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, firmanın çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile evrilmiş olabilir. Kendi haline bırakıldığında, her işlevsel bölüm, kaçınılmaz bir şekilde profesyonel yönsemeye veya işin başında olanların teşvikleriyle kendilerine zorla kabul ettirilen yaklaşımları izleyecektir. Ne ki, departman bazındaki bu yaklaşımların toplamı, çok ender olarak en iyi stratejiye eşit olur.<sup>47</sup> Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

---

<sup>46</sup> Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004, s:33.

<sup>47</sup> Michael. E. Porter, Çeviren: Gülen Ulubilgen, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, Eylül, 2008, İstanbul ( Rekabet ), s:23.

Şekil- 9. Rekabet Stratejisi Çarkı



Kaynak: Porter, Çeviren: Gülen Ulubilgen, s:4.

Şekil, rekabet stratejisinin, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla(hedefler), bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların(politikalar) bir kombinasyonu olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejisi olarak adlandırılabilen şekil, bir firmanın rekabet stratejisinin kilit yönlerini bir tek sayfada göstermenin bir yoludur. Çarkın göbeğinde firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer alır. Çarkların parmakları, firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Çarkta yer alan her başlık, altında firmanın aktivitelerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkarılmaktadır. Gerçek bir çarkta olduğu gibi tekerleklerin parmakları(politikalar), merkezden(hedefler) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır; ayrıca tekerlek parmakları da birbiriyle bağlantılı olmalıdır, yoksa çark dönmez.<sup>48</sup>

<sup>48</sup>Porter, ( Rekabet ), s:27.

Yukarıda ifade edildiği gibi rekabet stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu pazar bölümü veya endüstri içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi açısından son derece önemlidir.

Rekabet stratejilerinin en önemlileri; 1980’li yılların popüler bakış açısını oluşturan Porter’ın genel rekabet stratejileri, 1990’lı yılların başında gündeme farklı bir bakış açısıyla gelen Hamel ve Prahaland’ın Temel Yetenek Argümanları ve Yetenek Bazlı Rekabet stratejisi ve sonuncu olarak 90’ lı yıllarda sonra önemi artan Kaynak Bazlı Firma teorisidir. Bu bölümde bu teoriler ve argümanlarına değinilerek, teoriler hakkında genel bir anlatım yapılacaktır.

### **2.3.1. Porter ve Genel Rekabet Stratejileri**

*“Kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı bir şey nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketleri, yoğun rekabet çiğ çiğ yiyebilir.”*

*Michael Porter*

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketin çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir.<sup>49</sup>

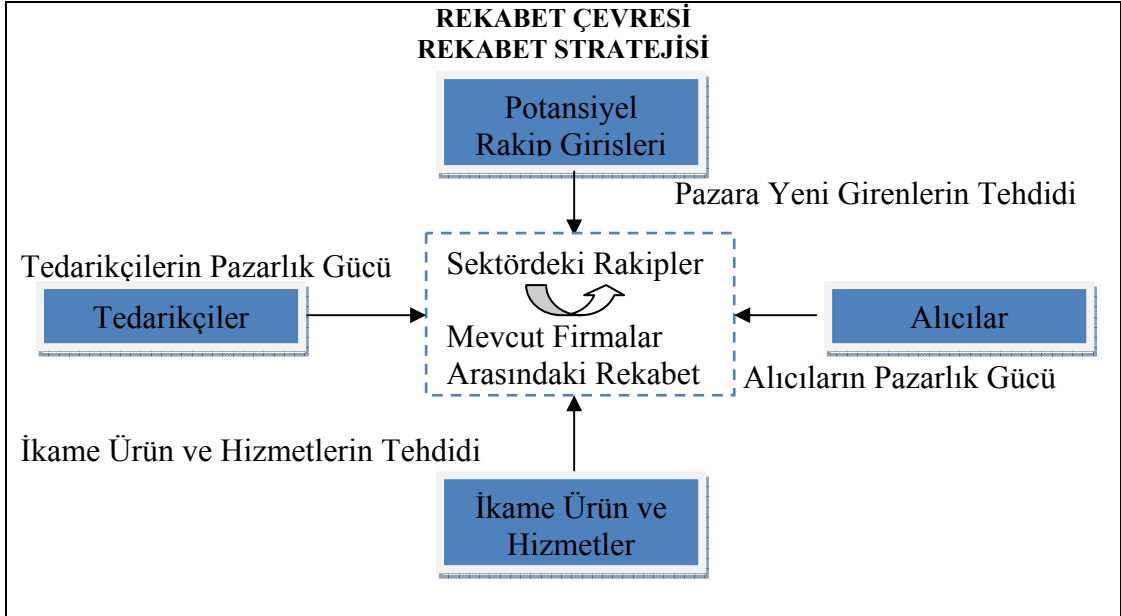
Bir sektördeki rekabetin durumu şekilde gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirlemekte ve kar potansiyelinin yatırılmış sermayenin uzun vadeli getirisi ile ölçüldüğü, sektördeki nihai karı belirlemektedir. Ancak, tüm sektörler aynı potansiyele sahip

---

<sup>49</sup> Porter, ( Rekabet ), s:4.

olmadığı gibi, rekabet güçleri de sektörden sektöre farklılık göstermekte ve temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de değişmektedir.

**Şekil- 10.** Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler



Kaynak: Porter, Çeviren: Gülen Ulubilgen, s:4.

**Pazara yeni girişler:** Sektörlerin çekiciliği pazara yeni girişleri teşvik etmektedir. Pazara yeni girişler yeni kurulan işletmeler olabileceği gibi, mevcut sektördeki işletmelerin birleşerek veya onları satın alarak da olabilir. Pazara yeni girişlerin olması tehdidi sektöre giriş engellerine bağlıdır. Sektör yapısının bir özelliği olarak sektöre giriş engelleri, sektör karlılığının önemli belirleyicilerindendir. Genel olarak, sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse, sektör karlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir. Giriş engellerinin yüksekliği ise, giriş maliyetlerine bağlıdır. Giriş maliyetleri ne kadar yüksek olursa, giriş engelleri de o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla, giriş maliyetleri ne kadar yüksek olursa, sektöre yeni girişlerin olması tehdidi o kadar düşük olacaktır.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> B. Jay Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison- Westley Co., Mass.,1997, s:69.

**İkame ürün:** Aynı müşteri için benzer işlevleri yerine getiren ürünler birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. Ekonomistler bu durumu "çapraz talep esnekliği" kavramıyla açıklamaktadırlar. Eğer bir ürünün fiyatındaki yükseliş başka bir ürünün talebinde yükselişe yol açıyorsa, bu iki ürün birbirinin ikamesidir.

Bir sektörde işletmeler, daha çok dolaylı olarak, ikame ürünler üreten diğer işletmelerle de rekabet ederler. Sektör ürününün fiyatının yükselmesi durumunda, müşteriler ikame ürünlere yönelebileceği için, ikame ürünler sektördeki işletmelerin uygulayabileceği tavan fiyatları sınırlandırarak, sektörün potansiyel karlılığını etkileyebilirler.<sup>51</sup>

**Müşterilerin pazarlık gücü:** Müşterilerin pazarlık gücü, bunların fiyatları düşürme veya daha kaliteli ürünler talep edebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Müşteriler, işletmeleri, fiyatları düşürmeye veya kaliteyi yükseltmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının dolayısıyla sektör kârlılığının azalmasına neden olabilirler.<sup>52</sup>

**Tedarikçilerin pazarlık gücü:** Müşterilerin tersine tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Tedarikçiler, işletmeleri, yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak, işletmelerin karlarının, dolayısıyla sektör karlılığının düşmesine neden olabilirler.<sup>53</sup>

**Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet:** Bir sektördeki rekabet, işletmelerden birinin konumunu iyileştirmek için bir fırsat görmesi veya baskı hissetmesi sonucu stratejik bir harekette bulunması ve diğer işletmelerin bu harekete karşı misillemede veya karşı harekette bulunması sonucu oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, rekabet, işletmelerin sektörde iyi bir konum bulmaları için çeşitli stratejik hareketlerde bulunmaları şeklinde gerçekleşmektedir.

---

<sup>51</sup> S. M. Oster, **Modern Competitive Analysis** , Oxford University Press, Sekond Ed.,1990, s:41.

<sup>52</sup> Porter, ( Rekabet )b, s:30-33.

<sup>53</sup>Porter, ( Rekabet ) , s:33-36.

Bir sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabetin çeşitliliği ve yoğunluğu sektörün kâr potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler arasındaki rekabet genel olarak fiyat ve fiyat dışı rekabet olarak iki gruba ayrılabilir. Fiyat rekabeti, işletmelerin gelirlerini azaltmasına; fiyat dışı rekabet (reklâm, yeni ürün geliştirme, hizmetler, garantiler vb.) ise maliyetlerini yükselterek karların azalmasına yol açmaktadır.<sup>54</sup>

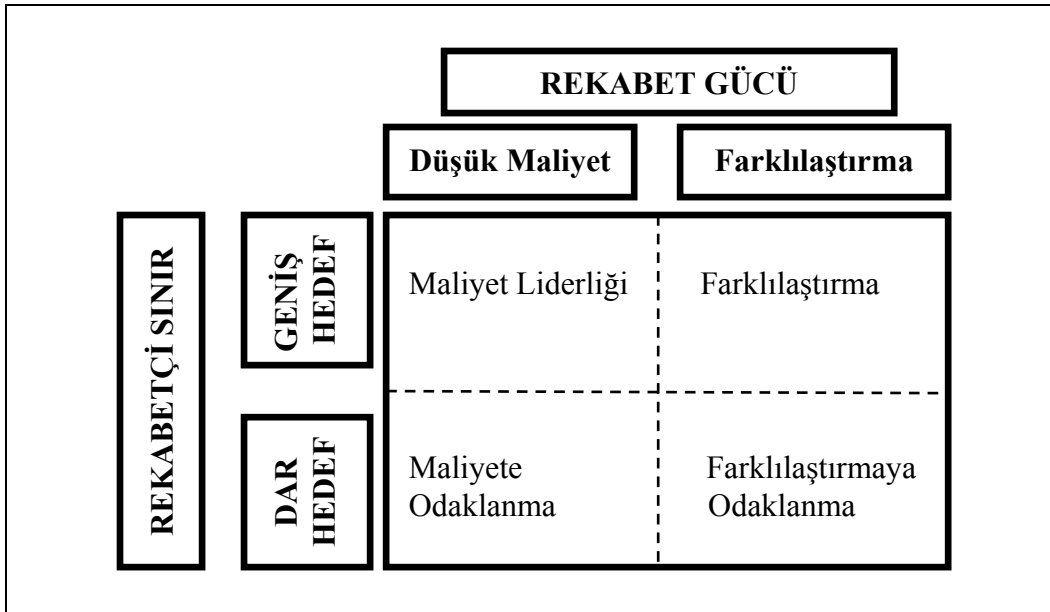
Buna bağlı olarak, işletmenin başarılı bir şekilde pazardaki güçlerle mücadele etmesinde ve bu yolla amaçlarına ulaşabilmesinde kullanabileceği jenerik rekabet stratejileri olarak da adlandırılan üç genel strateji bulunmaktadır.

Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği,
- Farklılaştırma stratejisi,
- Odaklanma stratejisidir

Yukarıda ifade edilen genel stratejiler aşağıda şekil 14’te gösterilmektedir.

**Tablo- 6.** Genel Rekabet Stratejileri



Kaynak: Porter, ( Rekabet ), s:4.

<sup>54</sup> Porter, (Rekabet), s:21.



### 2.3.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinden ilki olan maliyet liderliği belki en anlaşılır olanıdır. Düşük maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin maliyetlerini bütün rakiplerinden daha aşağıya düşürerek rekabetçi üstünlüğe elde etmeye çalışmasıdır. Bu stratejinin altında yatan temel düşünce şudur: Maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer yaratan bir işletme, bu fazla değer bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde müşterilere yansıtarak pazar payını ve karlarını arttırabilir. Maliyet liderliği stratejisinin izlemek verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, ürün hattının sınırlı tutulmasını, daha çok standart ve ek özellikleri olmayan ürünlerin üretilmesini, sıkı maliyet kontrolünü, Ar-Ge, hizmetler, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyet azaltmalarını gerektirir.

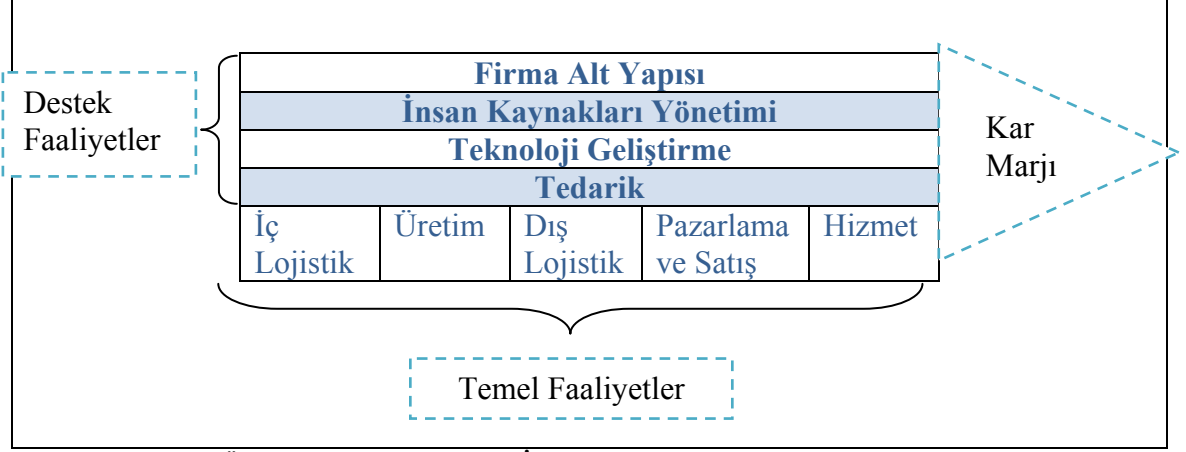
İşletmelerin maliyet liderliği veya üstünlüğü elde edebilmeleri, değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerini etkileyen etkenlerin analizine bağlıdır. Bu bağlamda, Porter'in geliştirdiği değer zinciri işletme maliyetlerini analiz etmede önemli bir araç olarak kullanılabilir. Değer zincirine göre, her değer faaliyetinin farklı bir maliyet yapısı olduğu için, bir işletmenin maliyet konumunu yerine getirdiği değer faaliyetlerinin maliyetleri belirlemektedir. Bütün değer faaliyetlerinin toplam maliyetlerinin rakiplerin maliyetlerinden daha az olması maliyet üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Porter, (Rekabet ), s:13.

Aşağıda Şekil '11 de değer zinciri gösterilmiştir.

**Şekil- 11.** Değer Zinciri



Kaynak: Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004, s:261.

Şekil 11' de görüldüğü gibi değer yaratan faaliyetler, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılmışlardır. Temel faaliyetler, mal ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların son müşteriye teslim ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Temel faaliyetler, içe yönelik lojistik faaliyetleri, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetleri, pazarlama ve satış faaliyetleri ve hizmet faaliyetleri olmak üzere beş alt gruba ayrılabilir. Temel faaliyetler, gelir getiren ve değer yaratan faaliyetlerdir.

Destek faaliyetler, temel faaliyetlere destek veren faaliyetlerdir. Destek faaliyetler dört alt grupta toplanabilir; tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler ve işletmenin yönetim alt yapısı ile ilgili faaliyetlerdir. İşletmelerde tüm faaliyetler birbirine bağımlıdır, birbirileri ile ilişki içerisindedir ve birbirilerini tamamlamaktadırlar. Her hangi bir faaliyette maliyetleri etkileyecek bir gelişme, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkilemektedir. İşletmeler bu faaliyetlerle yaşamlarını devam ettirmektedirler. Buna göre de, rekabetçi üstünlük olarak maliyet liderliği stratejisini seçen işletmeler,

maliyetlerini düşürme ile ilgili çalışmalarını değer zinciri analizi ile temel ve destek faaliyetleri üzerinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir.<sup>56</sup>

Temel ve destek faaliyetler ile bunların maliyet analizi incelenerek ve bu faaliyetleri müşteriye sağladığı değer belirlendikten sonra kalite olgusundan ödün vermeden maliyetler düşürülmeye çalışılır. Tüm maliyet inceleme ve geliştirme sonucunda temel ve destek faaliyetlerde toplam maliyetler düşürülmeye çalışılır. Dolayısıyla, maliyetleri düşürebilen ve rakiplerinden daha düşük maliyete çalışan ve bu yolla rekabetçi üstünlük elde eden işletmeler, pazarda oluşan fiyatlarla ürünlerini veya hizmetlerini sattığı takdirde ortalamanın üzerinde gelir elde edeceği söylenebilir.<sup>57</sup>

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle değişim hızının yavaş olduğu sektörlerde, ürün ve hizmetlerini standartlaştırmış işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Buna göre de, daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir.

### **2.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Değişim hızının yüksek olduğu çevre koşullarında, farklı arzu, gereksinim ve beklentilere sahip müşterilerin bulunduğu ortamlarda ve her ürün/hizmette maliyet liderliği stratejisini uygulamak kolay değildir. Bu durumlarda, rekabetçi üstünlük elde etmek için işletmeler tercihlerini, daha çok genel rekabet stratejilerinden ikincisi olan farklılaştırma stratejisine yöneltmektedirler.<sup>58</sup>

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler, pazara benzersiz ürün ya da hizmet sunma yeteneğine sahip bulunan işletmelerdir. İşletmeler, pazara sundukları ürün veya hizmetlerini farklılaştırarak sektördeki diğer firmalardan benzersiz ürün veya hizmet sunma yoluyla avantaj elde edebilmektedir. Farklılaştırma ürün veya hizmete

---

<sup>56</sup> Ülgen ve Mirze, s:260.

<sup>57</sup> Ülgen ve Mirze, s:261.

<sup>58</sup> Ülgen ve Mirze, s:263.

tasarım, marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, ürün ve hizmetlere eklenen özgün ve yeni özellikler gibi yollarla gerçekleştirilebilmektedir.<sup>59</sup>

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak müşterilerin oluşan fark fiyatı ödemeye razı olmalarını hedeflemektedir. Farklılaştırma stratejisini izleyen işletmeler, müşterilere değerli ve eşsiz olarak düşünülen ürün ve hizmetleri önermektedir. Söz konusu işletmeler, fiyat değerlerinin eşsiz ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında ortaya çıkan ek maliyetleri aştığında farklılaştırma avantajlarını elde etmektedir. Örnek olarak; BMW ve Harley Davidson ek pazarlama masraflarını denkleştirmek için alıcı maliyetlerini arttırmaktadır. Farklılaştırma yapan bir işletme, farklılaştırma yoluyla maliyetlere maruz kalmaktan daha çok fiyat değerlerini ortaya koyabilmek için benzer rakiplerinden farklı olma yolları aramaktadır. Ayrıca, farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme, maliyetleri göz ardı edememektedir. İşletmenin değerlendirilmiş fiyatları, belirgin bir şekilde düşen maliyet pozisyonunu ikinci dereceye düşürerek üstün gelmektedir.

Maliyet liderliğinde olduğu gibi burada da değer zinciri analizi bir teknik olarak kullanılmaktadır. Değer zincirinde yer alan her faaliyette, müşteri tarafından doğrudan fark edilen kalite, teknik üstünlük, müşteri hizmetleri gibi farklılaştırmalar bu stratejinin başarısında önemli rol oynar.<sup>60</sup>

### **2.3.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, işletmenin bir hedef seçerek tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda formüle etmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede işletme, uzmanlaşmaya dayalı olarak rakipleri karşısında avantajlı bir konuma gelebilecektir.<sup>61</sup> Odaklanma stratejisi özel bir alıcı grubu, ürün hattının bir bölümü

---

<sup>59</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, Altıncı Baskı, İstanbul, Eylül, 2002, s:254.

<sup>60</sup> Ülgen ve Mirze, s:264.

<sup>61</sup> Aktan ve Vural, s:98 - 99.

veya coğrafik bir pazar üzerine odaklanmadır; farklılaştırma stratejisi gibi, odaklanma stratejisi de çeşitli şekiller alabilmektedir.

Düşük maliyet stratejisi ve farklılaştırma stratejisi sektör çapında belirlenen amaçların başarılmasına yönelik olmasına rağmen, odaklanma stratejisi belirgin bir hedefe en iyi şekilde hizmet vermek amacıyla oluşturulur ve her bir fonksiyonel politikalar bu hedef doğrultusunda geliştirilir. Strateji, işletmenin daha geniş bir şekilde rekabet eden rakiplerinden daha etkili veya verimli olabilecek şekilde dar stratejik hedefine hizmet edebilmesine dayanmaktadır. Sonuç olarak, işletme belirlenen hedefin ihtiyaçlarını karşılamayı, ya farklılaştırma ya da bu hedefe düşük maliyet veya ikisini birden uygulayarak başarmaktadır.<sup>62</sup>

Genel rekabet stratejileri rekabetçi üstünlüğe elde etmenin alternatif yollarıdır. Bu stratejiler, belirli koşullar altında, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe, dolayısıyla sanayi ortalamasının üzerinde performansa yol açabilirler. Bu noktada karşımıza önemli bir soru çıkmaktadır. Eğer bu stratejiler işletmenin rekabetçi konumunu ve performansına değişik şekillerde katkıda bulunuyorlarsa, bir işletme aynı zamanda birden fazla rekabet stratejisi izleyerek, performansını daha da iyileştiremez mi? Teorik olarak soruya verilen yanıt genellikle “hayır” dır. Çünkü bu stratejiler farklı çevresel ve örgütsel koşulları gerektirdiği için birbiriyle çelişkilidir. Örneğin, pazarın geniş bir bölümünü hedefleyen bir işletmenin belirli pazar bölümlerinde uzmanlaşmanın sağlayacağı avantajlardan yararlanması zordur.

Ayrıca, ürün farklılaştırma genellikle maliyetleri yükseltirken, düşük maliyet liderliği bir ölçüde üründe standartlaşmayı gerektirdiği için, genellikle farklılaştırmadan ödün vererek rekabet stratejileri arasında seçim yapması gerekmektedir. Birden fazla stratejiyi aynı zamanda uygulamaya çalışan, fakat bunlardan hiçbirisini uygulamada başarılı olamayan işletmeler ortada kalma durumuyla karşılaşılır. Özetle, bir işletmenin her iki stratejiyi de aynı zamanda

---

<sup>62</sup> Porter, (Rekabet ), s:39.

uygulayabilmesi için farklılaştırmadan ödün vermeyi gerektirmeyen bütün maliyet azaltma fırsatlarını ve maliyetli olmayan farklılaştırma fırsatlarını dikkatle takip etmesi gerekir. Ancak, işletme, bu iki stratejiden birisini kararlı bir şekilde uygulayan güçlü bir rakiple karşılaştığı zaman seçim yapmak zorunda kalabilir.<sup>63</sup>

### 2.3.2 Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi

*“Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatları yaratmak ve rekabet alanının sınırlarını belirlemek demektir... Bir şirketin küçülmesi, iyileşmesi ve hızlanması yeterli değildir; şirket aynı zamanda kendisini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlamak, temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır. Özetle, önemli olan fark yaratabilme yeteneğidir.”*

*Gary Hamel*

1990' lı yılların başında G. Hamel ve C.K. Prahalad' ın temel yetenek ve yetenek bazlı rekabet anlayışının popülerleşmesiyle, Porter' ın yönetiminin tam tersine, stratejide rekabet avantajının temelleri dışsal çevrede değil, içsel çevrede ya da firmanın içinde aranmaya başlanmıştır. Bu yeni bakış açısına göre, firma sadece ürün veya iş alanı portföyünden oluşmaz. Firma, yöneticileri tarafından ayrıca yeteneklerin bir portföyü olarak görülür. Yeteneklerin portföyü değişik ürün ve iş alanlarında firmanın rekabet edebilme gücünün temelini oluşturur. Bununla birlikte, ortaya çıkan yeni stratejilerin adaptasyonu firmanın mevcut yetenek ve kapasiteleriyle sınırlı olacaktır.<sup>64</sup>

G. Hamel ve C.K. Prahalad'a göre günümüzde yurtiçinde ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük elde edebilmek için şirketlerin rakiplerine kıyasla küçülmesi, hızlanması ve iyileşmesi yeterli değildir; bunun yanı sıra, şirketlerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi, yani

---

<sup>63</sup>Porter, ( Rekabet ), s:16-17.

<sup>64</sup> Ö. Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım. 5. Baskı, İstanbul, 1998, s:64.

rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gereklidir.

Hamel ve Prahalad'a göre, bir şirket yeni koşullara uyum sağlayabilmek için kendisi geliştirmek ve kalite, süreç, strateji v.b. bakımından daha iyi bir hale gelmek zorundadır. Ancak, iyileşmesine kıyasla daha hızlı bir şekilde küçülen bir şirket pazar payını yitirir; farklılaşmadan iyileşen bir şirket ise yarının pazarlarını kaybeder. Günümüzde rekabet gücüne ulaşmak ve bunu korumak için maliyetlerin aşağıya çekilmesi, yenilik ve icatlarda bulunmanın yanı sıra ürün ve hizmetlerde farklılaşma gereklidir.

Hamel ve Prahalad'a göre geleceği yaratmak için şirketler, sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirebilmeli; sektörler arasındaki sınırlar yeniden çizilmeli ve/veya bütünüyle yeni sektörler yaratılmalıdır. Başka bir deyişle, yeni sektörler oluşturma veya eski sektörleri yeniden şekillendirme yeteneği gelecekte lider olmanın ve bu konumu sürdürmenin temel koşuludur. Yarın için rekabette sadece süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve örgütsel dönüşüm yeterli değildir; bunların yanı sıra stratejilerin yeniden yaratılması ve sektörel dönüşüm gereklidir. Henüz oluşmayan yarının pazarından pay kapmak yerine bu piyasalarda ortaya çıkacak fırsatlardan günümüzde pay kapmak hedeflenmelidir. Başarılı olmak isteyen firmalar bir bütün olarak firmanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak ve geliştirmek zorundadır.

Gelecek için rekabetin üç aşaması söz konusudur: Geleceği öngörmek ve bu öngörüler çerçevesinde yarının fırsatları, müşteri ihtiyaçları, yaşam tarzları doğrultusunda strateji(strateji mimarlığı) belirlemek; bu strateji yoluyla temel yetenekleri oluşturmak, alternatif ürün konseptleri araştırmak ve müşteri yaklaşımını yeniden biçimlendirmek, sektör için gerekli koalisyonu oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak ve dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak, uygun bir pazar konumlama stratejisi meydana getirip

önemli pazarlara rakiplerden önce girmek, verimliliği ve etkinliği azaltıp, ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşmaktır.<sup>65</sup>

### 2.3.3 Kaynak Bazlı Firma Teorisi

*"Bir birey için beceri neyse bir organizasyon için yetenek odur, firmalar birbirlerinden farklıdır ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler."*

*Robert M. Grant*

Stratejik yönetimin kaynak tabanlı yaklaşımı, yatırımların geri dönüşünü ve sürdürülebilir bir rekabet gücü yaratmayı sağlayan işletme kaynak ve yeteneklerini incelemektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım, sürdürülebilir güç ve firma farklılığını belirten kaynakların özellikleri ve elde edildikleri stratejik faktör pazarları üzerine odaklanmaktadır. Kaynak tabanlı firma teorisine göre işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için girdi sağlayan sunumculara, kullanılan kaynaklar ve tüketicilere çıktılarının tüketilmesi açısından bağımlılık duymaktadırlar.<sup>66</sup> Sadece ürün üretmek ve bu ürün temelinde rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmak yeterli değildir. Kolayca kopyalanabilir kaynaklar yerine insan, ilişkiler, örgütsel kaynaklar ve bilgi gibi kopyalanması zor, işletmeye ait kaynaklar rekabet üstünlüğü yaratma temelini oluşturmaktadırlar. Bu noktada, işletme performansının temel belirleyici faktörünü, işletmenin kontrolünde bulunan farklı kaynakları verimli kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesi oluşturmaktadır.<sup>67</sup>

Bu stratejilerden herhangi birisini uygulamak, geçmiş yıllarda, işletmelerin etkin bir şekilde pazarda rekabet edebilmelerine olanak sağlarken günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri; rekabet

---

<sup>65</sup> Aktan ve Vural, s: 120.

<sup>66</sup> Doğan Nadi Leblebici, "Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Çevre ve Örgütsel Doku", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004, s:289.

<sup>67</sup> Ahmet Seviçin, "Rekabet Stratejileri Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, s: 54.



gücünü arttırıcı, işletmeye hız, esneklik, yenilikçilik, yaratıcılık getirecek yeni stratejilerin geliştirilip, uygulanmasına bağlı olmaktadır.<sup>68</sup>

Bu noktada lojistiğin pazarlamada giderek taklit edilmesi güç bir kavram haline gelmesi işletmelere hız ve esnekliği kolaylıkla sağlayabilmesi ve böylelikle rekabet gücünü arttırması, lojistiğin uluslararası pazarlamada gittikçe artan öneminin en büyük kanıtıdır. Ayrıca gelecekte rekabetin firmalar arasında değil tedarik zincirleri arasında yaşanacağını savunan görüşler azımsanmayacak kadar çoktur. Bu görüş, organizasyonları genişletilmiş girişimler olarak görür ve rekabet avantajında analiz birimi olarak firmayı değil tedarik zincirini kabul eder. Bunun nedeni, tedarik zincirinin entegrasyonunu başaran firmalarda stoklara daha az yatırım yapıldığının, nakit akışı döngüsündeki zamanın kısaldığının, materyal alma maliyetinin düştüğünün, iş gören verimliliğinin arttığının, daha düşük lojistik maliyetlere katlanıldığının ve kısa dönemli talep artışlarında dahi müşterinin talep ettiği zamana uyabilme yeteneğinin daha fazla olduğunun tespit edilmesidir.

## 2.4. ULUSLARARASI REKABETİN GELİŞİMİ

Küresel rekabetten bahsederken basit tanımlar için Gore Vidal'ın ve Bernard Bruch'un birbirinin aksi iki tanımına göz atmak gerekir.

Gore Vidal'a göre "İş savaştır ve bu savaşta başarılı olmak için mutlaka küresel rekabete girilmeli, rakiplere öldürücü darbeler indirilmelidir. Başarılı olmak yeterli değildir, diğerlerini de başarısız kılmak gerekmektedir."

Bernard Bruch ise Vidal'ın aksine "Kendi ışığının parlamaya devam etmesi için diğerlerinin ışığının sönmeye gerek yoktur" görüşünü savunmaktadır.<sup>69</sup>

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda en çok öne çıkan kavramların başında "Değişim" gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro

---

<sup>68</sup> Besler, s:36.

<sup>69</sup> J Moore, **Rekabetin Ölümü**, Homewood, 1973, s:67.

düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Üretimin daha çok teknoloji ağırlıklı olması, gelişmekte olan ülkelerinde ham madde üstünlükleri ile katma değeri yüksek ürünlerde gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmelerini sağlamaktadır.<sup>70</sup>

Bu gelişmeyle birlikte küreselleşme ve küreselleştirmenin dinamiğini belirleyen faktörler de hızla değişmektedir. Uluslararası sermayenin akış yönü ve üretim faaliyetlerindeki gelişmede, geleneksel olarak belirleyici olan niteliksiz ucuz işgücü ve hammaddenin bolluğu gibi unsurların önemi giderek azalırken, iyi yetişmiş işgücünün, gelişmiş bir teknolojik ve ticari alt yapının varlığı ile etkin işleyen bir piyasa mekanizması ve nihai pazarın değişen, gelişen tercihlerini yakından izleyebilme ve kolay ulaşabilme gibi unsurların önemi artmaktadır.<sup>71</sup>

Yaşanan bu değişimin baş gösterdiği dönemlere bakıldığında uluslar arası rekabetin; ulaşım ve iletişim sistemlerinin modern bir yapıya kavuşmasının ardından endüstriyel mallardaki gelişimle ivme kazandığını söyleyebiliriz.

1880' lere kadar hızla gelişen demiryolu, telgraf ve kablo sistemleri, gerek mal ve hizmetlerin gerekse bilginin ulusal ve uluslararası ekonomiler arasında devamlı ve düzenli olarak akışına imkan tanımıştır. Potansiyel olarak üretimin büyük bir oranda artan hızı ve hacmi 19. yüzyılın son on yılı süresince Batı Avrupa ve ABD'de hızla ilerleyen bir teknolojik yenilikler dalgası ortaya çıkararak II. Endüstri devrimini yaratmıştır ve bu devrim beraberinde Yeni endüstrileri ortaya çıkarmıştır. Örneğin; petrol, şeker rafinerisi, hububatın işlenmesi, tarımsal ürünler ve işlenmiş malların konserveçiliği gibi. Yeni teknolojilerin en devrimcisini, elektriğin ortaya çıkışı ve bunun aydınlatma ile birlikte endüstriyel güce nakli oluşturmuştur. Bu yeni endüstriler ekonomik büyümenin itici gücü olmuş ve ekonomilere yön vererek ticari,

---

<sup>70</sup> Merih, s:7, (13.02.2011).

<sup>71</sup> Merih, s :8, (13.02.2011).

zirai ve kırsal ekonomilerin modern, kentsel ve endüstriyel olarak yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu endüstrileri yaratan yeni firmalar ise, uluslararası piyasalarda kıyasıya rekabet etmeye başlamışlardır.<sup>72</sup>

Yeni ve dönüşüme uğramış sermaye-yoğun endüstrilere ulusal ve uluslar arası piyasalarda birbiriyle kıyasıya rekabet eden az sayıda büyük firma tarafından hemen hakim olunmuştur. Ürün fiyatı önemli bir rekabet silahı olarak değişmeden kalmasına rağmen, bu firmalar stratejik ve fonksiyonel yetenekleri sayesinde, daha iyi üretim ve dağıtım yöntemleri uygulayarak, ürün ve yöntemlerin her ikisini de geliştirerek, ürün farklılaştırmasına giderek ve maliyetlerini azaltmak için tüm bu süreçleri sürekli olarak kontrol altında tutarak daha etkin bir şekilde rekabet etmeye başlamışlardır.<sup>73</sup>

İlerleyen yıllarda meydana gelen II. Dünya Savaşından 1970’li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, kitle üretimine dönük ekonomik yapı yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Özellikle otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten kuruluşlar pazardaki üstünlüklerini üretim güçleriyle sağlamışlardır. 1970’li yılların bitiminde teknolojinin yaygınlaşarak, hayatın her alanına girmesi, üretim girdilerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır.

Ayrıca, 1970’lere kadar dünya mamul üretiminin yarısını ABD üretirken, 1970’lerden itibaren diğer gelişmiş ülkeler ve özellikle Japonya ile bazı Latin Amerika ülkeleri ABD ile rekabete girmeye başlamışlardır. Daha da önemlisi, Avrupa ülkelerinin ekonomik sağlığının yeniden restorasyonu ile diğer rakipler küresel piyasalara daha güçlü olarak geri dönmüştür. Kitlevi bir teknoloji transferine müteakiben Japonya’nın endüstriyel üretimi ise, savaş öncesi seviyelerin çok üstüne

---

<sup>72</sup> John G. Falcioni, **Codes For Global Competition**, 2006, Erişim: 20.04.2011, Ebscohost

<sup>73</sup> Falcioni, s:14.

yükselmeye başlamıştır. Japonya 1970'lerde fiyat, kalite ve daha ziyade dizayn olarak tüketici tatminini hedefleyen mallar üreterek önemli bir imalat ve teknoloji ihracatçısı olarak ortaya çıkmıştır.

Bütün bu gelişmeler enerji tasarruf edici mal ve hizmetler ve bilgi yoğun teknolojiler ortaya çıkararak endüstriyel yapıda çok önemli sonuçlar doğurmuş ve üretimin yaygınlaşmasına ve uluslar arasılaşmasına yol açmıştır.<sup>74</sup> Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler de, küreselleşme sürecinin altyapısını hazırlamıştır. Bugün dünyanın farklı yörelerinde yaşayan milyonlarca birey ve kurum, çok etkin ve süratli iletişim olanakları sayesinde ve özellikle internet aracılığıyla iletişim sayesinde milyonlarca birey ve kuruma kolayca ulaşarak, mal, hizmet ve bilgi alışverişi yapabilmektedir.

Günümüzde özellikle bilişim teknolojisi ve telekomünikasyondaki ilerlemelerin küreselleşmeyi önemli ölçüde etkilediği kolayca görülebilir. Bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon rekabet ortamını yeniden şekillendirmekte, dünya üzerindeki bireyler ve kurumların çalışma tarzlarını kökten değiştirmektedir. Modern iletişim teknolojisi, işletmelerin farklı ülkelerde farklı örgütlenme ve kontrol yöntemiyle iş görmelerini mümkün kılmaktadır. Yine bu teknolojiler örgüt içinde herkesin ulaşabileceği şekilde bilgi iletişimini sürekli olarak sağlamakta, her bölüm diğerlerinden haberdar olmaktadır. Küresel işletmeler dünya genelindeki ortakları, tedarikçileri ve müşterileriyle doğrudan bağlantı kurabilmektedirler.

Çağdaş küresel rekabet kavramı üzerinde yorum yapan düşünürler, iktisadi küreselleşmeye dönük trendin önemli sonuçlarının birinin özellikle teknoloji yoğun sektörlerde endüstriyel rekabetin artması olduğunu belirtmektedirler. Hatta rekabetin normal sınırların ötesinde oluşmasıyla "hiper-rekabet" yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir. Hiper-rekabet, küresel ve yenilikçi rakiplerin stratejik manevralarının dinamiklerinden ortaya çıkmaktadır. Özellikle çevresel faktörler, sürekli daha fazla belirsizlik ve dinamizm, rakiplerin heterojenleşmesi ve aralarında

---

<sup>74</sup> Berrin Kısmetli, Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, İzmir, s:42.

hususiyetin artmasına neden olmaktadır. Bu rekabetin her sektörde ortaya çıktığı görülmektedir, ancak özellikle yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin daha yoğun bir rekabet içinde oldukları açıktır.<sup>75</sup>

Sonuç olarak işletmelerin küresel rekabet ortamında başarı sağlayabilmeleri için sürekli bir değişime ve yeniliğe açık olmaları gerekmektedir. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir ve yenilik olmadan etkin bir değişim yaratılamaz.<sup>76</sup>

## 2.5. ULUSLARARASI REKABETİN DEĞİŞKENLERİ

Küresel rekabetin, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmasından dolayı, değişik ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç pazar yerine, çoğu kez birden çok dış pazarla uğraşılıyor olmasından kaynaklanan uluslararası pazarlama değişkenleri küresel rekabet değişkenleri ile örtüşmekte ve küresel rekabet değişkenleri; kültürel, sosyal, ekonomik ve özellikle politik ve yasal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Uluslararası rekabetin değişkenleri ve bu değişkenlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler uluslararası pazarlarda rekabet etmeye çalışan firmalar açısından oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu dinamiklerin iyi bir şekilde analizinin yapılabilmesi için firmanın öncelikle kendisini, yeteneklerini ve rakiplerini iyi tanıması gereklidir. Uluslararası pazarlardaki firmanın, kendi yerli pazarında ve girdiği her bir uluslararası pazarda rakipleri ile mücadele içinde olması gerekir. Bu rakiplerin bazıları aynı, bazıları ise farklı ilk kez karşılaşılan rakiplerdir. Rakiplerin sayısı, büyüklüğü, niteliği ve kökeni, firmanın belirli bir pazara girmesi ve orada karlı bir şekilde rekabet edebilmesi üzerinde etkili olan faktörlerdir. Gerçekten de, firmanın geleceği, firmanın müşterilerinin ve rakiplerinin birbirleri ile rekabete ve işbirliğine dayalı etkileşimine bağlıdır. Bu unsurların yalnızca birinin veya ikisinin değil, üçünün birlikte ele alınması gerekir.

Genelde, uluslararası pazarların rekabetçi yapısını belirlemek zordur. Firmanın, birçok pazarda aynı rakiplerle karşı karşıya kalması durumunda, stratejinin

<sup>75</sup> A. Kırım, **Strateji ve Birebir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s:67.

<sup>76</sup> Zeki Atıl Bulut, "Küresel Rekabet", **Mevzuat Dergisi**, Mart 2004, Sayı:75, s:14.

bir şekilde bütünleştirilmesi gerektiği açıktır çünkü belli bir pazarda ortaya konan tepkinin etkisi diğer pazarlarda da görülebilir. Çok sayıda farklı rakip olduğunda, her birinin nasıl davrandığını anlamak, uygun kararların verilebilmesi ve tepkilerin ortaya koyulabilmesi açısından önemlidir.

Firma uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için kapsamlı bir beceri ve bilgi birikimi karmasına ihtiyaç duyar ki, bu karma firmanın rekabet avantajından sonuna kadar yararlanmasını sağlayan örgütsel süreçler aracılığıyla müşterilere iletilir. Hangi yetkinlik alanının geliştirileceğine ve hangi alanlara yatırım yapılacağına, sektörün yapısı ile ilgili ortak görüşler, müşteri ihtiyaçları, elde edilmek istenen konumsal avantajlar ve çevredeki eğilimler doğrultusunda karar verilmelidir.<sup>77</sup>

Uluslararası pazarlarda, fiyatın rekabet gücündeki tüm farklılıkları açıkladığı yolundaki büyük masal ortadan kaldırılmalıdır. Pazarlama stratejisinde fiyat önemlidir, fakat tek unsur değildir, çünkü rekabet avantajı, teslimdeki hız, tasarı ya da sağlanan hizmet ve geliştirilen marka ile elde edilebilir. Uluslararası pazarlarda, maliyetlerin, enflasyonun ve döviz kurlarının önemi üzerinde durma eğilimi, rekabetin fiyattan farklı bir şey olmadığını kabul etmektir. Öyleyse uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için ne gerekir? Morgan Stanley, pek çok sektör için ortak olan çok sayıda faktör tanımlamıştır: düşük maliyet, küresel kaynak kullanımı, ürün farklılaştırma ve markalama. Bu faktörlere ek olarak, bazı sektörler kendilerine özgü ek faktörlere sahiptir- sermaye mallarında dar bir niş hakimiyeti; kimyasal ürünlerde ölçek ve hammaddeler; taşımacılıkta stratejik ortaklıklar ve perakendecilikte kuruluş yeri, iyi tasarlanmış, düşük fiyatlı, alıcının kendi monte ettiği mobilyalar, İsveç mobilya imalatçısı İKEA' ya yeni bir ürün- Pazar kategorisi yaratma ve bu kategoride tüm dünyada lider olma olanağı tanımıştır.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Frank Bradley, **Uluslararası Pazarlama Stratejisi, Çeviren: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2002, s: 72.**

<sup>78</sup> Bradley, s: 79.

Uluslararası firmalar, çeşitli uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için değişen müşteri gereksinimlerini diğer firmalara göre daha etkin biçimde karşılayarak kendi pazarlama becerilerini kullanmaya çalışırlar. Bazı firmalar, ürün üstünlüğü, yenilik, fiyatlar-bulunabilirlik ve teslimat, imaj ve itibar ve hizmet üzerinden rekabet ederler. Müşterilere verilen bu hizmetlerden kaynaklanan avantajların yanı sıra, bu hizmetlerin her birinde rakiplerin zayıf yönlerini de tespit etmek gereklidir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olmak, çeşitli stratejilerin ne şekilde izlendiğini anlamayı sağlar.<sup>79</sup>

Küresel rekabetin, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmasından dolayı, değişik ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç Pazar yerine, çoğu kez birden çok dış pazarla uğraşılıyor olmasından kaynaklanan uluslararası pazarlama değişkenleri küresel rekabet değişkenleri ile örtüşmekte ve küresel rekabet değişkenleri; kültürel, sosyal, ekonomik ve özellikle politik ve yasal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkilemekte ve her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık, davranış, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normları küresel rekabet uygulamalarını rekabetten ayıran kültürel değişkenler olarak ortaya çıkarmaktadır.

Bunun yanı sıra, kültürel çevrenin uluslararası pazarlama alanında gerektirdikleri, firmaların pazarlama davranışlarını etkileyen unsurlara bakılarak tespit edilebilir. Firmalar özellikle potansiyel müşterilerin normları ile davranışsal tutumlarının ve demografik profillerinin etkisini; ayrıca dilin özel konumunu, etnik faktörlerin tesirini ve maddi kültürün rolünü içerecek biçimde kültürel özelliklerin etkisini tespit etmelidir.<sup>80</sup>

Ekonomik değişkenlere baktığımız da ise, dünya ülkeleri, endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, dağıtım, talep düzeyleri, ülke

---

<sup>79</sup> Bradley, s: 83-84.

<sup>80</sup> Bradley, s: 93-94.

içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve mal çeşitleri, ulusal gelir ve gelir dağılımı vb. gibi ekonomik koşullar bakımından büyük farklılıklar göstermekte bu da uluslararası pazarda rekabet eden firmanın rekabet stratejilerini etkilemektedir.

Politik ve yasal çevre değişkenleri; her ülkede kendine özgü bir politik ve hukuki çevre mevcuttur. Bu çevresel güçler, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde oldukça önemli bir rol oynar. Bir ülkede hükümetin kamu sektörüne ve özel sektöre karşı tutumu ile tüketicilere ve yabancılara karşı tutumu ulusal sınırlar ötesindeki pazarlamayı ve dolayısıyla rekabeti etkiler.

## **2.6. ULUSLARARASI REKABETTE LOJİSTİK**

Rekabet politikaları, tüm işletmenin geleceğini doğrudan etkileyen, gelişim ve değişim şartlarını ortaya çıkaran politiklardır. Bu sebeple işletmeler; teknolojilerini, insan güçlerini, sermayelerini ve kaynaklarını en iyi şekilde geliştirmek ve bunları kullanmak için her türlü çabayı sarf etmek zorundadırlar.<sup>81</sup>

Günümüzdeki bu rekabet, ulusal sınırları aşmış, küresel hale gelmiştir. Küresel rekabeti sektörel bazlı sınıflandırdığımızda ise daha çok emek yoğun sektörlerde fazla olduğu görülmektedir.<sup>82</sup> Yaşanan bu rekabet ortamı içerisinde lojistik sektöründe de avantajlı konuma geçmek için firmalar arasında yoğun rekabetin yaşandığı görülmektedir.

Özellikle son yıllarda ticaretin uluslar arasılaşması ve işletmelerin dışa dönük stratejilere odaklanması lojistik anlayışının değişmesine ve bazı lojistik fonksiyonlarının öne çıkmasına neden olmuştur. Çok uluslu işletmelerin ürünlerini farklı bölgelerdeki üretim noktalarından, farklı bölgelerdeki tüketim noktalarına ulaştırma zorunlulukları lojistik fonksiyonlarından taşıma fonksiyonunun diğerlerine göre daha önemli görülmesini sağlamıştır.

---

<sup>81</sup> Metin Çancı, “Lojistik Sektöründe Rekabet”, [www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html](http://www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html) , s:1 , (20.04.2011)

<sup>82</sup> Çancı, s:2.



Tedarik kaynağından müşteriye kadar oluşan kanal süresince birçok lojistik faaliyet gerçekleştirilmektedir. Her bir lojistik fonksiyon maliyet merkezi olmakla birlikte müşteri hizmet düzeyinin arttırılmasında önemli bir yere sahiptir.<sup>83</sup>

Gün geçtikçe, iyi yönetilen bir lojistik sisteminin örgüte önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Düşük işçilik maliyeti, hammadde kaynaklarına kolay ulaşabilme, geniş pazarlara sahip olma veya teknolojik altyapıya sahip olma gibi klasik rekabet üstünlüğü kaynakları zamanla önemini kaybetmiştir. Yeni teknolojiler, direkt işçilik maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının azalmasına neden olmuş ve bu nedenle geleneksel olarak işçilik maliyeti avantajına sahip birçok ülke gelişmekte olan ülkelerin gerisinde kalmıştır. Diğer taraftan, yeni ürünlerin hızlı biçimde pazara girmeleri bazı endüstrilerdeki teknolojileri kullanılamaz hale getirmiş; globalleşme süreci ile birlikte herkesin hammadde kaynaklarına ulaşabileceği anlaşılmıştır.

1970'li yıllarda ve 1980'li yılların ilk yarısında birçok işletme verimliliği artırarak ya da maliyetleri düşürerek rekabet avantajına sahip olmak istemişlerdir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise artık rekabet üstünlüğünün müşterilere verilen hizmetin kalitesine dayandığı herkes tarafından kabul edilmiştir.<sup>84</sup>

Günümüzde lojistik yönetimi, firmalar için rekabet avantajı yaratmanın önemli bir yoludur. Bir diğer deyişle; tüketici tercihi açısından rakiplerin üstünde bir yerde yer almak etkin bir lojistik yönetimiyle başarılabilir. Bu açıdan bakıldığında, lojistik faaliyetler, hizmet operasyonları, operasyon faaliyetleri, dışarıya yönelik lojistik işlemler, siparişlerin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, promosyon faaliyetleri, müşteri servisleri, personelin eğitimi ve benzeri bu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, dolayısıyla farklı bir şekilde, farklı bir şey veya faaliyetin sunulması rekabetin kendisi olarak tanımlanabilmektedir.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Şevket Sayılğan, “Lojistik Yönetimi ve Lojistik Fonksiyonları”, [www.rotagitim.com/rota.asp?procid=8&ndproc=79](http://www.rotagitim.com/rota.asp?procid=8&ndproc=79), s:2.

<sup>84</sup> Sayılğan, s:3.

<sup>85</sup> Porter, ( Rekabet ), s:25.

Uluslararası lojistik pazarların günümüzde daha karmaşık ve oldukça dinamik pazarlar haline dönüşmesi, ürün hayat eğrisinin kısılması, ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında daha karmaşık süreçleri ortaya çıkarmıştır. Bu ortam, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan lojistik işletmelerinin birbirleriyle rekabet edebilmesi için sürekli pazardaki değişimleri ve gelişmeleri izlemelerini zorunlu hale getirmiştir.<sup>86</sup>

Uluslararası pazarların bir diğer önemli göstergesi belirsizliğin ülke içi pazarlara göre daha fazla bulunmasıdır. Yeni ürün geliştirmede uluslararası pazara sunumda ilk girenin kazanacağı rekabet avantajı nedeniyle hızla hareket etmenin getirdiği zaman baskısı yeni fırsatların oluşmasına imkân yaratırken, bir diğer yandan bu hızlı hareket riskleri de ortaya çıkarmaktadır. Fırsat ve risklerin değerlendirilmesinde pazarı iyi tanıyabilen işletmelerin başarı şansı yüksekken, pazar deneyimleri yetersiz olan işletmeler için durumun ters vaziyette olması kaçınılmazdır.

Rekabet avantajının ilk koşulu, firmanın faaliyetleriyle kendini diğerlerinden farklı bir noktaya koymasındır. Bunu yapabilmesi için de önce rekabet gücüyle kendini müşterinin gözünde farklılaştırması ve ayrıca düşük maliyetlerle yüksek kar elde etme amacını gerçekleştirmesi gerekir.

Firma için değer yaratan aktiviteleri ‘Değer Zinciri faaliyetleri’ olarak nitelendirebiliriz. Bu faaliyetler de kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır.

Ana aktiviteler olarak nitelendirebileceğimiz grupta:

- Geliş lojistiği (İnbound)
- Operasyonlar
- Gidiş lojistiği (outbound)
- Pazarlama ve satış
- Hizmet bulunmaktadır.

---

<sup>86</sup> Metin Çancı, “**Lojistik Sektöründe Rekabet**”, [www.muhasabedergisi.com/maliyet.../lojistikmaliyetler.html](http://www.muhasabedergisi.com/maliyet.../lojistikmaliyetler.html) , s:3 , (13.05.2011)

Destek aktiviteleri olarak nitelenen ikinci grup faaliyetler içinde ise:

- Altyapı
- İnsan kaynakları yönetimi
- Teknoloji geliştirme
- Elde etme (procurement), bulunmaktadır.

Rekabet avantajı elde etmek için firma, bu iki gruptaki faaliyetleri, rakiplerinden daha etkin bir biçimde gerçekleştirmek veya rakiplerinin yapmadığı biçimde yaparak kendini farklılaştırmak ve çeşitlendirmek durumundadır.<sup>87</sup>

Günümüzde seçicileşen tüketiciler çeşidi ve kalitesinin yüksek ürünleri istediği zamanda ve yerde düşük fiyattan talep etme, ürün veya hizmet çeşidinin artma baskısı lojistik sektöründeki işletmeleri yeni yatırımlara yöneltirken, diğer yandan bu çeşitlilik işletmelerin ekonomik verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu nedenle lojistik hizmet üreten işletmeler, ürün çeşidini tamamlamak ve rekabet edebilmek için bazı işleri uzman işletmelere ürettirmelerinin, taşeron firma ile ana işletmeleri stratejik ittifaka yönlendirdiği görülmektedir. Bu ittifak, malların üretim noktasından müşterilere ulaştırıldığı noktaya kadar lojistik zincirin tüm üyelerinin entegre olarak tek bir işletmenin elemanları gibi kanalın faaliyetlerini optimize etmeleri gerekliliği ve sonucunu doğurmuştur. Lider şirketler de lojistiğin bir firmanın tek başına üstesinden gelemeyeceği birçok birbiriyle bağlantılı parçayla ilgili olarak işlediğinin ve tüm kanalın faaliyetlerini birlikte çalıştırıp, planlayıp optimize ederek kendi faaliyetlerini optimize edebileceklerinin farkına varmışlardır.<sup>88</sup>

Günümüzde başarıyla lojistik yönetimini uygulayan ve lojistik zincirini iyi yöneten firmaların rakipleri üzerinde nasıl yer edindiklerine Walmart ve Dell firmaları örnekleriyle açıklanabilir. Walmart perakende satış firması, kurduğu

---

<sup>87</sup> Sayılğan, s:2-3.

<sup>88</sup> Özgür Karagülle, Arzu Ülgen, Gönen Dünder ve diğerleri, "Effects of Globalization on Logistic"s, **Internal Logistics Congress**, Volume II, 2004, s: 801-804.

tedarik ve dağıtım zinciriyle iki büyük ortağının dünyada ilk 10 zengin kişi arasına girmesini sağlamıştır. Bu zincir Walmart'ta o denli mükemmel işlemektedir ki, neredeyse tedarikçi malı, örneğin bir elmayı çiftliğinden aldığı anda, o mal büyük bir hızla raftaki yerini almaktadır. Böyle bir yapı sayesinde Walmart, en yakın rakibi K-Mart'ı ekarte etmeyi ve silmeyi başarmıştır. Aynı şekilde Dell bilgisayar firması da internet sitesi sayesinde müşterilere tam istedikleri gibi bir ürünü, konfigürasyonları kendilerinin yapması durumunda bile iki gün içinde evlerine teslim edebilmektedir. Bu yolla, rakibi HP gibi bir pazar devini saf dışı bırakmıştır.<sup>89</sup>

Küresel rekabet, lojistik zincirdeki üyeler arasındaki ilişkileri etkilediği gibi fonksiyonel ilişkileri de etkilemiştir. Mal ve hizmetlerin sınırlar arasında hareket ettirilmesinde en önemli maliyet kalemini oluşturan taşıma fonksiyonunun yerine getirilmesinde taşıma modu olarak Multimodal(çok araçlı taşıma sistemini) sistemin kullanılması olanağını sağlayarak, işletmelere çeşitli ulaşım araçlarından yararlanma şansını vermiştir. Aynı zamanda, doğru bağlantıların kurulması ile dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna taşınacak malların doğru zamanda doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırılabilme olanağını sağlamıştır.<sup>90</sup> Bu açıdan bakıldığında lojistik yönetimi, firmaya aynı zamanda hem maliyet, hem de verimlilik ve değer avantajı sağlayabilecek bir olgu haline gelmiştir. Verimlilik avantajı; artacak kapasite kullanım gücü, aktiflerin geri dönüşü ve iş yapış sürecindeki ortaklıklarla sağlanacaktır. Değer avantajı ise; iyi düzenlenmiş hizmetler, güvenilirlik ve ihtiyaç ve beklentilere karşılık verebilirlikle sağlanacaktır.

Lojistik hizmet alan müşterilerin yüksek kalite beklentisi lojistik işletmelerinin maliyet unsurunun yanına hizmet üretim ve teslimatta hız ve kalite unsurlarını da dikkate almak zorunda bırakmaktadır. Talep edilen hizmeti kusursuz ve en kısa sürede teslim eden firmalar bu rekabetten kazançlı çıkarken, diğer yandan bu koşullara uyum gösteremeyen işletmelerin pazarda kalma şansını zayıflatmaktadır.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Sayılğan, s:5.

<sup>90</sup> Karagülle, s: 801.

<sup>91</sup> Metin Çancı, "Lojistik Sektöründe Rekabet", [www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html](http://www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html) , s:4 , (13.05.2011)

Zaman yönetiminin giderek artan önemi ile ürün yaşam evrelerinin her zamankinden daha kısa olduğu ve tüketicilerin ikame mallara yönelmeye her zamankinden daha çabuk karar verebildikleri günümüzde müşteriler ve dağıtımını gerçekleştirenler ‘tam zamanında’ dağıtımın zorunluluğunu anlamıştır.<sup>92</sup>

Lojistik’in en temel fonksiyonlarından biri ‘mevcudiyet’ yani ürünün istenilen an istenilen satış noktasında bulunabilmesidir. Ancak, bunu uygulamada gerçekleştirebilmek için gerekli olan üretim ve pazarlama birimlerinin koordinasyonu genellikle eksik kalmaktadır. İleriki safhalarda ise pazardaki değişikliklere uyum sağlanması gerekirken bunu gerçekleştirmeyi engelleyen tedarik kararlarındaki koordinasyon eksiklikleri ve gereğinden fazla büyük ve gereksiz unsurları barındıran tedarik hatları baş göstermektedir. Bu nedenle talebe, anında cevap verebilmek ve bu yolla rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni bir zaman yönetimi yaklaşımı yerleştirmek ve uygulamak önem kazanmıştır.<sup>93</sup>

Zaman yönetimin küresel bazda yürütüldüğü küresel rekabetin işletmeler için kaçınılmaz bir sonucu da lojistik ağ arasında iletişimi sağlamak için bilgisayar tabanlı bir iletişim ağına sahip olmak olmuştur. Bir veri tabanı olarak işleyen böyle bir iletişim ağı dünyanın herhangi bir yerine herhangi bir taşıyıcı ile gönderilen malın durumunun izlenmesini sağlayarak taşımayı kolaylaştırıp, operasyonların daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlarken, şirketlere esnek olma fırsatı vermiştir.<sup>94</sup> Her ne kadar, bilgisayar destekli, bir tasarımcı ve bir bilgisayar arasında önceden belirlenmiş spesifikasyonları karşılayan, bir ürün, tasarım, bina veya parçanın, tasarımın üretilmesiyle sonuçlanan bilgisayarlı etkileşimler ve esnek üretim teknikleri yoluyla üretim devresinin kısaltılması üzerinde çok durulmuşsa da bugün zaman kısaltılması (turbo marketing) bakımından satış ve fiziksel dağıtım yani lojistik en önde gelen alanlar olarak kabul edilmektedir. Örneğin Toyota, bir otomobili iki günden az bir zamanda üretebilmekte ama satış örgütü bir otomobili satmak, siparişi fabrikaya iletmek, programa aldırarak ve otomobili müşteriye teslim

---

<sup>92</sup> Sayılğan , s:6.

<sup>93</sup> Sayılğan , s:7.

<sup>94</sup> Karagülle, s:802.

için 15-26 gün arasında zaman harcamaktadır. Zamanın azaltılması daha iyi satış tahminleri yapılmasının, bitmiş mamul stoklarının azaltılmasını ve ürünlerin modası geçme riskini azaltmaya da yardımcı olmaktadır.<sup>95</sup>

Bu noktada iyi yönetilen bir lojistik sistemi ve iyi yürütülen lojistik ağına sahip işletmeler zaman yönetimi konusunda bir adım öne geçerek rakipleri karşısında rekabet avantajı yaratacaklardır.

Etkin bir lojistik yönetimi için bir diğer baş edilmesi gereken unsur globalizasyondur. Günümüzde çoğu pazar, global firmalar tarafından domine edilmektedir. Yerel firmaların rolleri gitgide azalmakta ve global firmaların hakimiyeti altında kaybolmaktadır. Phillips, Caterpillar ve HP gibi uluslar arası firmalar içinse lojistik süreci bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Çünkü dağıtım gerçekleştirilmeleri gereken alan çok büyüktür ve bu da onlara bir yerel firmanın üstleneceği maliyetten fazla bir maliyet yüklemektedir.

Endüstrilerin küreselleşmesi ve entegre dünya endüstrilerine doğru gidiş dolayısıyla, firmaların ürünlerini dünya pazarları için tasarımı yapıp, hammadde işçilik, girdi fiyatlarının en düşük olduğu ülkede veya ülkelerde üretmek gibi stratejiler geliştirmeleri firmalara, maliyetlerini düşürmek konusunda yardımcı olacaktır. Bu nedenle bu tür firmalar dünyada hedef pazarlarını belirledikten sonra, pazarlama stratejilerini destekler nitelikte bir üretim ve lojistik stratejisiyle bu sorunun üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar.<sup>96</sup>

Lojistik ögesinin altında yatan felsefe, malzemelerin akışını eskiden olduğu gibi birbirinden bağımsız faaliyetlerle gerçekleştirmektense, kaynaktan son kullanıcıya kadar bu akışı planlamak ve koordine etmektir. Bu işletmeler arası dikey işbirliğindeki stratejik ittifakların önemini bir kez daha arttırmaktadır. Amaç; pazarı, dağıtım ağını, üretim sürecini ve tedarik faaliyetini birbirine maliyetleri düşürecek bir şekilde bağlamak ve bu yolla müşterilerin daha iyi hizmet görmesini temin

---

<sup>95</sup> Tek ve Özgül, s:647.

<sup>96</sup> Sayılğan, s:7.

etmektedir. Diğer deyişle, maliyet düşürme ve hizmet iyileştirme ile rekabet avantajı elde etmektedir.<sup>97</sup>

İş dünyasında yaşanan rekabet anlayışı değiştikçe ve bu değişim de beraberinde firmaların yönetiminde yeni karışıklıkların ve endişelerin de doğmasını getirince bunun yansımalarının lojistikte de hissedileceği kaçınılmaz bir gerçektir. Firmaların üstünde, lojistik stratejilerini kurarken en çok baskı yaratan unsurları şöyle sıralamak mümkündür:

- Müşteri hizmetlerinde yaşanan patlama
- Zaman daralması
- Endüstrinin globalizasyonu
- Organizasyonel bütünleşme

Müşteri hizmetlerinin temel amacı kullanım değerini arttırmaktır. Bundan kastedilen ana ürüne kaliteli bir hizmet eklenir ve ürün tüketiciye böyle sunulması halinde tüketicinin gözünde ürünün daha değerleneceğidir. Benetton, BMW, Xerox ve daha önce de değinilen Dell gibi firmalar böyle organizasyonlar geliştirmişlerdir. Rekabet avantajını sloganlarla ya da müşterinin önemsendiğini vurgulayan aktivitelerle değil, müşteriler için titizlikle hazırlanmış bir hizmet stratejisiyle ve en uygun dağıtım sisteminin kullanılmasıyla yakalamışlardır. Bunun altında ise baştaki genel müdürden en alt kademedeki insana dek herkesin imzası vardır.<sup>98</sup>

Sonuç olarak pazarlar, teknolojiler ve rekabeti belirleyen unsurlar değiştikçe organizasyonlarda değişime gitme baskısı her zamankinden daha çok hissedilmektedir. Ancak organizasyonların mevcut katı yapıları onların çevre koşullarına hemen uyum gösterecek bir hızda değişimini engellemektedir. Bu yüzden etkin bir lojistik yönetimini uygulayabilme isteği, firmaları organizasyonlarında değişiklikler yapmaya itmektedir.

---

<sup>97</sup> Sayılğan, s:3.

<sup>98</sup> Sayılğan, s:4.

Fonksiyon bazlı odaklanma yerine süreç bazlı odaklanma firmaların değişimde tercihi olmaktadır. Örneğin Hewlett Packard firması organizasyon yapısını fonksiyonlardan çok pazardaki süreçlere göre düzenlemiştir. Müşteri emrini yerine getirmeyi, ana süreç olarak belirlemiş ve emir girişi, emir yönetimi ve mal gönderilmesi süreçleri tek bir 'emir yönetimi sistemi' çatısı altında birleştirmiştir. Ayrıca bu ana süreci, lojistik hattının tam olarak öngörülebilirliğini yani üretilmesi gereken miktarın açıkça tespitini sağlayan bilgi sistemleriyle desteklemiştir.

Lojistik olgusunun firmalar üzerinde yarattığı en büyük değişiklik, onlara yalnızca ana yetkinlik dallarında faaliyet göstererek diğer aktivitelerini ortaklarına, beraber iş yaptıkları kurumlara ve lojistik destek sunan firmalara bırakmaya sevk etmek olmuştur. Lojistik alanında başarılı yönetimler uygulayan Xerox, HP, IBM ve Philips gibi firmaların da bugün birer dev haline gelmiş olmaları bir tesadüf değil, planlı bir çalışmanın sonucudur.<sup>99</sup> Bu noktada, lojistik yöneticilerin küresel pazarda başarılı olabilmesi bütünsel bir bakış açısına sahip olmayı, esnek olmayı, yeni yöntem ve süreçleri kullanmaktan korkmamayı, yerel koşullara ve düzenlemelere işleri adapte etmeyi, hem küresel hem yerel davranmayı, web tabanlı bir lojistik zincir içinde maliyet etkinliği iyi bir müşteri hizmet düzeyi kurmayı gerektirmesi sonucunu doğurmuştur.<sup>100</sup>

### **2.6.1. Lojistiğin Sağladığı Rekabet Üstünlükleri**

Bugün lojistik kavramını, dağıtım yönetimi vb. kavramlardan ayıran en önemli özellik, işletmelerde bir fonksiyon değil bir süreç olarak ele alınması gerekliliğidir. Geleneksel organizasyon anlayışına göre işleri fonksiyonlar gerçekleştirmektedir. Öte yandan süreçler, işleri tamamlar ve bir değer yaratırlar.

Lojistik sürecinin amacı ürünleri, hammadde kaynağından son kullanıcıya ulaştırana dek gerekli tüm faaliyetleri, müşteri hizmet hedeflerine de ulaşacak şekilde, yerine getirmektir. Ürünleri taşımak, stoklamak gibi fiziksel faaliyetler, bu

---

<sup>99</sup> Sayılğan, s:5.

<sup>100</sup> Karagülle, s: 803.



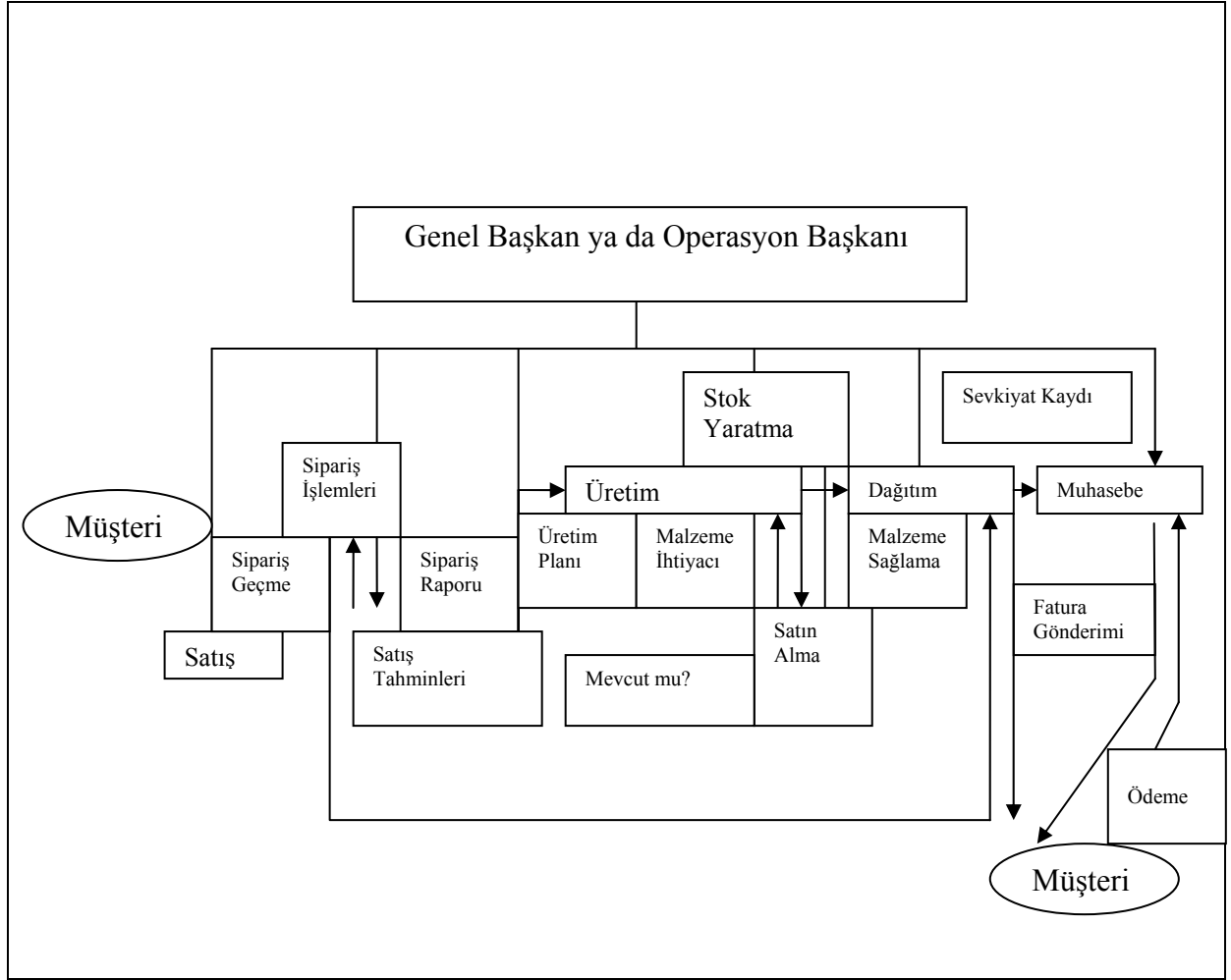
operasyonları destekleyecek bilginin sağlanması ve tüm sürecin yönetimi lojistiğin içinde yer almaktadır.<sup>101</sup>

Bugüne kadar, yöneticiler lojistik süreci yönetmenin yolunu, süreçle ilgili tüm fonksiyonları, lojistik adı altında ayrı bir bölüm yaratarak burada toplamakta bulmaktaydılar. Ancak, lojistik bir işletmedeki fonksiyonların neredeyse tümünü kapsayan ve bütün olarak düşünülmesi gereken bir kavramdır. Bu nedenle de bugün bu görüş değişmeye başlamıştır. Tüm dünyada yöneticiler, lojistiği süreç olarak yönetmek için, organizasyonu değiştirip şemada yeni kutular oluşturmak yerine fonksiyonlar arası planlama, koordinasyon ve yönetim gerekliliğinin farkına varmaya başlamışlardır

---

<sup>101</sup> Orhan, s:81.

Şekil- 12. Lojistik Süreci



Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-09, Baskı Mega Ajans, İstanbul, Ekim,2003, s:82.

Gelişen dünya düzeninde, küresel pazarların ihtiyaçlarını karşılamada geleneksel tedarik zinciri yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Bu noktada değişimleri fark etmek ve değerlendirmek, işletmelerin müşteri taleplerine cevap verebilmelerini ve rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayacaktır.

Yeni eğilimlerin ve müşteri beklentilerinin etkisiyle, işletmeler daha verimli ve müşteri odaklı çalışmaya mecbur kalmıştır. Günümüzde işletmeler artık, müşteri beklentilerini düzenli olarak karşıladıkları ve aştıkları sürece farklı ve müşteri için

vazgeçilmez olmaktadır. Bu da müşteri beklentilerini anlamak ve bunları geçmekle mümkündür.<sup>102</sup>

Geçmiş dönemlerde rekabette kullanılan stratejiler mamulün özellikleri ve fiyatı üzerinde toplanırken, günümüzde bu görüş lojistiği içersinde alacak şekilde genişlemektedir. Günümüzde pek çok işletme, kendileri için rekabete ilişkin önemli üstünlükler yaratmaktadır. Rekabetlerini de tüketiciye daha fazla hizmet sunmakla ve tüketicinin istediği her malı hazır bulundurmakla yapmaktadır. İşletmeler tarafından, stoklama giderleri, işletme içi taşıma giderleri azaltılmak suretiyle rekabetçi bir üstünlük elde edilebilmektedir. Düzenli ve güvenilir bir lojistik sistem pazarlama çalışmalarını kolaylaştırdığı gibi satışların artmasını da sağlamaktadır.

Porter'e göre rekabet avantajı yakalamanın iki yolu bulunmaktadır: Bunlardan birincisi operasyonel etkinliktir. "Operasyonel etkinlik, aynı şeyi rakiplerden daha iyi yapmaktır".<sup>103</sup> İkinci yol ise; lojistik etkinlik; diğer bir ifadeyle işlemleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirmektir. Buradan hareketle lojistiğin hangi konularda rekabet avantajı yarattığı; ana işe odaklanma, müşteri yönlü olma, ihtiyaçların hızla karşılanması ve en önemli avantajlardan biri olan lojistik sistemin iyi kullanılarak maliyetlerin azaltılması olarak sıralanabilmektedir.

#### **2.6.1.1. Ana İş Süreci Olarak Lojistik**

Her iş birçok süreçten oluşmaktadır ve bu süreçlerin tümü müşteri ve firma ortaklarına eşit miktarda değer katmazlar. Şekilde bu süreçleri değerlendirmenin ve yönetim açısından ele almanın bir yolu bulunmaktadır.<sup>104</sup>

Birinci bölümde yer alan süreçler, kaldıraç etkili süreçlerdir. Böyle adlandırılmasının sebebi firma ortaklarına kattıkları değer yüksek olurken müşteri için değer taşımamalarıdır. Nakit yönetimi bu süreçlere güzel bir örnektir. Bu süreç

---

<sup>102</sup> Orhan, s:84.

<sup>103</sup> Porter, ( Rekabet ), s:27.

<sup>104</sup> Orhan, s:82.

müşteriye değer katmamakla beraber, doğru ölçüde dikkate alındığında nakit akışında firma sahipleri lehine olumlu gelişmeler olacaktır.

İkinci bölümde destek süreçler yer almaktadır. Bu süreçler ne müşteriye ne de firma ortaklarına değer katmamaktadırlar. Bir şirket büyük bir ihtimalle bu süreçler olmadan da varlığını sürdürebilir. Bu tür süreçlere tipik örnekler resmi muhasebe kayıtları ya da hükümetlere verilen raporlar vb. olabilir. Bu nedenle şirketler bunlar üzerinde, ihtiyaçları karşılayacak en az çabayı ve kaynağı harcamalıdır.

Üçüncü bölümde yer alan pazar etkili süreçler müşteriye değer katmakla beraber firma sahiplerine doğrudan verdikleri en azından kısa vadede daha azdır. Büyüme ya da genişleme yatırımları bu tür süreçlere örnek olarak verilebilir. Ortaklara hemen değer katmadığı için, yönetim bu alanda doğru yatırım kararları vermeye çaba göstermelidir.<sup>105</sup>

**Tablo- 7.** Ana İş Süreci Olarak Lojistiğin Yeri

Firma Ortaklarına Kattığı Değer		
<b>Yüksek</b>	<b>I</b> <b>Kaldıraç Süreçler</b> (örn. Nakit Yönetimi vb.)	<b>IV</b> <b>Ana İş Süreçleri</b> (örn. Lojistik,yeni ürün geliştirme,kalite geliştirme)
<b>Düşük</b>	<b>II</b> <b>Destek Süreçler</b> (örn. Merkeze raporlama)	<b>III</b> <b>Pazara Yönelik</b> (örn. Yeni pazarların araştırılması)
	<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
	<b>Müşterilere Kattığı Değer</b>	

Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-09, Baskı Mega Ajans, İstanbul, Ekim,2003, s:82.

<sup>105</sup>Orhan, s:83.

Dördüncü bölümdeki ana iş süreçleri faaliyetin olduğu bölümdür. Bu süreçler hem müşterilere hem de ortaklara yüksek değer katarlar. Firmalarda genelde iki tür ana süreç mevcuttur; bugünkü işin yönetimiyle ilgili olanlar ve gelecekteki işin yönetimiyle ilgili hedeflenenler. Lojistik süreci bunlardan ilkinedir. Üreten ya da dağıtım yapan şirketlerin gün bazında müşteri memnuniyetine ulaşabilmeleri için anahtardır. Öte yandan yeni ürün geliştirme geleceğe yönelik bir ana süreci oluşturur. Lojistik süreci müşterileri bugün memnun etmeyi amaçlarken, yeni ürün geliştirme gelecekteki memnuniyeti hedefler.

Bugün işletmeler süreç yaklaşımı ile işleri ve işletmeye değer katan faaliyetleri daha iyi tanıyabilmekte, zamanlarını ve kaynaklarını hangi konularda yoğunlaştıracaklarını da daha iyi saptayabilmektedirler. Lojistik süreci de işletmeye kattığı değerle üzerinde durulması gereken önemli faaliyetleri kapsamaktadır. Özellikle müşterilerin daha çok şey beklediği ve rekabet farklılığının müşteri memnuniyetinden geçtiği günümüz iş düzeninde lojistik faaliyetleri ayrı bir önem kazanmaktadır. Küresel dünya düzeninin getirdiği değişiklikleri anlamak bu açıdan işletmeler için önemlidir.<sup>106</sup>

Günümüzün pazar şartları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, Lojistik ile ilgili, finansman dahil, sorumluluk lojistik şirketine devredilmektedir. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir.

---

<sup>106</sup> Orhan, s:84.

### 2.6.1.2. Müşteri Yönlü Olma

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içerisinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapılabildiğine değil, kendisine ne şekilde yansıdığına, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, verilen hizmetin ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirilebildiğine bakmaktadır.<sup>107</sup>

Geçmişte kolaylıkla anlaşılabilen, davranışları önceden tahmin edilebilir olarak tanımlanan müşteriler, günümüzde önemli ölçüde değişimlere uğramışlardır. Bugün müşteri, iyi bir eğitimden geçmiş örgütlerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturmaktadır. Müşterilerdeki bu değişimler, işletmeleri ortaya çıkan bu güç kaynağının istediği gibi davranmaya zorlamaktadır. Müşterilerdeki bu değişimlere karşı işletmeler önlem almakta, böylelikle işletmeler, "müşteri memnuniyeti başarı kaynağıdır" ilkesiyle çalışmalarını yürütmektedirler.

Bugün artık müşteriler sadece ürünü almak yerine ürün ve hizmet karmasını bütün olarak tercih etmektedirler. Bazı durumlarda satış sonrası teknik destek ve bakım da büyük önem taşımakta ve değer süreleri, teknik destek veren servis sayısı vb. faktörlerin hepsi birlikte değerlendirilmekte ve buna göre karar verilmektedir.<sup>108</sup> Gün geçtikçe daha da hissedilen bu rekabet şartları altında, bir adım öne geçebilmeyi başarabilmek için yapılması gerekenin, "ürün odaklı" anlayıştan "müşteri odaklı" anlayışa geçiş olduğu gün geçtikçe artan bir şekilde kabul görmektedir. Çünkü günümüzde yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir.

Müşteri beklentileri hızla yükselirken, bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayacak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir. Çağdaş müşteri, sadece mevcut olan mal ve

---

<sup>107</sup> Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. Sim Matbaacılık: İstanbul, 1997, s: 91.

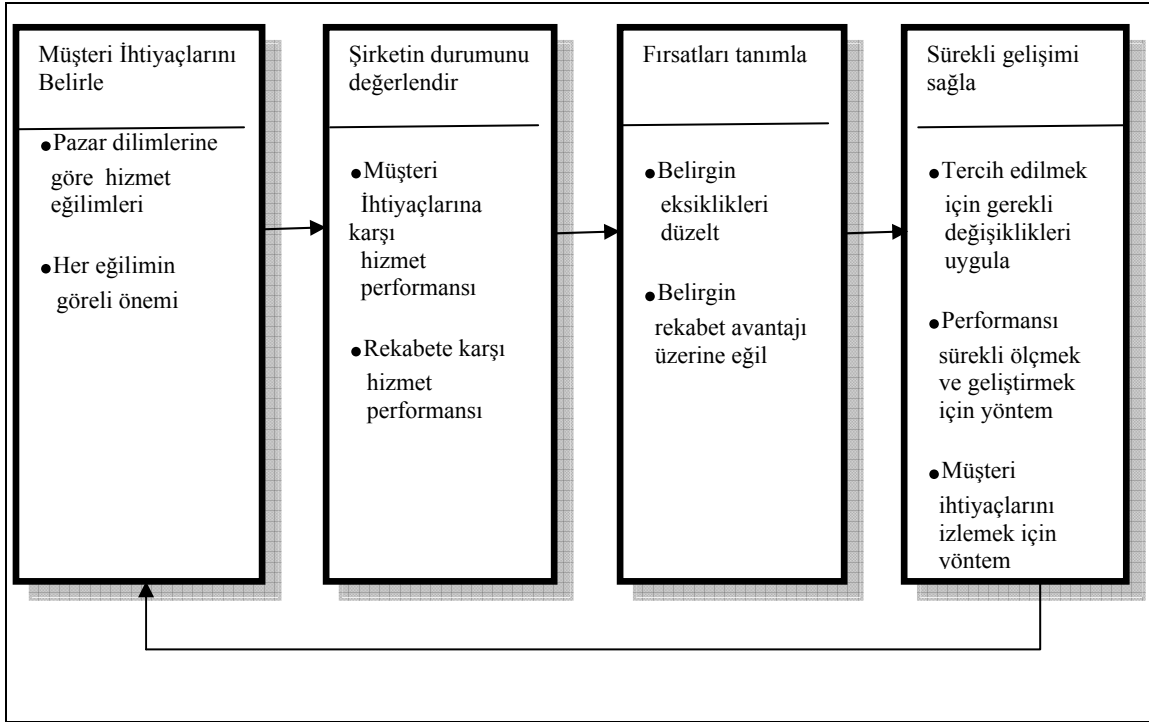
<sup>108</sup> Orhan, s:87.

hizmetlerden elde edebileceği yararları bakmamakta, daha yüksek bilimsel, teknik ve ekonomik gelişmeler beklemektedir. Dolayısıyla günümüz müşterisinin beklentileri daha fazla ve daha baskıcı olmakla birlikte, daha gelişmiş bir düzeydedir. Hızla değişen çevresel koşullar ve piyasa koşulları, küresel denilebilecek rakiplerin ortaya çıkması, rakiplerin saldırgan politikaları, müşteri beklentilerinin artması, işletmelerin müşterilere sağladığı hizmet içeriğini derinleştirmektedir. Günümüz koşulları işletmeleri, eski stratejilerden vazgeçmeye, stratejilerini değiştirmeye, pazarlamanın yeni taktik ve trendleri ile çağın müşterisini memnun etmenin yollarını aramaya zorlamaktadır.

Pek çok endüstride hizmet, satın alma ve kaynak temini konularının temelini oluşturmaktadır. Bu aşamada lojistik işletmeleri öncelikle müşteri beklentilerini tanıyarak ve gerekli hizmet türlerini sunarak rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra müşteri beklentilerinin ötesinde hizmet sunmuş olurlar.

Şekilde müşteri hizmet geliştirme süreci yer almaktadır. Görüldüğü gibi bir defalık bir süreç değil, sürekli bir geliştirme çevrimidir. İşletmeler bir kez sunacakları hizmetleri belirledikten sonra müşteri ihtiyaçlarını takip etmeli ve bu hizmetleri güncelleştirmelidirler.

**Tablo- 8. Müşteri Hizmet Geliştirme Çevrimi**



Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-09, Baskı Mega Ajans, İstanbul, Ekim,2003, s:87.

Yukarıda sayılan değişimlerin tümü daha çok müşterinin özel ihtiyaçlarının, hızlı biçimde cevaplandırılmasını sağlayacak bir ürün ve hizmet karması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ise tedarik zincirinin tüm üyeleri( tedarikçi, üretici, taşımacı vb. ) tarafından geliştirilmesi ve karşılanması gereken bir zorunluluktur.<sup>109</sup>

Müşteri hizmetleri lojistik sisteminin bir çıktısıdır ve firmanın lojistik maliyetlerini temsil etmektedir. Diğer yandan, bir kurum pazarlama karmasının tüm öğelerini iyi bir şekilde idare ediyorsa, müşteri memnuniyeti mutlaka oluşacaktır.

Birçok kurumlarda müşteri hizmetleri rekabetçi avantaj için anahtar rol oynamaktadır. Müşteri hizmeti seviyelerini düzenleyerek müşterinin ne istediği ve ne kadar ödemek istediği anlaşılır ve böylece kurum eş zamanlı olarak kendi hizmet seviyelerini gerekli konumlara çekebilir.

<sup>109</sup> Orhan, s:88.



Lojistik mekan kullanılrlılığını ürüne doğrudan temin etmekle sorumludur çünkü ham maddelerin, süreç envanterinin ve tamamlanmış malların tüketim noktasına ulaşımı lojistik sayesinde gerçekleşir. Zaman kullanılrlılığı ise ürünün doğru zamanda satın alınabilir olması ile alakalıdır. Ürünler müşterilerin istedikleri zamanlarda satın alınamıyorsa tüketici için bir önemleri kalmaz. Örneğin bir gıda üreticisi firma ham maddelerini, ambalaj malzemelerini ve diğer gerekli kalemleri üretim süreci başlamadan önce hazır etmelidir ya da süreç başladı ise bile mevcut stoklar tükenmeden yeni malzemeleri stoklarına katabilmelidir. Bunun başari lamaması durumunda üretim duracak ve firma rekabetçi avantajını kaybedecektir; çünkü ürünler istendikleri zamanlarda raflarda görünmeyecektir.<sup>110</sup>

### 2.6.1.3. Hızlı Olmak

Rekabetin en kritik ve kırılğan unsuru zaman faktörüdür. Rekabet sürecinin başarıya ulaşması için yol haritasında yer alan tüm etapları tamamlamak yolda güvenle ilerlemek için gereklidir. Ama yeterli olmamaktadır. Başari yı getiren unsur yarışta yer alan diğer oyuncularından daha hızlı olmaktır. Kritik başarı faktörü, zamanı akılcı ve hızlı kullanma becerisidir. Gelecek için hazırlıklı olmak ve bu hazırlığa çok önceden başlamak dinamik bir rekabet sürecinin birinci önceliği haline gelmiştir.

Böyle bir hazırlık süreci, işletmelere gelecekteki fırsatlara ilk önce ulaşma imkânı sağlayarak rekabet ortamında öncü olma avantajı kazandırır. Öncü işletme diğerleri onun bulunduğu noktaya ulaşana dek, kendisine piyasada sağlam bir yer elde edebilmektedir. Video alanında öncü işletme olan Japon Matsushita'nın karşısında yer alan Samsung ve Goldstar'ın ya da dizüstü bilgisayar piyasasının öncüsü olan Toshiba ve Compag'ın karşısına beş yıllık bir gecikmenin ardından çıkan IBM'in, hiçbir zaman öncülerin hızına yetişememesi, öncülüğün, hızın, öngörünün ve risk üstlenmenin en önemli rekabet avantajı haline geldiğini

---

<sup>110</sup> James R. Stock ve Douglas M. Lambert, Strategic **Logistics Management**, McGraw –Hill Int. Edition, 2001 s: 3.

kanıtlamaktadır. İşletmeler birçok alanda hızlı olarak ya da çabuk tepki vererek dinamiklerini artırabilirler. Bu alanlar aşağıda yer almaktadır.<sup>111</sup>

- Yeni ürünler geliştirmede hızlı olmak, AT&T firmasında yeni ürün geliştirme süresi 2 yıldan 1 yıla indirildiği için birçok avantaj yaratılmıştır.

- Sipariş teslim sürelerinde hızlı olmak, GE, ABD’de üç hafta olan teslim süresini 3 güne indirerek rakiplerin önüne geçmiştir.

- Mevcut ürün iyileştirme sürecinde hızlı olmak, bu konuda en başarılı olan firmalar, Japon tüketici elektroniğinde rekabet eden firmalardır.

- Ürün siparişlerinin firmaya geliş ve karşılanma zamanında hızlı olmak, bu konuda bilinen en iyi örnek, Benetton’dur.

Sonuç olarak, 21. yüzyılın rekabet ortamı işletmeleri üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır. Bunların ilki, karar verme sürecindeki hızdır. İkincisi ürün hayat süreleri hızla kısaldığından dolayı, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. İşletmelerin hızlı olmaları gereken üçüncü nokta ise; tüketicilerden gelen talebin artmasından dolayı ürünlerin ya da hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılma gerekliliğidir. Rekabete girilen ortam ister iç ister dış pazar olsun, her iki durumda da müşterinin sipariş ettiği malı, en kısa sürede teslim etmek rakiplere üstünlük sağlamak açısından önemli bir unsurdur. Bunun da sağlanabilmesi için envanter yönetimi, üretim süreleri ve ürünün nakliye durumları doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.<sup>112</sup> Burada lojistik ürünlerin ya da hizmetlerin müşterilere hızlı bir şekilde ulaştırılmasında devreye girerek firmanın rakiplere karşı avantaj sağlamasında etkili olur.

---

<sup>111</sup> Erol EREN, **Stratejik Yönetim**, (Der. Necdet TİMUR), TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003, s: 175-176.

<sup>112</sup> Doğan ve diğerleri, s:116.

#### 2.6.1.4. Maliyet Avantajı

E.Grosvenor Plowman lojistik sisteminin beş doğrusunu ortaya koymuştur: doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda, doğru koşullarla ve doğru fiyatla müşteriye sağlamaktır. Plowman'ın ilk dört doğrusu üretim ve pazarlama ile yakından alakalı olmakla birbirlerine benzerdirler ve kolaylıkla anlaşılırlar. Fiyat bileşeninin işin içine girmesi ise lojistik süreci için son derece önemlidir. Donald Parker yaklaşık 40 yıl önce fiyatın önemini belirtmiştir: "Pazarlama verimliliğindeki iyileşmeler ve pazarlama maliyetlerindeki düşüşler halen beklenmektedir ve maliyet ekonomileri için önemli bir aşama olarak anlaşılmalıdır. Toplam pazarlama maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan fiziki dağıtım maliyetlerinin azaltılması için büyük çaplı geliştirmeler yapılabilir."

Peter Drucker da benzer bir şekilde aşağıdakileri nakletmiştir: "Her bir Amerikan dolarının yaklaşık 50 senti mallar üretildikten sonra gerçekleşen faaliyetler için ödenmektedir. Ekonomide maddenin fiziki özelliklerinin ekonomik değere kavuşması malın tüketiciye ulaştırılması sonrasında gerçekleşmektedir."

Kimileri Drucker'in 50 sent tahminine katılmasa da zaman ve mekan kullanılabilirliği katmak için ortaya çıkan maliyetler gerçekten büyüktür. Maliyetlerin kontrolü üst yönetimin en önemli uğraşlarından biri olduğuna göre lojistik işlevinin verimli ve etkin kullanımı bu anlamda son derece kritik olacaktır.<sup>113</sup>

Bu anlamda günümüz rekabet şartlarında başarı için gerekli olan stratejilerden biri de maliyet liderliğidir. Bir şirketin rakiplerine göre avantajlı olabilmesi için, iyi bir maliyet kontrolü uygulaması gerekmektedir. Bu kontrol sisteminde bir şirketin rakiplerine göre maliyetlerindeki pozisyon, değer zinciri içinde toplanan maliyetler ile ölçülür. Maliyet verileri, operasyonel, stratejik ve finansal içerikleri ile işletmeler için çok önemli bir yer tutmaktadır. Birçok etken işletmelerin maliyet yapılarını

---

<sup>113</sup> Stock ve Lambert, s: 3.

değiştirmiş ve bu durum daha gelişmiş maliyet tekniklerine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.<sup>114</sup>

Günümüzde doğru lojistik maliyetleri ve bunların müşteriye, ürüne veya tedarik zincirlerine göre katkı payı analizlerinin firmalar için önemi artmıştır. Lojistik maliyetlerin ve hizmetlerin kaydı ve değerlemesi, lojistik hizmetlerin karmaşıklığı ve lojistiğe özgü bir maliyet muhasebesi sisteminin olmayışı nedeniyle son derece güç olmuştur. Bu nedenle son otuz yıl boyunca lojistik maliyetler toplam satışların ya da toplam maliyetlerin belli bir yüzdesi olarak görülmüştür.<sup>115</sup> Ancak işletmeler maliyet muhasebesi sistemlerinden daha kesin ve detaylı lojistik bilgiler istemektedir. Lojistik yöneticileri de; lojistik hizmet sunmak için gerekecek farklı mamul, müşteri veya talep kanallarına ihtiyaç duyacaklarından maliyet muhasebesi sisteminden detaylı bilgi istemektedir. İşletmelerde lojistik maliyetlerin net bir şekilde ölçülebilir olması;<sup>116</sup>

- a) Direkt maliyetlerin belirlenmesi,
- b) Mamul miktar ilişkisinin daha iyi anlaşılması,
- c) Maliyetleri azaltma imkânları,
- d) Yeni teknoloji yatırımlarının belirlenmesi,
- e) Maliyetlere daha çok önem verilmesi,

gibi birçok amaca hizmet etmektedir. İşletmelerin, kesin, net ölçülebilir bilgi gereksinimi, mamuller, müşteri istekleri ve kullanılan talep kanallarına bağlıdır.<sup>117</sup>

Dünya Bankası'nın yaptığı bir çalışmaya göre toplam lojistik maliyetleri gelişmiş ülkelerde GSMH'nin %10'u civarındayken, gelişmekte olan ülkelerde %30'lara kadar çıktığı görülmektedir. Türkiye'de firmaların lojistik maliyetleri

---

<sup>114</sup> Gürbüz Gökçen, Lojistik Maliyetler, **MÖDAV Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, Eylül 2003, s:68.

<sup>115</sup> Nurten Erdoğan, **Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1748, Eskişehir, 2007, s:26.

<sup>116</sup> Volkan Demir, Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:74, 2006, s:120.

<sup>117</sup> Demir, s:119.

arasında büyük farklar gözükmemektedir. Hızlı tüketim malları üreten şirketlerin maliyetleri cirolarının %5'i civarındayken, üretim şirketlerinde bu oran, %20'lere, diğer sektörlerde ve KOBİ'lerde bu oran çok daha yükseklerle çıkmaktadır. Lojistik maliyetlerin içinde en büyük payı alırken bunu stok taşıma ve depolama giderleri izlemektedir.<sup>118</sup>

Lojistik maliyetler, satışlar ile ters orantılı olarak işlem görmekte; satışlar arttıkça lojistik maliyetlerin satış içindeki payı azalmaktadır. 100 birimlik lojistik maliyeti incelendiğinde paya sahip olduğu görülmektedir.<sup>119</sup>

Sevkiyat	%45
Depolama	%26
Yönetim Giderleri	%9
Stokların Maliyetleri	%20

Lojistik maliyetlere bakıldığında malların tedarik edilmesinden depolamaya, taşımacılık ve bilgi sistemlerine kadar tüm lojistik süreçleri içine alan masrafları kapsamaktadır.<sup>120</sup>

## 2.6.2. Lojistik Faaliyetleri Maliyetlendirme Yaklaşımları

Lojistik faaliyetleri maliyetlendirme yaklaşımları faaliyet tabanlı maliyetleme, direk ürün karlılığı analizi, müşteri karlılık analizi, toplam maliyet modeli, tedarik zinciri maliyetlemesi ve win-win ilişkileri olmak üzere altıya ayrılmaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

<sup>118</sup> Barış Tan, "İşletme Stratejisi", **Capital Dergisi**, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=169](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=169) (03.05.2011)

<sup>119</sup> Rüstem Hacırustemoğlu ve Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s:96.

<sup>120</sup> Metin Çancı, **Lojistik Maliyetlerin Analizi**, Dünya Gazetesi, (10.05.2011).

### 2.6.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisidir. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin temel mantığı faaliyetlerin belirli maliyetlerle yerine getirildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranlarda faaliyet tükettiği esasına dayanır.

Birçok lojistik maliyeti, endirekt giderler içinde gizlenmiş olabileceğinden, lojistik yöneticileri maliyetleri kontrol edemezler. Faaliyet tabanlı maliyetleme, lojistik maliyetlerinin performans ve şirket karlılığıyla ilgisini belirleyebilir.<sup>121</sup>

Lojistik de faaliyet tabanlı maliyetleme uygulamak için ilk önemli adım faaliyetlerin anlaşılması ve tanımlanmasıdır. Bu sebeple lojistik faaliyetler adı altında yapılan tüm işler incelenmeli, çalışanlarla konuşulmalı ve harcanan zamanlar belirlenmelidir.

Lojistik faaliyetlerin maliyetini, faaliyet tabanlı maliyetleme ile analiz ederken, sadece faaliyetleri gerçekleştiren kişileri belirlemek yeterli değildir, bunların hangisinin tam zamanlı hangisinin yarı zamanlı çalıştığını bilmek gerekir. Yukarıdaki bölümlerde de belirtildiği gibi her faaliyetin maliyet sürücüsünü belirlemek önemlidir. Bunu yapmanın iyi bir yolu; faaliyeti gerçekleştiren kişilere işi yapmada harcanan zamanı artırmak ya da azaltmak için neler yapılabileceğini sormaktır.<sup>122</sup>

### 2.6.2.2. Direkt Ürün Karlılığı Analizi

Direkt ürün karlılığı modelinde her bir mal biriminin veya sınıfının karlılığı; birim başına düzeltilmiş brüt karın hesaplanması ve depolama, nakliye, işlem ve satış gibi harcama kategorileri için direkt ürün maliyetlerinin mal birimlerine veya sınıflarına tahsis edilmesiyle hesaplanmaktadır.

---

<sup>121</sup> Erdoğan, s:4.

<sup>122</sup> Erdoğan, s:12.

Direkt ürün karlılığı, dağıtım kanalı boyunca hareket eden bir ürün veya bir siparişle ilgili tüm maliyetleri belirlemeye çalışır.<sup>123</sup>

Direkt ürün maliyetleri işlem, nakliye, iskonto, indirim, depolama ve direkt işçilik gibi maliyetleri kapsar.

Diğer maliyetler direkt ürün maliyetleri olarak hesaplanabilmektedir, örneğin perakendecinin marka geliştirme maliyetleri ve dışarıda depolama maliyetleri de hesaba katılmakta ve depo öncesi bölümde yer almaktadır.

Direkt ürün karlılığı genel ve kapasiteye dayanmayan maliyetleri hariç tutar. Diğer bir ifadeyle yönetim, kontrol, gecikme, satın alma, stok bulundurma gibi tüm diğer sabit genel ve yönetsel maliyetler hariç tutulmaktadır.<sup>124</sup>

### **2.6.2.3. Müşteri Karlılık Analizi**

Müşteri karlılık muhasebesi terimi müşteriye, bölgeye veya kanala hizmet etmenin toplam maliyeti ile söz konusu müşteri, bölge veya dağıtım kanalı tarafından yaratılan gelirin ilişkilendirilmesi girişimini açıklar.

Bir müşterinin karlılığının hesaplanabilmesi için işletmenin müşteriden siparişi almasından tahsilatları yapana kadar maruz kaldığı tüm maliyetler hesaba katılır. Bunun sonucunda işletmeden eşit tutarda mal alan müşterilerin işletmenin karına katkısı, onlara sunulan hizmetlerin önemli ölçüde değişmesinden dolayı farklı olabildiği görülecektir.

### **2.6.2.4. Toplam Maliyet Modeli**

Bu yaklaşım, satın alınan mal ya da mamulün satın alındığı fiyatın, toplam sahip olma maliyetinin sadece bir parçası olduğu gerçeğinden hareket etmektedir. Tedarikçinin performansı, sipariş verme, siparişi kabul etme ve gelen mal ya da mamulün kalite kontrolünü yapma işlemlerinin de maliyetini etkilemektedir. Birçok işletmede bunlar, genel üretim giderleri, satış, pazarlama ve genel yönetim

---

<sup>123</sup> Erdoğan, s:52.

<sup>124</sup> Erdoğan, s:40.

giderlerine eklenmektedir. Toplam sahip olma yaklaşımı, işi sipariş verme, satın alma, düşük kaliteli mal alma ve dağıtımda meydana gelen hataların maliyetlerini ortaya çıkararak toplam maliyete ulaşmaya çalışır. Geri gönderilen mallar, kalite ve diğer şartlara uyumsuzluk, eksik ve geç teslimat gibi uygunsuzluklar incelenerek alternatif tedarikçilerin değerlendirilebilmesi olanaklarını sunar.<sup>125</sup>

#### **2.6.2.5. Tedarik Zinciri Maliyetlemesi**

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları arasında, maliyetlerin azaltılması, karlılığın artırılması, pazar payının artırılması, müşteri hizmetlerinin performansının artırılması, stok maliyetinin azaltılması yer almaktadır. Tedarik zinciri maliyetlemesi, tedarik zincirini oluşturan faaliyetler için maliyet bazlı performans değerleri oluşturan bir yaklaşımdır. Tedarik zinciri maliyetlemesi faaliyetinin en önemli engeli, maliyet bilgilerinin işletmeler tarafından zincirin diğer halkalarına açıklanmaması ve ortaya çıkan kar ve zararların bu halkalara dağıtılması için herhangi bir sistemin henüz kurulamamış olmasıdır.<sup>126</sup>

#### **2.6.2.6. Win – Win İlişkileri**

Eğer müşteri ile tedarikçi, kar ve zararı paylaşacaksa bilginin paylaşılması gerekecektir. Bilginin paylaşılması iki yönlü bir çalışmayı gerektirir. Bunların başında iş geliştirme projeleri oluşturma ve bu doğrultuda bilginin paylaşımı gelir. Ayrıca işletmeler daha az sayıda tedarikçiden daha çok alım yapma yoluna gitmektedirler. Bu artan alım kapasitesi sonucunda tedarikçinin ve alıcının sağlayacağı avantajlar paylaşılmalıdır. Tedarik zinciri maliyetlemesinden çıkan bu yaklaşım, uzun süreli ilişkilere dayanan bir güvenden hareketle, değer zincirinin son halkası olan nihai müşterinin faydasının gözetilmesi amacının da taşınmalıdır.<sup>127</sup>

Günümüz rekabet ortamında doğru, güvenilir, karşılaştırılabilir, sonuç çıkarmaya yönelik bilgilerin önemi daha da artmıştır. İşletmeler, sürekli olarak maliyetlerini izlemek, bunları alternatifler yaratarak düşürmek, müşterilerden gelen değişen ve gelişen isteklere cevap verirken gerekli minimum karlılık düzeyini de

---

<sup>125</sup> Gökçen, s:73.

<sup>126</sup> Gökçen, s:72.

<sup>127</sup> Gökçen, s:73.



korumak zorundadır. Bunun sonucu olarak da derinlemesine analiz etme yeteneği olan, bilgileri mümkün olduğunca doğru zamanlı ulaştıran bir maliyet yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçlar, gerek şletmelerin bünyesinde yer alan, gerekse dışarıdan lojistik hizmeti sunanlar tarafından da hissedilmektedir.

Lojistik üzerinde gerekli kontrolün sağlanmış olması, güvenilir maliyet bilgilerinin elde edilmesi, alternatif faaliyetlerin oluşturulması, tedarik zincirinden optimum verimlilik ve karlılığın sağlanmasına yardımcı olur. Lojistik, rekabet ortamındaki şletmelerin temel işleri olan mal alıp satma veya mal ve hizmet üretimi faaliyetleri ile daha yoğun ilgilenmelerine, taşıma, depolama, tesis yeri seçimi gibi faaliyetlerin ise lojistik hizmet üreticileri tarafından yapılmasına ve dolayısı ile bu faaliyetlerden kaynaklanan maliyetlerin ölçülebilmesine, kontrol edilebilmesine ve en aza indirilmesine olanak sağlayacaktır.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Gökçen, s:74.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İNCİ LOJİSTİK A.Ş. ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ayrıca verilerin analizi, elde edilen bulgular ve elde edilen bu bulgulara dayalı olarak yapılan değerlendirmeler de bu bölüm içerisinde incelenmektedir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEM VE AMACI**

Rekabetin artması ve de bunun sonucunda geliştirilen yeni stratejileri ile pazarın büyümesi, geniş coğrafi bölgelerde faaliyet gösterilmesine, iletişim ve bilgisayar yazılım teknolojilerinin ilerlemesine, elektronik ticaretin ortaya çıkmasına, müşteri beklentilerinin artmasına ve ürün çeşitliliğinin çoğalmasına karşın ürün yaşam döneminin kısalması lojistik sistemden beklenenleri artırmıştır. Son yıllarda küresel rekabetin şiddetlenmesi, işletmeleri, rekabet güçlerini artırmak amacıyla gerek yönetim anlayışlarında gerekse organizasyon yapılarında değişiklik yapmaya zorlamıştır.

Günümüz rekabet ortamında üretilen ürün kadar, müşteriye sunulan hizmet ve bu ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılması önem kazanmıştır. Bu faaliyetlerden en önemlisi lojistikdir. Bu bağlamda uygulamanın temel amacı; İnci Lojistik'in, Türkiye içindeki ve dışındaki rekabet koşulları, ulusal, uluslararası rakipleri, uluslararası pazarlamada rekabette üstünlük elde etmek için lojistiği ne şekilde kullandığının tespiti ve kendi sektörü göz önüne alınarak SWOT Analizi'nin oluşturulması ve İnci Lojistik'in iç çevre faktörleri olan üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditlerin neler olduğunu saptayarak değerlendirilmesidir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı bir firma üzerinde uygulama yaparak lojistiğin hem lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından hem de diğer sektörlerde firmalara lojistiğin yarattığı değerler sunduğu fırsatlar ve firmaları rekabette bir adım öne taşımakta sunduğu avantajların araştırılması ve ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda İzmir’de bulunan İnci Holding bünyesinde yer alan bir lojistik firması olan İnci Lojistik A.Ş. hakkında bilgiler toplanarak firma incelenmiş ve firmanın SWOT analizi yapılmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Firma üzerinde yapılan araştırmada kullanılan yöntem kişisel görüşme tekniğidir. Bu anlamada firma hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılmış firma ile gerek üst düzey yöneticiler gerekse operasyonel sistemin akışını sağlayan çalışanlar ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden en ayrıntılı olan ve çalışmanın amacına yarar sağlayan görüşme İnci Lojistik A.Ş.’nin departmanlarından olan Uluslararası Denizyolu Departmanının müdürü Kazım ŞANDA ile yapılmıştır.

Uygulamanın değerlendirilmesinde Swot analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Buradan hareketle kişisel görüşmenin yanı sıra uygulanan teknik hakkında bazı bilgilere bu bölümde yer verilecektir.

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için işletmenin içinde bulunduğu işin tanımının yapılması, gerçekleşmesi beklenen amaçlarının ve bu amaçları gerçekleştirecek stratejik yaklaşımların açıkça belirlenmesi gereklidir. İşletme için hedeflerin doğru ve pazarın da buna uygun olabilmesi için ayrıntılı bir analize gerek vardır. Bu analiz bölgesel veya ulusal sınırlar ile sınırlandırılmamalı, uluslararası alana da uzanmalıdır.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Birol Tenekecioğlu ve Tuncer Tokol, **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1478, 2. Baskı, Eskişehir-Ağustos 2004

### 3.4. SEKTÖR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Günümüzün iş dünyası, savaşın yerini uluslararası rekabetin, erzak ve mühimmatın yerini mal, teknoloji ve varlıkların aldığı bir arenaya dönüşmüştür. Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejiler ve bunlara uygun faaliyetlerin, yani lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Loistik, 21. yüzyılda amaca ulaşmak için tüm organizasyonu ve kaynaklarını en uyumlu şekilde hareket ettirebilme yeteneği olarak iş dünyasının gündemine girmiştir.

Bu çerçevede satın alma, nakliye (kara, hava, deniz, demiryolu), gümrük, sigorta, depolama, tedarikçi sipariş izleme, talep tahminleri, envanter yönetimi, lojistik bilgi sistemi, yedek parça desteği, dağıtım, iade işlemleri, üretime malzeme verme, katma değerli işlemler (etiketleme, fiyat-barkod, paketleme, birleştirme-ayırma, müşteri taleplerine göre ürün hazırlama vs.), rota planlaması ve araç optimizasyonu ile sevkiyat (yükleme ve varış zamanı planlama) gibi çok çeşitli faaliyetler günümüzde lojistik ile eş anlamlı hale gelmiştir.<sup>130</sup>

Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu, günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuş 1990’lı yıllarda atılıma geçmiştir.

Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü 2000 yılının başına gelindiğinde, yerli ve uluslararası şirketlerle işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir.

Özellikle son 10 yıl içinde uluslararası pazarda çok ciddi bir gelişme gösteren lojistik sektörü ile ilgili yansımalar Türkiye ekonomisinde de görülmüş ve her geçen gün lojistik hizmetler daha fazla anılır bir hale gelmiştir.

---

<sup>130</sup> [www.tskbgd.com.tr/Sektorel\\_Arastirmalar/Detail.aspx?SectionID...\(07.01.2012\)](http://www.tskbgd.com.tr/Sektorel_Arastirmalar/Detail.aspx?SectionID...(07.01.2012))

Büyüme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu lojistik sektörünün önemi Türkiye’de giderek artmaktadır. Hizmet sektörlerinden biri olan lojistik sektörünün, ülkemizde turizmden sonra en fazla potansiyeli bünyesinde barındıran ikinci sektör olduğu ifade edilmektedir.<sup>131</sup>

Türkiye ekonomisi için, lojistik faaliyetlerin gelişmiş düzeye ulaşması ve dünya standartlarına yaklaşmasının iki önemli yararı olacaktır. Türkiye sahip olduğu coğrafi konumu itibarıyla yakın çevresinde lojistik hizmet verebilecek tek ülke olacaktır. Barındırdığı nüfus ve sahip olduğu büyük ekonomi nedeniyle, lojistik hizmetlerden yararlanacak olan milli üretici ve ihracatçı fayda sağlayacak, Türk ürünlerinin dış pazarlara erişim süre ve maliyeti azalacak, bu durum da talebi olumlu etkileyecektir.

Türkiye ekonomisindeki gelişmeye paralel bir gelişme gösteren Lojistik sektörü, coğrafi avantajını da kullanarak, 15-20 yıllık bir süre içinde bölgesel bir güç haline gelmiştir. Sektörün bugün geldiği nokta, 1.500 şirket ve 46.000 araçla Avrupa’nın en büyük filosuna sahip durumdadır. 5 milyar Euro ciro yapan lojistik sektörü, 400.000 kişi istihdam eden bir konuma ulaşmıştır

Cumhuriyetin 100. yılı olan 2023 hedefi olarak belirlediği 500 milyar dolarlık ihracat hedefine uygun şekilde, kendine hedefler çizen Lojistik sektörünün, 2023’te en az 50 milyar dolarlık ciro, 25-30 adet uluslararası lojistik markası ve 1,5 milyon kişilik istihdam yaratmak gibi hedefleri bulunmaktadır. Ayrıca, ülke olarak bölgesel lojistik merkez olabilmek için, 5 tane lojistik köy inşa etmek de sektörün hedefleri arasındadır.

Türkiye’de lojistik sektörü son yılların gelişen büyüyen Türk ekonomisinin kriz öncesi seviyesine yükselmesinde en büyük hissedarlarından. Ama küresel krizin yarattığı ekonomik daralma sonucunda lojistik sektörü de payına düşeni almıştır. Bu payda en büyük rolü otomotiv sektörünün yaşadığı darboğaz oynamış olup, lojistik firmalarının iki ana müşterisi olan tekstil ve otomotiv sektörü temsilcilerinin krizlerle sarsılan satış ivmeleri direkt olarak lojistik sektörünü

---

<sup>131</sup> [www.kobisektor.com/kobisektor\\_sektorler/lojistik/3233.html](http://www.kobisektor.com/kobisektor_sektorler/lojistik/3233.html) (08.01.2012)

etkilemiştir. Finans anlamında güçlü olan firmalar en az zararlar bu süreci toparlarken, daha küçük ölçekli ve krize yatırımda yakalananların ticari kaybı büyük olup, 2009'un sonuna kadar oldukça zorlu günler atlatan lojistik sektörü 2010 yılı ile birlikte hareketlenme eğilimine girmiştir.<sup>132</sup>

Sektörel anlamda 2005 yılından sonrası değerlendirildiğinde, hava yolları ve hava taşımacılığı, deniz taşımacılığı, kara yolu ve demir yolu taşımacılığı ve bunlarla ilgili altyapı ve hizmetleri kapsayan taşımacılık ve lojistik sektörü 2007 yılında küresel anlamda 6 trilyon ABD doları gelir elde etmiştir. Sektör 2003 ile 2007 yılları arasında % 6,2 YBBO kaydetmiştir. Sektörün 2012 yılına kadar % 5,4 YBBO ile 4,5 trilyon ABD doları büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmektedir.<sup>133</sup>

Tüm alt sektörleri kapsayan lojistik sektörünün Türkiye'nin GSYİH'si içindeki payının % 8 ila % 12 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Buna göre sektörün 2008 yılındaki büyüklüğünün 65 ila 95 milyar ABD doları arasında gerçekleşmiştir. "Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması 2008" başlığını taşıyan çalışmada, Türkiye taşımacılık ve lojistik sektörünün büyüklüğü 59 milyar ABD doları olarak belirlenmiş ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları piyasasının da 22 milyar ABD doları büyüklüğünde olduğu tahmin edilmiştir. Aynı çalışmada, sektörün 2002 yılından bu yana üç kat büyümesine karşılık, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının payının sadece % 7 arttığı ve bu nedenle lojistik hizmet sağlayıcıları için henüz gerçekleşmemiş bir büyüme potansiyeli olduğu ifade edilmektedir. Sektör son beş yılda ortalama % 20 büyümüştür ve 2015 yılındaki tahmini büyüklüğü 120 milyar ABD dolarıdır.<sup>134</sup>

Günümüzde Türkiye'de yük ve yolcu taşımacılığında en çok tercih edilen yöntem kara yolu taşımacılığıdır. Yolcu taşımacılığının yaklaşık % 95'i, mal taşımacılığının da yaklaşık % 90'ı kara yolu üzerinden yapılmaktadır. Türkiye, üç tarafı denizlerle çevrili olması sebebiyle, deniz taşımacılığında da önemli bir rekabet avantajına sahiptir. Türkiye'nin gemi filosu Ağustos 2008 itibarıyla 1.631 gemiden

---

<sup>132</sup> <http://www.abvizyonu.com/lojistik/turk-lojistik-sektoru-dunya-liginde.html> (08.01.2012)

<sup>133</sup> Datamonitor, 2008

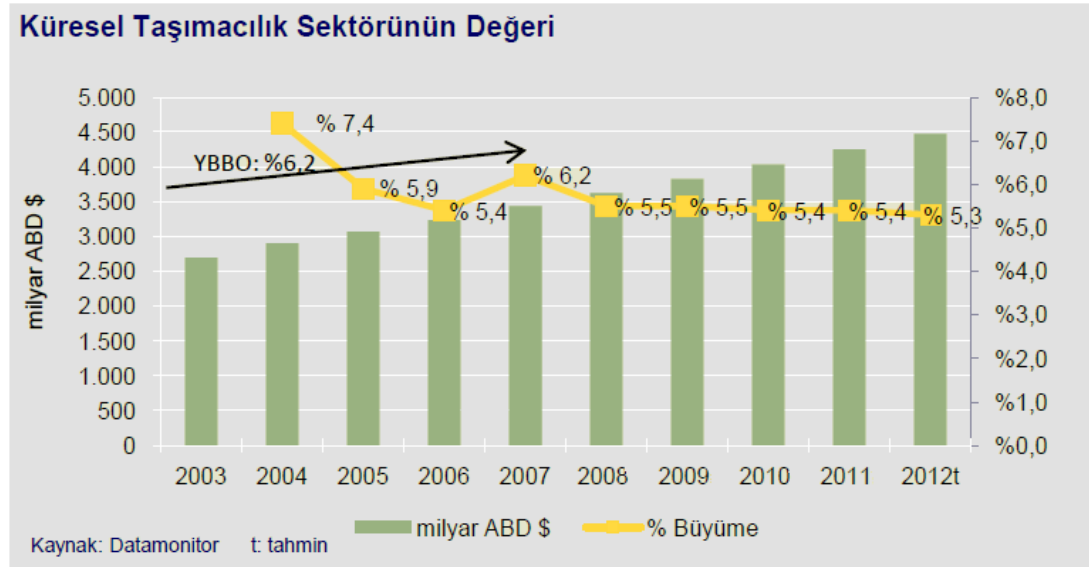
<sup>134</sup> Capital Dergisi, 2010

oluşmaktadır ve dünyada 25. sırada yer almaktadır. Sırasıyla % 46,0 ve % 59,1'lik payıyla, Türkiye'nin ihracatı ve ithalatında en yaygın kullanılan yöntem deniz taşımacılığıdır. İhracatta % 41,7 ve ithalatta % 23,6 payı bulunan kara yolu taşımacılığı dış ticarete deniz taşımacılığının ardından ikinci sırada yer almaktadır. Hava yolu taşımacılığı ise üçüncü sıradadır.<sup>135</sup>

Lojistik sektörü bir ülkenin dış ticaretteki rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır. BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) ülkelerinin ekonomilerindeki büyüme sonucunda lojistik sektörünün önemi de artmaktadır. Buna ek olarak, bir ülkenin konumu da lojistik sektörü açısından büyük önem arz etmektedir. Türkiye gibi bir ülke, konumu itibarıyla komşu ülkeler arasında taşımacılık merkezi ya da bağlantısı görevi görebilmektedir.<sup>136</sup>

Taşımacılık sektöründe 2003 ile 2007 yılları arasında dalgalı bir büyüme yaşanmıştır. Büyümenin gelecekte devam etmesi beklenmektedir; ancak aşağıdaki grafikte sarı çizgi ile gösterildiği gibi, büyüme hızının kademeli olarak düşeceği tahmin edilmektedir.

**Şekil- 13.** Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri

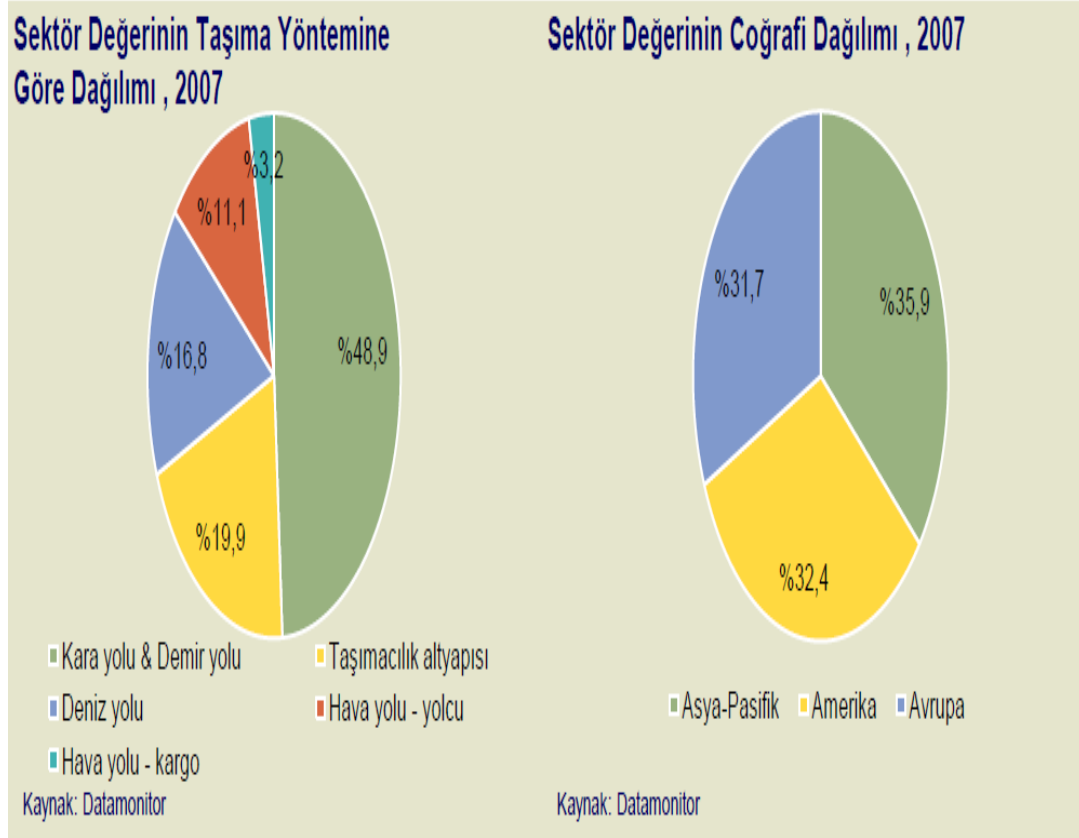


<sup>135</sup> TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), 2010

<sup>136</sup> <http://www.abvizyonu.com/lojistik/turk-lojistik-sektoru-dunya-liginde.html>(04.01.2012)

Coğrafi dağılım açısından Asya-Pasifik ve Amerika'nın toplam sektör gelirlerinin sırasıyla % 35,9 ve % 32,4'ünü oluşturduğu görülmektedir.

**Şekil- 14.** Küresel Taşımacılık Sektörünün Dağılımı



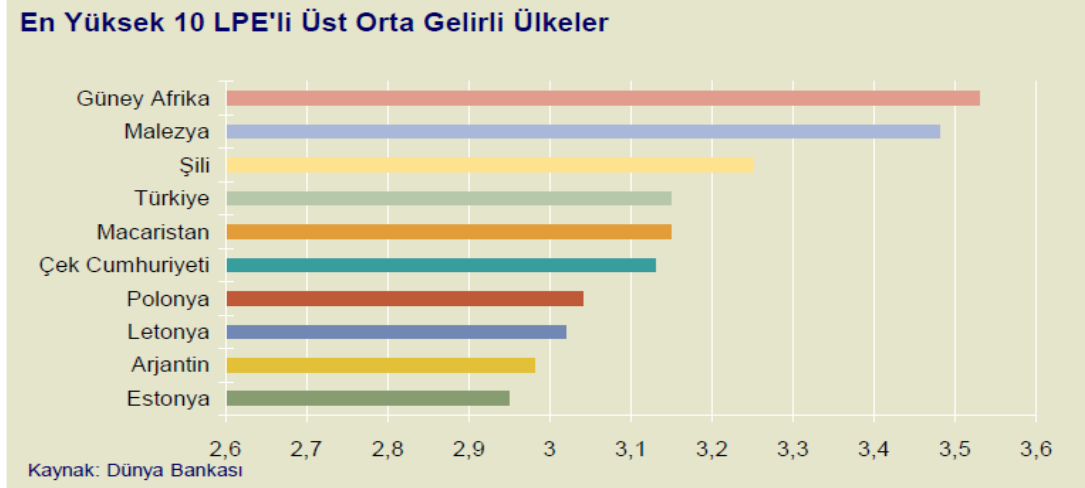
Türkiye'deki lojistik şirketleri çoğunlukla dış ticaretin yoğun olduğu sektörlerle hizmet vermektedir. Tekstil ve konfeksiyon, otomotiv, hızlı tüketim ürünleri, perakende ve gıda, petrokimyasallar, makine üretimi ve inşaat sektörleri bu sektörler arasında yer almaktadır. İnşaat ve inşaat ekipmanları sektörlerinin payı 2002 yılından bu yana önemli ölçüde artmıştır.

Dünya Bankası tarafından yayınlanan Lojistik Performans Endeksi'ne (LPE) göre, Türkiye lojistik performansını yükseltmektedir. LPE, dünya genelinde faaliyet gösteren lojistik operatörlerinin faaliyet gösterdikleri ya da ticaret yaptıkları ülkelerin lojistik kolaylığı konusundaki geribildirimlerine dayanmaktadır. Ülke ekonomileri Dünya Bankası Atlas yöntemi kullanılarak 2008 yılı için hesaplanan kişi başına brüt



milli gelirlerine göre gruplandırılmaktadır. Türkiye, kişi başına brüt milli geliri 3.856 ile 11.905 ABD doları arasında olan üst-orta sınıf gelir grubunda yer almaktadır. Türkiye bu gruptaki 24 adet ülke arasında dördüncü sıradadır.<sup>137</sup>

**Şekil-15.** En Yüksek 10 LPE' li Üst-Orta Gelirli Ülkeler



TÜİK'e göre Türkiye'de ulaştırma - haberleşme ve depolama hizmetlerinde Eylül 2009 itibarıyla 1,1 milyon kişi çalışmaktadır. Taşımacılık ve lojistik sektörünün Türkiye'nin GSYİH'si içindeki payının % 8 ila % 12 arasında olduğu tahmin edilmektedir. 2008 yılında yapılan "Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması"nda taşımacılık ve lojistik sektörünün büyüklüğünün 59 milyar ABD doları olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya göre, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları pazarının büyüklüğünün 22 milyar ABD doları olduğu tahmin edilmektedir. Sektörün 2002 yılından bu yana üç kat büyümesine karşın, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının payının sadece %7 oranında artmış olması henüz gerçekleşmemiş bir büyüme potansiyeli olduğunu göstermektedir.<sup>138</sup>

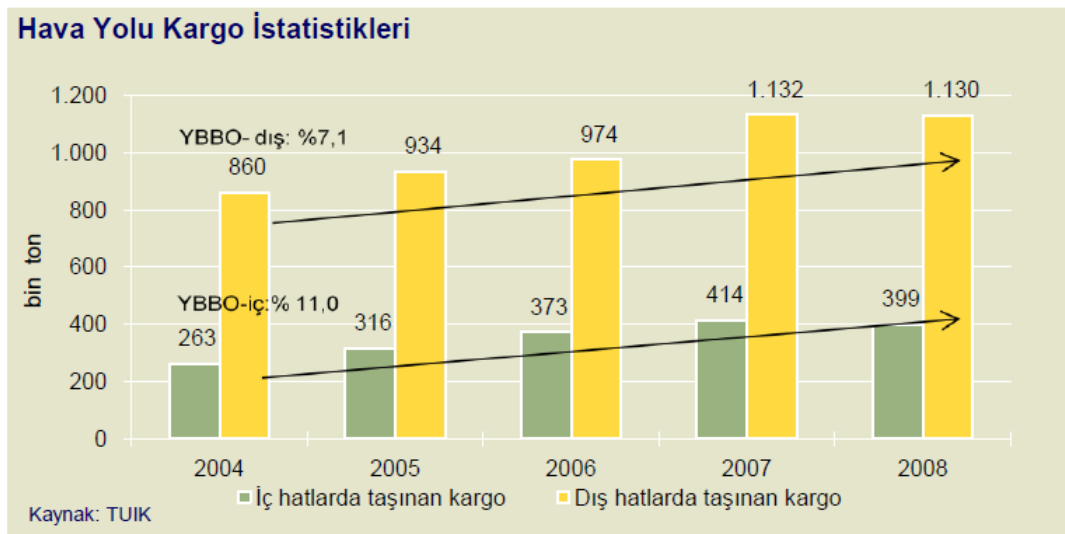
Türkiye'de en çok tercih edilen yük ve yolcu taşıma şekli kara yolu taşımacılığıdır. Günümüz itibarıyla yolcuların % 95'i ve ürünlerin % 90'ı kara yolu üzerinden taşınmaktadır.

<sup>137</sup> İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi), 2009

<sup>138</sup> İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi), 2009

Havayolu taşımacılığında kargo taşımacılığında, yurtiçi ve yurt dışı hatlarda taşınan kargo miktarı 2008 yılına kadar sürekli artmıştır. Ancak, küresel ekonomik krizin etkilerine bağlı olarak, kargo hacmi 2008 yılında azalmıştır. Hacim olarak uluslararası hava yolu taşımacılığında daha küçük olsa da, yurt içi hava yolu taşımacılığı daha hızlı gelişmektedir. 2004 ile 2008 yılları arasında YBBO uluslararası hatlarda taşınan kargo için % 7,1; yurt içi hatlarda taşınan kargo için ise % 11 olarak gerçekleşmiştir.

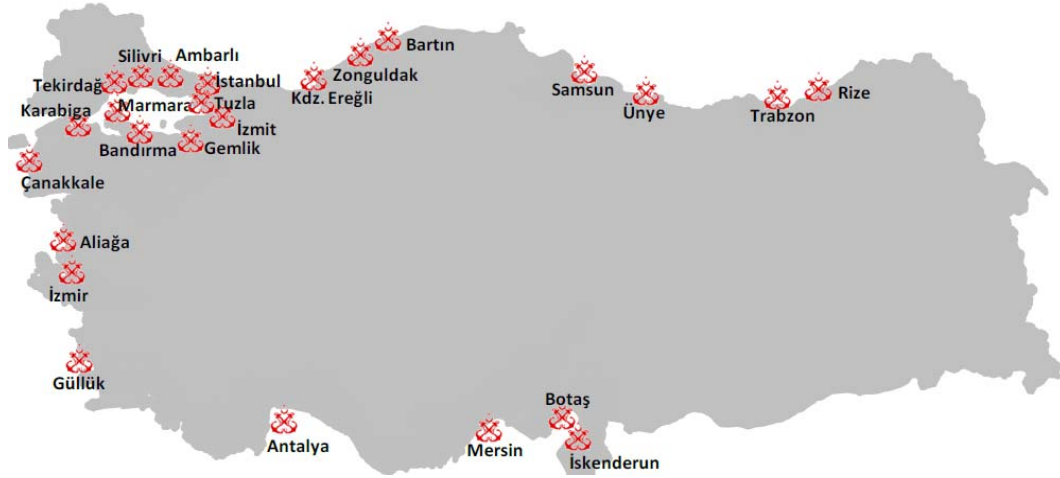
**Şekil- 16.** Havayolu Kargo Taşımacılığı İstatistikleri



Türkiye, üç tarafı denizlerle çevrili olması ve sahip olduğu boğazlar sebebiyle, deniz yolu taşımacılığında önemli bir rekabet avantajına sahiptir. Türkiye'nin kıyı şeridinin uzunluğu 8.333 kilometredir. Deniz yolu taşımacılığı çoğunlukla İstanbul – İzmit, İzmir, Adana – Mersin ve Samsun limanlarında gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin deniz filosu Ağustos 2008 itibarıyla 1.631 gemiden oluşmakta ve gemi sayısına göre dünyada 25. sırada yer almaktadır.<sup>139</sup>

<sup>139</sup> TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), 2010

Şekil- 17. Türkiye’deki Başlıca Liman Başkanlıkları



Kaynak: TC. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı

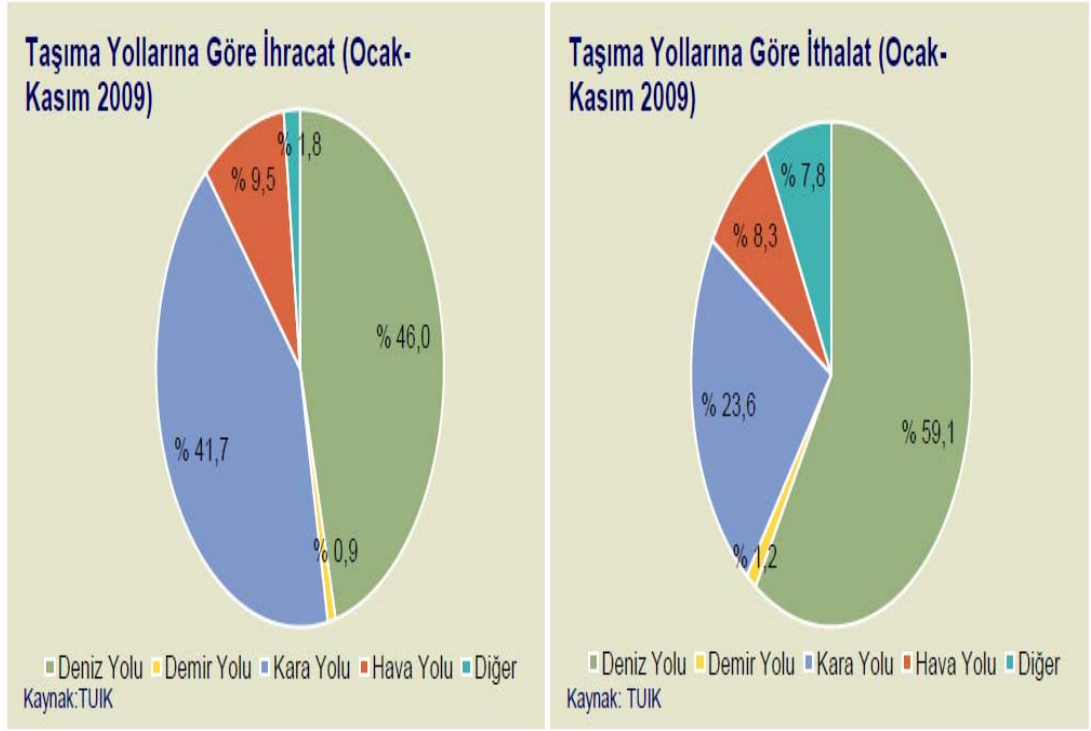
Toplam yükleme, boşaltma ve transit hacimleri sürekli olarak artmaktadır. Deniz yolu ile taşınan toplam yük miktarı, 2004 ile 2010 yılları arasında % 10,4'lük YBBO ile artmıştır. Türkiye limanlarına boşaltılan yükler deniz yolu ile yapılan yük taşımacılığındaki en büyük hacmi oluşturmaktadır.

Türkiye'nin ihracatı ve ithalatında sırasıyla % 46 ve % 59,1'lik paylarıyla en çok tercih edilen taşımacılık yöntemi deniz taşımacılığıdır. Bunu Ocak ve Kasım 2009 arasında % 41,7'lik ihracat ve % 23,6'lık ithalat payı ile kara yolu taşımacılığı izlemektedir. Hem ihracat hem de ithalatta üçüncü sırada hava yolu taşımacılığı yer almaktadır.

Lojistik şirketlerinin en çok yük taşıdıkları yerler Almanya ve Belülüks ülkeleridir (Belçika, Hollanda ve Lüksemburg). Doğu Avrupa ülkeleri ve Türki cumhuriyetler sektör için yeni pazarlar haline gelirken, Almanya ve Belülüks ülkelerinin payı azalmaktadır. Sektördeki önemli şirketler ileriye dönük olarak Doğu Avrupa ülkeleri (özellikle Romanya, Moldova ve Polonya) ve Almanya'nın payında artış beklemektedir.<sup>140</sup>

<sup>140</sup> Quattro Business Consulting “Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması 2008”

**Şekil- 18.** Taşıma Yollarına Göre İthalat ve İhracat



Günümüzde, uluslararası ticaret firmalarına lojistik hizmetler sunan 2.000 gümrük şirketi, 1.200 uluslararası kara yolu taşımacılığı şirketi, 1.000 uluslararası deniz yolu şirketi, 250 gümrük komisyoncusu ve 200 gümrük antreposu bulunmaktadır. Türkiye’de gümrükleme, konteyner taşımacılığı ve gümrük antreposu hizmetlerine yönelik talep fazlası vardır. Küresel lojistik şirketleri tarafından yapılan yeniden yapılandırma işlemleri ve yatırımlar sonucunda, Türk lojistik şirketleri dünya çapında kalite standartlarına ulaşmıştır.<sup>141</sup>

<sup>141</sup> [www.kobisektor.com/kobisektor\\_sektorler/lojistik/3233.html\(03.01.2012\)](http://www.kobisektor.com/kobisektor_sektorler/lojistik/3233.html(03.01.2012))

**Tablo- 9.** Türkiye Lojistik Sektörü Eğilimleri



Lojistik genel olarak dağıtım gerektiren, pahalı zincir mağazalara ulaşan, paletle taşınan ve raflanabilen ürünler için daha popüler olan bir hizmettir. Lojistiğin bel kemiği olan taşımacılık tarafında ise uluslararası taşımacılık yapanların tercihi, karayoludur. Küçük ölçekteki ihtiyaçlara karşılık verebilmesi, adresten alınıp adrese kadar açılmadan taşınabilmesi ve parsiyel yüklerin birleştirilerek yolanmasına olanak sağlaması, bu tercihin nedenleri olarak sıralanmaktadır.<sup>142</sup>

Talep gören bir diğer nakliye şekli ise; deniz yolu ile konteyner taşımacılığıdır. Acelesi olmayan, taşıma maliyetinin önemli olduğu mallar için tercih edilen deniz yolunun gelişmesinde de dünyanın her ülkesine deniz yolu ile taşıma yapabilecek ağ yapısının kurulmuş olması önemlidir. Son beş yıldır lojistik sektörünün kombine taşımacılık üzerinde durduğu dikkat çekmektedir.

Türkiye'nin yurtiçi ve yurtdışı lojistikteki pazar değeri ortalama 23 milyar dolardır. Lojistik şirketleri ve hizmet sağlayıcıların kapasiteleri dikkate alındığında, lojistik potansiyelinin 7.4 ila 11.8 milyar dolar arasında, pazarın ise 2.5 milyar ila 4 milyar dolar aralığında olduğu ortaya çıkıyor. Pazarın potansiyelinin yüzde 25 olmasının ve lojistik pastasının sınırlı kalmasının bir nedeni de, lojistik tanımı içine

<sup>142</sup> Ömür Kanalcı, "Türkiye ve Lojistik", Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, AR&GE Bülteni, İZTO, s: 28.

giren birçok faaliyetin hala üretici işletmeler tarafından yürütülmesi sebebiyle lojistik hizmetlerdeki outsource oranının düşük olmasıdır.<sup>143</sup>

**Tablo-10.** Lojistik Hizmetlerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	PAZAR	LOJİSTİK POTANSİYEL	LOJİSTİK PAZAR
Hızlı Tüketim Malzemeleri	25-30 B\$	300 M\$	150 M\$
Şekerli Ürünler	1-1.5 B\$	80 M\$	50 M\$
İnşaat Malzemeleri	1.5 B\$	120 M\$	80 M\$
Boya Sanayi	600 M\$	60 M\$	30 M\$
İlaç Sektörü	3 B\$	200 M\$	150 M\$
Tekstil	5 B\$	500 M\$	250 M\$
Otomotiv Yedek Parça	3 B\$	250 M\$	150 M\$

Ülkemizde lojistik tablosuna bakıldığında çok da büyük olmayan bir lojistik pastası ile karşılaşmaktadır. Türkiye'nin en büyük kuruluşları içinde yüzde 22 oranında dışarıdan hiçbir lojistik hizmeti satın almayan kuruluş bulunması, durumun en önemli göstergelerindedir.

Türkiye'de bulunan 25 milyarlık potansiyelin pazar haline gelebilmiş 3-3.55 milyar dolarlık kısmı da çok sayıda küçük ölçekli kuruluş tarafından paylaşılmaktadır. Türkiye'nin en büyük 70 lojistik şirketine bakıldığında ise, yüzde 70-80'inin nakliye ve depolama, yüzde 50-60'ının depo içi, yüzde 35'inin kalite kontrol hizmetlerini ve yüzde 20'sinin ise hafif montaj işlemlerini gerçekleştirmektedir. Taşımacılıkta denizyolu taşımacılığının ağırlıkta olmakla birlikte dış ticaretimizin miktar açısından yüzde 86,3'ü denizyolu ile gerçekleştirilmektedir.

Quattro Business Consulting tarafından yapılan "Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması 2011" isimli çalışmada gerçekleştirilen araştırmaya 101'i lojistik firması olmak üzere 502 firma katıldı. Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi'ne göre GSMH içinde yüzde 14'e yakın bir paya sahip olması beklenen toplam lojistik harcamalarının Türkiye'de yüzde 22 gibi yüksek bir düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre, yaklaşık 2 bin firmanın faaliyet gösterdiği sektörde, lojistik hizmet

<sup>143</sup> Kanalcı, s: 29.

sağlayıcı pazarının toplam büyüklüğünün yaklaşık 20 milyar TL olduğu tahmin edilmiş, bu veriden hareketle ve lojistik altyapı açısından Türkiye ile kıyaslanabilen Brezilya, Arjantin, Lübnan, Polonya gibi ülkeleri baz alan uluslararası araştırmalara göre Türkiye’de toplam lojistik sektör büyüklüğünün 258 milyar TL olması gerektiği görüşü savunulmuştur.<sup>144</sup> Araştırmaya katılan sektör profesyonellerinin ise bu potansiyel büyüklüğe rağmen lojistik sektörünün toplam büyüklüğünü 80-89 Milyar TL olarak tahmin ettikleri, bunun da pazarın toplam potansiyelinin ancak üçte birinin farkında oldukları anlamına geldiği yönünde bir tespit yapılmıştır.

Raporda dikkat çekici bir diğer bulgu, lojistik hizmetleri alan müşterilerin yurtiçi nakliye operasyonlarında kargo şirketlerini tercih etmesi oldu. Araştırma kapsamında sektördeki verimsizlik tespitini doğrular nitelikte olduğu belirtilen bu bulguya göre doğası gereği komple ya da parsiyel yurt içi kara yolu taşımacılığına göre oldukça maliyetli olmasına rağmen kargo şirketleri yurtiçi nakliye operasyonlarında öncelikli tercih konumunda bulunuyor. Araştırmada bu konuda, “Krizden sonra, lojistik hizmetlerinden yararlanan müşterilerin hem hacimsel olarak yüklerinin hem de gönderim sıklığının azalması, lojistik firmalarından nakliye hizmetlerini kendi gerçekleştirenlerin tam kapasite çalışmalarına engel olarak bu firmaları verimsizleştirirken, dağıtım ağı kuvvetli olmayan ve nakliye hizmetlerini kargo şirketleri aracılığıyla gerçekleştiren firmaların operasyonlarını arttırdı” görüşü belirtilmektedir. Araştırmaya göre sektörün en temel sıkıntıları arasında hukuki altyapı eksiklikleri, mevzuatların getirdiği bürokratik engeller, lojistik konusunda eğitilmiş işgücü eksikliği ve teknolojik altyapının yetersizliğiyle teknolojinin yeterince etkin kullanılamaması yer aldı. Diğer sıkıntılar ise İhtiyaçtan fazla araç, depo kapasitesinin eksikliği ve piyasada çok sayıda firma olması olarak belirlendi. Öte yandan müşterilerin lojistik firmaları ile yaşadıkları en önemli ilk 3 sorun da teslimattaki gecikmeler, ürünlerin zarar görmesi ve fiyatların sürekli yükselmesi olarak tespit edilmiştir.<sup>145</sup>

<sup>144</sup> <http://www.ntvmsnbc.com/id/25231930/> (08.01.2012)

<sup>145</sup> <http://www.ntvmsnbc.com/id/25231930/> (08.01.2012)

Lojistik sektörüne yönelik hazırlanan insan kaynakları raporuna göre; işverenler en çok “Operasyon Uzmanı” ararken, adayların en çok başvuru yaptığı pozisyon “Satış ve Pazarlama Uzmanı” olmuştur. Lojistik sektörünün Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olması, Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları arasında uluslararası lojistik üs olma yolunda hızla ilerlemesi nedeniyle sektörün iyi yetişmiş çok sayıda nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle Lojistik sektöründe 2011 yılında en çok aranılan eleman %15.52 ile operasyon elemanı olurken, en çok başvurulan pozisyon %13.72 ile satış ve pazarlama uzmanı olmuştur. Sektörde en çok ilan veren şehir %53.34 ile İstanbul bulunurken, İzmir %5.67 ile İstanbul’u takip etmektedir.<sup>146</sup>

**Tablo- 11.** Toplam Yük Elleçleme Kapasitelerinin Bölgesel Dağılımı

	<b>Marmara Bölgesi</b>	<b>Ege Bölgesi</b>	<b>Akdeniz Bölgesi</b>	<b>Karadeniz Bölgesi</b>
<b>Konteyner(TEU)</b>	11.000.000	1.500.000	1.900.000	360.000
<b>Genel ve Katı Dökme Yük (Ton)</b>	85.000.000	55.000.000	33.000.000	12.000.000
<b>Sıvı Kimyasal Yük (Ton)</b>	10.000.000	2.000.000	8.000.000	1.200.000
<b>Tekerlekli Yük (Adet)</b>	2.400.000	200.000	30.000	300.000

Sektörde faaliyette bulunan firmalara bakıldığında, Türkiye’ de dış ticaret yapan yaklaşık 50.000 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin yaklaşık 5.000’i 1 milyon doların üzerinde dış ticaret hacmine sahiptir. Dış ticaret şirketlerine verilen lojistik hizmetleri sağlayan yaklaşık 2.000 gümrükleme şirketi, 1.200 uluslararası kara taşımacılık şirketi, 1.000 uluslararası denizcilik şirketi,250 taşıma işleri organizatörü (freight-forwarder) şirket ve 250 civarında antrepo bulunmaktadır. Ayrıca nakliyat ambarı işletmecileri, taşıma işleri komisyoncuları,dağıtım şirketi, kargo ve kurye sektöründe çalışan şirketleri de sektör kapsamına dahil etmek mümkündür.

<sup>146</sup> [lojistik.jobnak.com/](http://lojistik.jobnak.com/) (09.01.2012)



Bu firmalardan bazıları şu şekildedir;

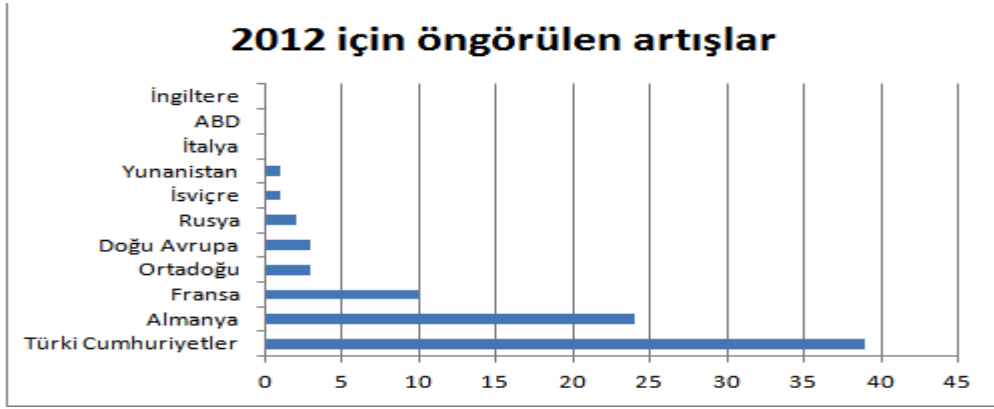
- Omsan Lojistik
- Ekol Lojistik
- Reysaş Lojistik
- Borusan Lojistik
- Barsan Global Lojistik
- Balnak
- Mars Lojistik
- İnci Lojistik
- Yurtiçi Lojistik
- Alişan Lojistik
- DHL
- Gökbora Lojistik
- Horoz Lojistik
- İzmir Lojistik
- Sertrans
- Yeni Antalya
- Schenker Arkas
- Exel Lojistik
- TNT
- Serlog
- Gefco
- Kuhne&Nagel
- Rynart
- UPS
- Willi Betz
- Nunner
- Fedex
- Expeditors
- Maresk Denizcilik
- Deutsche Post
- Frans Maas
- Karınca / Meyer&Meyer / Geologistics
- Geopost&Yurtiçi Kargo
- Galata Taşımacılık

Genel olarak sektörde faaliyet gösteren firmaların hedef ve stratejilerine bağlı olarak 2012 yılı için beklentilerine baktığımızda tablodan görüleceği üzere Türkiye Cumhuriyetler, Almanya, Orta Doğu ve Avrupa'nın bazı ülkeleri olarak söylenebilir.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> [www.emreipekci.com/lojistik-sektorunun-gercek-buyuklugu.html/\(02.01.2012\)](http://www.emreipekci.com/lojistik-sektorunun-gercek-buyuklugu.html/(02.01.2012))

Şekil- 19. 2012 İçin Öngörülen Satışlar



Bu doğrultuda sektördeki bazı firmaların 2012 yılı için hedeflerine baktığımızda;

**Borusan Lojistik:** Son yıllardaki büyüme ivmesi yüzde 30'larda ve 2010 yılı cirosu 270 milyon dolar olan Borusan'ın ilk etapta faaliyet gösterdiği ülkelerden Hollanda, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir ve ABD'ye yatırım planları var. Ayrıca 2015 yılında Uluslararası Taşımacılık yapan şirketler arasında ilk 3 de yer almak bir diğer hedefleri. Ve 2022 yılında ise en büyük kontrat şirketlerinden biri olmayı hedeflemekteler.

**Ekol Lojistik:** Yaklaşık 160 Milyon Euro ciroyla 2010'u geride bırakan firma gelecek için müşteri memnuniyetinin sağlanmasının oldukça zor olduğu İskandinav hattı gibi bir pazara gözünü dikmiş durumdadır ve tam 12 milyon euro hedefleri bulunmaktadır. Bunların yanı sıra ülkemizde de sağlık sektörü için daha iyi lojistik çözümler üretmek ve aynı zamanda depo alanlarını da genişletmeyi hedefleyen firma, öngörülen hedeflere ulaşmak içinde filolarını yüzde 22 büyütme istemektedirler.

**Balnak:** Ciro ve hacim olarak sektörde ilk 5 içerisinde yer alan firmanın öncelikleri arasında kombine ve intermodal taşımacılıkta müşterilerine iyi bir hizmet sunmak bulunan firma, bu hedeflerine ulaşabilmek içinde swap body ve yeni semi trailer yatırımları olacak. Yurt içine yönelik olarak depo yatırımları da devam edecek olan firmanın 2010 ciroları ise 140 Milyon Euro.

**Arkas Holding:** Müşterilerine en uygun ücretle hizmet sunma hedefinde olan şirketin ciro olarak yüzde 10 büyüme gibi somut bir hedefi var. Hali hazırda uzun soluklu olarak yürüttükleri ‘Arkas Anadolu Projesi’ne de yatırımlarını sürdürerek Anadolu’daki şehirlerin liman bağlantısını sağlayarak ülke içerisindeki üreticilere nakliye maliyetleri düşük bir operasyon sağlama hedefinde olan firma ayrıca projenin sorunsuz bir şekilde işleyebilmesi içinde gerekli olan; depo yatırımları, lojistik terminal projeleri ve demiryolu gibi yatırımları da devam etmektedir.

**Ceva Türkiye:** Ülkemizin var olan transit taşıma potansiyeli ile alakalı planları olan şirketin Avrupa-Türkiye-Türki Cumhuriyetler eksininde entegre hedefleri bulunmaktadır. Ayrıca bu yıl İtibariyle Uzakdoğu, Avrupa, Ortadoğu arasında yeni hat yatırımları başlayan firmanın Avrupa’da parsiyel taşımacılıkta en iyilerden biri olma hedefi yolunda yatırımları devam etmektedir.

**Reysaş Lojistik:** Geleceğe yönelik artmasına kesin gözüyle bakılan petrol fiyatlarının farklı taşıma modlarını daha cazip haline getireceğine inanan şirket en büyük yatırımlarını demiryoluna yapmaktadır. Bu bağlamda yatırımlarını başta Türkiye olmak üzere Doğu Avrupa, Orta Doğu, Asya Ülkeleri ve Kuzey Afrika’ya gerçekleştirmektedir. Depo yatırımlarına da önem veren şirketin yeni tamamlananlarıyla beraber 83 adet deposu mevcut olan şirketin yaklaşık cirosu ise 375 Milyon TL.

**Mars Lojistik:** Alman Barth firması ile yaptığı işbirliğiyle beraber en iyilerden biri olan hedefiyle firma ileriye yönelik olarak Ortadoğu’da da büyüme hedefindedir. Hava ve denizdeki payını arttırıp proje taşımacılığında da pazar payını yükseltmek ve sonunda yüzde 20 büyümeyi amaçlamaktadır. 2010 Cirosu ise 171 Milyon Dolar.

**DHL Supply Chain:** İlk etapta depo yatırımları yaparak kapasitelerini 500 bin metrekareye çıkarmak öncelikleri arasında. Dünya çapında DHL ile çalışan firmaların Türkiye pazarına girerken kendilerini partner olarak seçmeleri önemli derece de bir müşteri portföylerinin oluşmasına sebep olarak büyümelerini sürdürmeye devam etmektedirler.

**Etis Lojistik:** Sektörün sessiz ve hızla ilerleyişini sürdüren firmalarından Etis Lojistik'in yapılmayanı yapmaya yönelik projeleri bulunmakta olup, İlk etapta multi modal taşımacılık sistemlerine odaklanan firmanın bir diğer düşüncesi de depo yatırımlarını arttırıp lojistik köylerde etkinliklerini arttırmak.

### **3.5.UYGULAMA YAPILAN FİRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Firma 1997 yılında İzmir'de bir *“Tüm büyük başarıların arakasında başarıya güçlü bir şekilde inanmak ve tükenmeyen bir hayal gücü yatar.”* nosyonuyla faaliyetlerine başlamıştır. Firmanın bünyesinde yer aldığı İnci Holding, kurduğu (Hayers Lemmerz , İnci Akü, İncitaş, İnci Lojistik, Cidaş, Cimak, ISM Makina Elektirk, Kon- Kur, Çisan, İnci Sigorta ,İncivak, Hayer Lemmerz J, ATEN Atık Yönetimi ) 13 firma ,1700 çalışan , 500 milyon USD 'den fazla yıllık kar ve 350 milyon USD ihracatıyla Türk ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahip holdinglerden bir tanesidir.

Firma, tüm dünyaya servis hizmeti sağlamak, taşımacılık ve lojistiği geliştirmek amacıyla kurulmuş ve uzun yıllardır var olan bu grubun içinde yerini almıştır. İnci Lojistik A.Ş. İzmir'de merkez bir ofis açarak 1997 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Özellikle gıda, otomotiv ve kimya sektöründe faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmalara hizmet veren firma daha sonra açtığı Manisa, Bursa, Gebze, İstanbul ve Almanya şubeleriyle kapasitesi %150 arttırarak hizmetlerine devam etmiştir. Firma uluslararası deniz, kara ve hava taşımacılığı, ulusal taşımacılık, depo, antrepo kısmi deniz taşımacılığı, sigortacılık gibi sağladığı bütünselik lojistik hizmetlerinin yanı sıra müşterisi olan firmaların istek ve beklentilerini tedarik zinciri bakış açısıyla yönlendirmektedir.

Deniz taşımacılığı konusunda dünyada lider konumuna gelmiş birkaç firma ile işbirliği içerisinde olan İnci Lojistik, ihracat ve ithalatı yapılan malların Avrupa limanlarından Amerika limanlarına ve Uzakdoğu'dan Türkiye limanlarına deniz yolu ile taşınmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra transit ticaret ve ülkeler arasında yapılan takas anlaşmalarında yer alan mamullerin taşınması ve teslimatı gibi konular firma eliyle gerçekleştirilmektedir.

İnci Lojistik, müşterilerin özel projelerine özel çözümler bularak uluslararası acentaları vasıtasıyla enerji sistemleri, yapı malzemeleri, ağır metaller ve standart dışı makinelerin yurtdışına taşınması konusunda hizmet vermektedir.

Firma karayolu taşımacılığında kullanılan C2 lisansı, kurduğu uydu izleme ve gprs sistemleriyle önemli yüklemeleri güvenli ve hızlı bir şekilde uluslararası karayolunda Batı Avrupa, Doğu Avrupa ve Orta Doğu'da bulunan birçok ülkeye ulaştırmaktadır. Karayolunda olduğu gibi sahip olduğu IATA ve SGM lisanslarıyla havayolu taşımacılığında İzmir ve İstanbul havaalanları aracılığı ile dünyanın pek çok noktasına servis imkanı sunmaktadır. Ayrıca Türkiye'den Avrupa ve Orta Doğu ülkelerine demiryolu taşımacılığında hizmet vermektedir.1600 ülkeye taşımacılığı yapılan yanıcı maddelerin depo antrepo ihtiyaçları İnci Lojistik firması tarafından karşılanmaktadır.

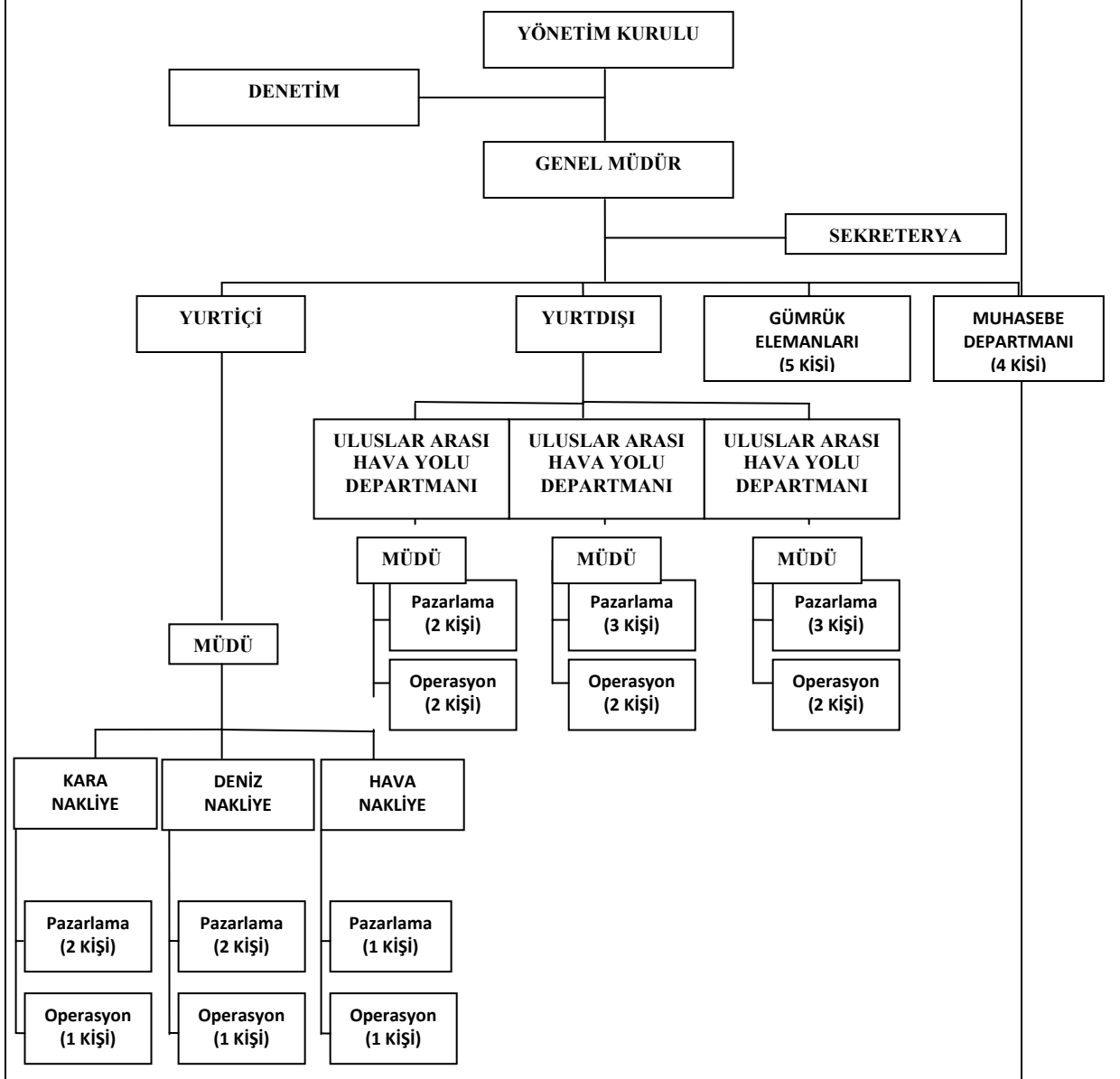
İnci Lojistik ülke içinde bütünleşik lojistik anlayışıyla kısmı taşımacılık, palet taşımacılığı gibi alanlarda ülkenin yedi bölgesine taşımacılık yapmakta, ülke çapında uluslararası işbirliği içinde olduğu firmalara depo ve antrepo hizmeti sunmaktadır. Anlaşmalı olduğu firmaların gümrükten mal çekim ve malı fabrikaya teslim gibi mevzuat bilgisi gerektiren işlemlerini yürüten firma, müşteri için fiyat düşürücü ve rekabet edebilirliği arttırıcı baş etken olan geri dönüşüm maddelerinin konteynır ve paletlerle taşınması hizmetini de yerine getirmektedir.

Almanya'nın Duisburg kentinde yer alan ofisi ile İnci Lojistik, Türkiye'nin Avrupa Birliği ve Orta Doğu'da bulunan ithalat ve ihracat yaptığı ülkelerdeki firmalara kara, hava ve deniz yolu taşımacılığı konusunda destek hizmeti sunmaktadır.

Sonuç olarak firma ile yapılan görüşmede bahsi geçen tüm hizmetleri vermenin yanı sıra firmanın ana amacının müşterilerin ihtiyaçlarını öngörmek ve öngörülen ihtiyaçlara yönelik çözümler üretmek olduğu dile getirilmiştir.

Firmanın örgütsel yapısı oldukça yalın bir organizasyona dayanmakta olup, tüm süreçlerin ve iletişim kanallarının isler durumda olması bakımından oldukça yararlı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda firmanın örgütsel yapısı görülmektedir.

**Tablo- 12.** İnci Lojistik A.Ş. Organizasyon Şeması



Firma organizasyon yapısı itibariyle de daha çok uluslar arasılaşma eğilimi içerisinde olduğu ve yurtdışı pazarlarda dünyanın önde gelen lojistik firmalarını rakip görek firmaların kullandığı stratejileri inceleyerek onlar karşısında rekabette üstünlük sağlamaya çalıştığı edinilen bilgiler arasındadır. Bu bağlamda firma

kendisine Reynes, Küchne Nagel, MCSC ve DHL gibi uluslararası arenada yer etmiş firmaları rakip olarak tanımlayarak hedefini bu sayede yükselterek Avrupa'daki en iyi ilk 5 lojistik firmasından biri olmaya çalışmaktadır. Bu noktada firmanın en önemli rekabet stratejileri maliyetlerini asgariye indirmeye çalışması, stok seviyelerini asgari düzeyde tutması ve zaman faktörünü göz önünde tutarak müşterinin ihtiyaçlarını öngörüp anında ihtiyaçlara cevap verebilecek esnek bir sistem oluşturmaya çalışmasıdır.

Markanın bilinirliğini ve günümüzde gittikçe yaygınlaşan küreselleşmenin daha çok içinde yer alarak rekabet edebilirliğini artırmayı hedefleyen firma, yurt dışında da ofisler açarak özellikle önemli rutlar üzerinde bulunan Almanya, Belçika ve Hollanda 'da depolar vasıtasıyla belirlediği stratejileri doğru şekilde yerine getirmek için çalışmalarını sürdürmektedir. Yapılan kişisel görüşmede firmanın ayrıca uluslararası alanda kabul edilirdiğini arttırmak amacı ile uluslararası geçerliliği olan IATA, SGM gibi lisansları aldığı belirtilmiştir.

Firma sadece uluslararası alanda değil yurtiçinde de Rakip olarak gördüğü firmaları yakından takip ederek süreçlerini buna uygun şekilde geliştirmektedir. Maliyet konusuna yurtiçinde daha çok eğilen firma rakip olarak gördüğü başka lojistik firmaların sahip olduğu tır sayısının yarısı kadar tır ile aynı (TEU) taşıma kapasitesi ile yakıt ve bakım maliyetlerini yarı yarıya indirerek avantajlı konuma geçmiştir. Maliyet avantajına verdiği önemi "havayolu ölümdür" sloganı ile belirten firma yöneticileri, havayolu taşımacılığının karayolu taşımacılığına göre belirlediği bir rutta maliyetlemesini yaparak 130 kat daha pahalıya yapıldığını, bu oranın deniz yolu ve demiryolu taşımacılığı tercih edildiğinde 500 seviyelerine çıktığını tespit etmiştir.

Firma daha çok müşteriye daha hızlı s reler ve daha düşük maliyetlerde ulaşmanın deniz yolu taşımacılığından geçtiğini düşünerek deniz yolu taşımacılığında ayrıntılı analizler yapmaktadır.

### 3.6. İNCİ LOJİSTİK A.Ş. SWOT (FÜTZ) ANALİZİ

Ekonomik, sosyo – kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılı olunabilmesi; işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Günümüz şartlarında ve birçok tehdidin altında olan birçok işletme için bu konu daha da önem taşımaktadır. İşletmelerin, bilinçli ve sistematik analizler yaparak kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için, her şeyden önce işletmeler, “SWOT Analizi” çalışmasının stratejik önemini benimsemelidir.<sup>148</sup>

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

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

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

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade eder)

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

Swot analizi, organizasyonun hem içsel yapısının araştırılmasında hem de Pazar içindeki rekabete karşılık rakiplerine göre durumu ve pazardaki konumu ile ilgili de bilgiler toplanmasına olanak verir. Swot analizi çalışmasıyla organizasyonun bütününe mevcut durumu araştırılarak ortaya konulur. Bu çalışmalar neticesinde organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle karşı karşıya kaldığı fırsat ve özellikle

---

<sup>148</sup> ÜSAM, Üniversite Sanayi Ortak Araştırma Merkezi, “SWOT Analizi” , Adana <http://usam.cu.edu.tr/SWOT%20%20ANALİZİ.doc>, 20.12.2011



tehditlerin içeriği oluşturularak öngörölmeye çalışılmaktadır. Organizasyonel basarı için, organizasyondaki yapı ve sistemlerin, çalışanlarının durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknolojik yapısının, müşteri profilinin, örgüt kültürünün, performans değerlerinin, bilgi akısı ve benzeri unsurların birlikte ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>149</sup>

Çevre şartları sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla (F) ya da bir tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağılı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır. Bu faktörlerin baş harflerini bir araya getirirsek SWOT Analizi'nin Türkçe ismi FÜTZ Analizi adı çıkar.<sup>150</sup>

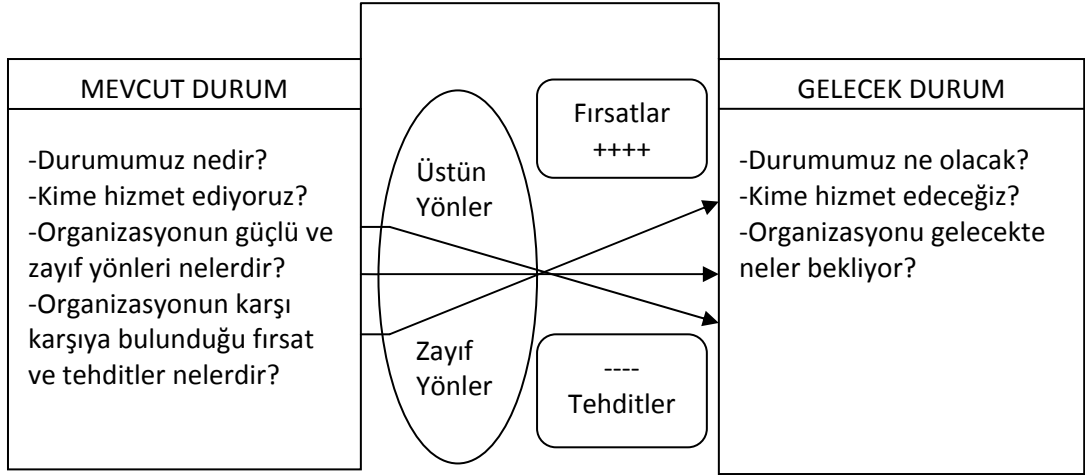
Organizasyonlarda SWOT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "Mevcut Durum Analizi"dir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir "Gelecek Durum Analizi"dir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT Analizi'ni yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz.

---

<sup>149</sup> Can Aktan, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim", TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, 22.12.2011

<sup>150</sup> Dinçer, s:27.

**Şekil- 20.** SWOT Gözlüğü



Kaynak: AKTAN, C. C.; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim), Türkiye Genç İşadamları Derneği, Simge Ofis Matbaacılık, Şubat 1999

### 3.6.1. İşletme İçin Fırsat ve Tehdit Oluşturacak Unsurların Tespiti

Küreselleşmenin getirdiği dinamizm ve değişim sonucunda, yeni pazarlara girme fırsatı her zaman bulunmaktadır. Bu fırsatlar iyi değerlendirildiği sürece gelişme kaydedilir. İşletmeler; pazarın iyice oturduğu, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet göstermenin yanı sıra yeni pazarlar bulması, bunun için pazarlamaya ve dağıtımına büyük önem vermesi gerekir. Buradan hareketle risklerini de dağıtabilmek amacı ile son 5 yıldır yönünü Ortadoğu, Afrika ve Türkiye Cumhuriyetler pazarına çevirerek buradaki müşterilere daha düşük navlun gibi düşük maliyetlerle hizmet sunmakta ve önümüzdeki yıllarda bu yeni pazarlarda ilerlemeyi planlamaktadır.

Eğitim düzeyi ve kullanılan teknolojilerdeki yenilikler işletmeleri rekabette bir adım öne geçiren faktörler arasındadır. İyi yetişmiş insan gücü, nitelikli personel ve mevzuatı yakından takip, gümrüklerde ve lojistiğin en önemli rekabet unsuru olan hızlı teslimatta firmaları bir adım öne geçirecektir. İnci Lojistik firması iyi yetişmiş nitelikli, mevzuat bilgisi yüksek ve teknolojik gelişimlere açık insan gücüne önem vermekte ve coğrafi olarak iyi bir konumda bulunan Türkiye pazarında ilk 3 lojistik firması içerisinde yer almayı hedeflemektedir.

İletişim araçlarındaki gelişme ve internet hizmetleri, yeni pazarların ve müşterilerin varlığını ortaya koymaktadır. Günümüzde internet kullanıcıları her geçen gün yüksek ivmeyle artmaktadır. Ayrıca sanal ortamda tüm dünyaya neredeyse maliyetsiz ya da düşük maliyetli reklam kampanyaları ve benzeri tanıtım yolları ile hizmetleri daha iyi tanıtmayı, daha geniş alıcı kitlelerine ulaşılabilir. Telekomünikasyon yapısına oldukça önem veren İnci Lojistik tanınımını ve bilinirliğini arttırarak dünyanın önde gelen firmalarına hizmet sunmayı amaçlamaktadır. İletişim ağını daha yüksek seviyelere çıkararak firma dünya devleri ile rekabet edebilirliğini arttırabilir.

Hız rekabetin vazgeçilmez bir etkeni olup rekabet edebilirlikte firmaları bir adım öne geçiren en önemli kozdur. Lojistik açıdan hız ve esneklik rekabette avantaj sağlamadaki en önemli fırsatlardandır. Firma esnekliğini ve hızını arttırarak özellikle uluslar arası alandaki rakiplerine daha çabuk tepkiler vererek müşteri memnuniyetini en üst seviyelere çıkartabilir ve müşteriler tarafından tercih edilebilirliği artırabilir.

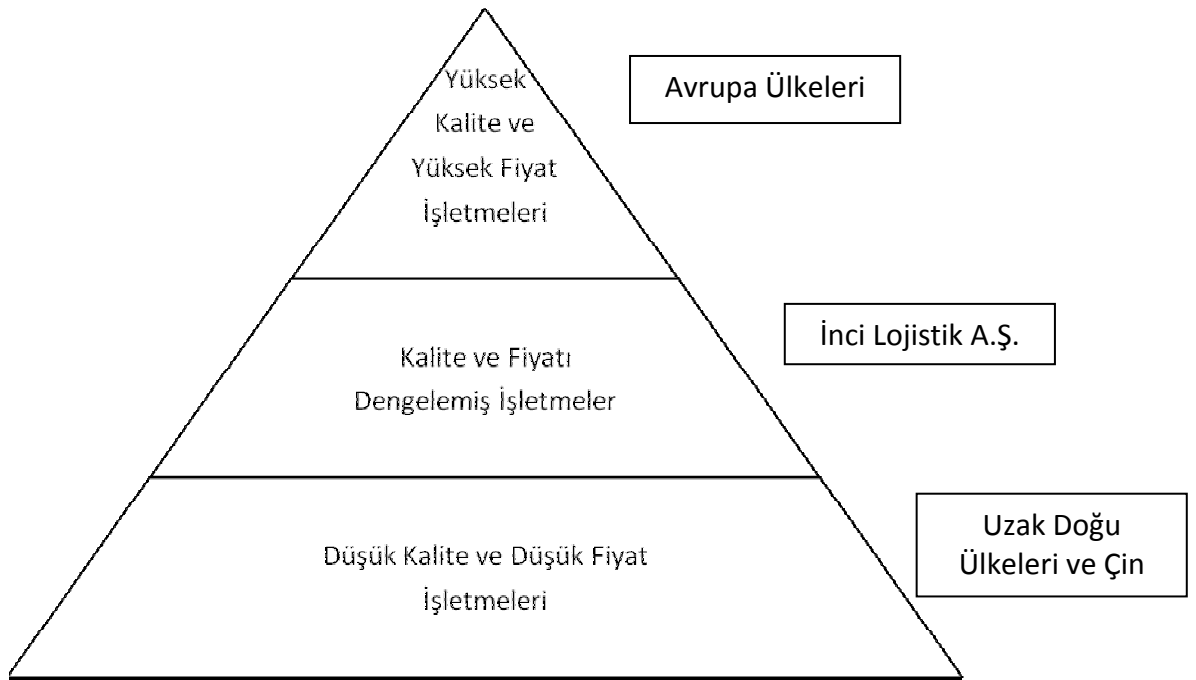
Her işletmenin gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda karşı karşıya kaldığı birçok rakibi vardır. Bu rakipler, eğer işletme güçlüyse kendisi için bir fırsat, zayıfsa bir tehdit oluşturur. İnci Lojistik A.Ş. ulusal rakiplerinden; kiralama yoluyla konteynır taşımacılığına eğilerek maliyetlerini rakiplerine kıyasla minimize etmesi ve tek bir gruba veya sektöre kilitlenmeden sektörel analiz yapıp mevcutaki koşullara göre sektörü belirleyerek müşteri ağını geliştirerek müşteri çeşitlendirmesi yapmak bakımından daha iyi konumdadır. Bu durum İnci Lojistik A.Ş. için bir fırsat oluşturur. Ulusal pazarda sektörün yapısından kaynaklanan, sektöre sadece nakliye perspektifinden bakarak maliyetleri katlanılan maliyetlerin de altına çekerek piyasaya kısa süreli girişler yapan esas iştiğal konusu lojistik olmayan firmaların giriş çıkışı firma açısından ulusal pazarda bir tehdit oluşturmaktadır.

Uluslararası pazarlarda globalleşmenin giderek artan etkisi müşteriler açısından daha çok seçeneğin ortaya çıkmasına neden olmuş bu durum müşterileri kaliteye ve güvenilirliğe daha çok yöneltmiştir. Müşteriler kalitenin ve etiketin daha ön planda olduğu markalara yönelmektedir. Bu durum lojistik sektöründe de etkisini hissettirmiş ve dünya devleri yaşanan rekabette bir adım öne geçmektedir. İnci

Lojistik A.Ş. açısından bu durum bir tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca büyük lojistik firmalardaki monopolleşme eğilimleri dünyada etkin şekilde bu firmaların var olmasına neden olmuştur. İnci Lojistik A.Ş.'nin rekabet ettiği pazarlarda bu tip firmaların olması firma açısından tehdit unsuru oluşturmaktadır.

Uzak Doğu ülkelerinde özellikle Çin'de işgücü, enerji ve hammadde maliyetleri ve kalite düşüktür. Bu faktörlere bağlı olarak lojistik sektöründe de maliyetler ve dolayısıyla fiyat da çok düşüktür. Ayrıca bu ülkeler, gelişmiş ülkelerle yaptıkları serbest ticaret anlaşmaları sayesinde avantajlı konuma geçmekte ve ihracatlarını gelişmiş ülkelerin pazarlarına hızla aktarmaktadır. Bu noktada düşük navlun ve taşıma ücretleri ile bu paralarda daha kolay yer almaktadırlar. Bunun yanı sıra uluslar arası pazarlarda Uzakdoğu menşeli firmaların büyük satın almalar yaparak büyük lojistik firmalarını satın almaya başlaması son yıllarda İnci Lojistik A.Ş. açısından bir tehdit olarak algılanmaktadır. İnci Lojistik A.Ş.'nin ulusal ve uluslararası rakipleri arasındaki yeri Şekil 14'de gösterilmiştir.

**Şekil- 21.** İnci Lojistik A.Ş.'nin Ulusal ve Uluslararası Rakipleri Arasındaki Yeri



Yeni pazarlara girme olanağı her zaman olmasına rağmen bu pazarların standartlarına uyamama olasılığı da bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler girdikleri pazarın çevre analizini çok iyi yapmaları gerekir. Girilen pazarlardaki mevzuat bilgisi sıklıkla tercih edilen ana lojistik faaliyetlerin iyi analizi çevre analizin en önemli unsurları arasındadır. Bu pazarda müşterilerin tercihleri seçilen ülkenin fiziksel ve coğrafik yapısı tercih edilecek taşıma şekillerinin belirlenmesi buna yönelik maliyetlemenin yapılması lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Uzak pazarlardaki iletişim eksiklikleri pazarın analizinde problemler yaratabilmektedir. Bu da işletme için bir tehdit oluşturmaktadır.

Devlet politikalarındaki değişimler ve istikrarsızlıklar işletmenin karşılaştığı olumsuz risklerdendir. Bu olumsuz etkiler, işletmenin geleceğini görmesini ve buna uygun stratejiler geliştirmesini imkansız kıldığı gibi maliyet kalemlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu durum da işletme için bir tehdit oluşturmaktadır.

Geçmişte yaşanan finansal krizler, sektörleri, işletmeleri ve global büyüme hızını olumsuz etkilemiş ve Türkiye'nin tam anlamıyla 1990'lı yıllarda geç bir giriş yaptığı lojistik sektöründe de sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. Piyasalarda durgunluk, ekonomilerin küçülmesi, ticari mal hareketlerinin zayıflaması, lojistik sektörü olarak lojistik faaliyetlerin hacminin küçülmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Krizin ortaya çıkması daha az ithalat ve ihracat yapılmasına ve bu da reel sektöre hizmet veren lojistik şirketlerinin pazarlarının daralmasına neden olmaktadır. Lojistik sektöründeki faaliyetlerin küçülmesi sektörün bütününde taşıma operatörleri, lojistik terminaller, gemi işletmecileri, depo-antrepo işletmeciliği yapan kuruluşlar gibi lojistik hizmet üreten tüm tarafların yanında, sektörde dolaylı hizmet üretenleri de etkilemesi kaçınılmaz görünmektedir. Lojistik-taşımacılık sektöründe ithal taşımalarda % 40'a varan ciddi düşüşler yaşanırken, ihrac yüklerinde durgunluk devam etmektedir. Araç lojistiği hizmetlerinde ise % 70'i bulan daralmalar söz konusudur. Krizin lojistik sektörüne olan etkilerinden bahsederken, göze çarpan büyük bir sorun da yapılan ihracatların sonunda geri dönmek için, tırların dönüş yükü

bulamamaları sorunu olmaktadır. Bu nedenle tırlar Avrupa ülkelerinde kalmakta ve dolayısıyla ihracat yüklemelerinin fiyatları çok fazla yükselmektedir. Avrupa'da yaşanan ekonomik sorunlar, Türkiye'nin en büyük ihracat limanı olan İzmir Limanı'ndaki iş hacmini önemli oranda etkilemekte ve is hacminde geçen yıla göre yaklaşık % 50 oranında durgunluk söz konusu olmaktadır.<sup>151</sup> 2009'dan itibaren etkisini göstermeye başlayan ve giderek artan şekilde devam eden ekonomik durgunluk ve Avrupa ülkelerinin olası yaşayacağı finansal kriz firmaların Avrupa ülkelerinden yüzünü Ortadoğu ve Rusya pazarına çevirmesine neden olmuştur. Bu durum Ortadoğu ve Türki Cumhuriyetler pazarında daha etkin yer almayı planlayan ve henüz faaliyete geçmemiş İran-Irak trafiğini canlandırmayı amaçlayan firma için bir tehdit oluşturabilir.

### **FIRSATLAR**

- Özellikle Türk firmaları tarafından yönelinen Türki Cumhuriyetler ve Rusya pazarına firmanın daha önce girmiş olması
- Dünyadaki teknolojik gelişmelerin etkisiyle firma tarafından teknolojiye önem verilmesi
- Eğitimli elemana sahip olmanın yarattığı avantajlar nedeniyle nitelikli işgücünü sağlamak amacıyla firmanın çalışmalarda bulunması
- İnternet hizmetlerinin sunduğu iletişim ve reklam fırsatları
- Rekabet şartlarının oluşturduğu müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanmasıyla firmanın bu kavram üzerinden faaliyetlerini sürdürmesi
- Sadece bir sektör üzerinden değil, sektördeki tedarikçilerle de ilişkiler kurarak bütün zincir tarafından tercih edilme
- Maliyet düşürücü etkenlere yönelme

---

<sup>151</sup> [www.iso.org.tr/tr/web/500buyuk/gecmisyillar/500buyukgecmisyillar.htm](http://www.iso.org.tr/tr/web/500buyuk/gecmisyillar/500buyukgecmisyillar.htm) (01.01.2012)

## TEHDİTLER

- Sektöre hızlı giriş çıkışlar yapan esas faaliyet konusu lojistik olmayan firmalar
- Küreselleşmenin etkisi ile uluslararası pazarlarda markanın ön plan çıkması ve DHL, Küchne Nagel gibi küresel firmaların daha çok tercih edilir olması
- Uluslararası pazarlarda yaşanan monopolleşme eğilimi
- Firmaların Uzakdoğu firmaları tarafından büyük alımlarla satın alınması
- Uzak Doğu ülkeleri, özellikle Çin'deki maliyetlerin düşük olması ve bu nedenle Uzakdoğu firmalarının tercih edilmesi
- Yeni pazarların standartlarına uyamama olasılığı
- Yaşanan global finansal krizler

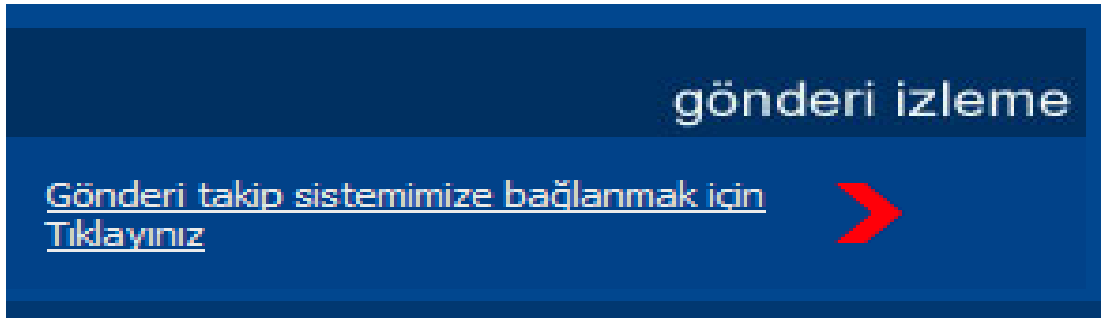
### 3.6.2. İşletmenin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Tespiti

İşletmelerde yönetimin karar verme süreci kısaldıkça, çalışan kadro arasında problemler daha az yaşanır, pazarlama ve hizmet daha sağlıklı gerçekleşir. İnci Lojistik A.Ş.'nin karar verme süresi kısadır. Problemler anında çözülür. Ayrıca alt kadro problemleri öncelikle kendi arasında çözer. Bu durum işletmenin üstün yönlerinden biridir.

Yeterli, nitelikli ve yetişmiş kadro işletmeler için bulunmaz bir servettir. İşletmeler, kadrolarını verimli kullanırsa hedeflerine daha kolay ulaşabilir. İnci Lojistik A.Ş.'nin yeterli kadrosu mevcuttur. Toplam 44 kişinin 27'si yükseköğretim ve üniversite mezunu, geri kalan personel lise mezunudur. Ayrıca işe alınan her personel yaklaşık 6 ay hizmet içi eğitime tabi tutulur. Böyle bir işletme her zaman sektörde güçlü (üstün) pozisyonda kalır.

Lojistik yönetiminde en önemli unsur birimler arasındaki hizmet, mal ve bilgi akışının kesintisiz, zamanında ve doğru şekilde iletilmesidir. Bu kapsamda ana lojistik faaliyetlerinin tümünde etkin bir yönetim için iletişim alt yapısı oldukça önemlidir. İletişim alt yapısının istenilen düzeyde hizmet verebilmesi, gerekli hizmet

sağlayıcıların kullanıcı taleplerini ve gereksinimlerini karşılaması ile ilişkilidir. Bilgi çağında, iletişim alt yapısı eksikliği rekabet edebilme yetisini olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren lider telekomünikasyon kuruluşları hem bireysel hem de kurumsal düzeyde hizmet vermektedirler. Telekomünikasyon alt yapısının güçlü ve çağın koşullarına uygun olarak tasarlanmış olması sadece toplumda yaşayan bireyleri değil, ülke çapında faaliyet gösteren işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler işletmeleri kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Buda ancak işletmelerin kurduğu teknolojik alt yapının hızlı ve ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde olması ile mümkündür. Firma bu bağlamda hizmet sunduğu müşterilere taşıdığı malların takibinin yapılabilmesi amacıyla, Gönderi Takip Sistemi adını verdiği internet üzerinden kolayca bağlanılabilecek bir sistem geliştirmiştir.





Kendinizi Tanıtın

Kullanıcı Kodu:

Şifre:

Kullanıcı kodu ve şifre almak için firmamıza **başvurabilirsiniz.**

[Şifre Değiştir](#)  
[Şifremi Unuttum](#)  
[Önceki Sayfa](#)

---

Bu sayfalar SOFT BİLGİ İŞLEM DAN. ve Tic. tarafından, WebSpeed kullanılarak hazırlanmıştır.  
Veriler, SOFTTRANS® Uluslararası Taşımacılık Uygulaması ve SOFTFINANS Finansal Yönetim Sistemi veri  
tabanından alınmaktadır.  
<http://www.soft.com.tr>

Firmalar açısından güvenlik ve malın doğru zamanda, doğru yere, doğru şekilde taşınması lojistiğin değişmez unsurlarındandır. Malın hasarsız bir şekilde müşteriye ulaştırılması oldukça önemli bir konu olup, müşteriye sunulan güvenin düzeyine göre firma sektörde rekabet üstünlüğünü artırabilir. Buradan hareketle “Sizin için değer taşır.” sloganıyla yola çıkan ve toplamda 11500 m2 serbest ve gümrüklü depoları ile operasyonel depolama hizmeti sunan İnci Lojistik A.Ş. , gümrük standartlarında yüksek çözünürlüklü araç ve kişilerin teşhis edilebildiği 7/24 kayıt edilip web ve 3G standartlarında uzaktan izlenebilen güvenlik sistemi kurdurmuştur. İnternet üzerinden erişim olanağı sağlanan firmada, izleme ve kayıt yeri olarak İzmir Kemalpaşa Bilgi İşlem Merkezi güvenlik merkezi olarak tercih edilmiştir. İzleme yazılımı CCTV sistemlerinde en yüksek standartları içeren olarak Fujitron IVMS 2000 kullanılan projede 76 adet kamera ve HD lensler tercih edildi. Muhafaza olarak IP66 standartlarında yüksek kalitede poliüretan ürünler seçilmiş tüm kablolama ve enerji hatları yeniden tesis edilmiştir. Altyapı ürünlerinde uzman markalar tercih edilerek tüm bağlantılar VPN üzerinden merkezi yönetecek şekilde adapte edilmiştir. 2010 yılında yapılan bu sistem 7/24 mevcudiyetini korumaktadır. İnci Lojistik güvenlik projesinde üst seviyede kaliteli görüntü veren kameralar ile birlikte depo ve antrepoların güvenliği en üst düzeyde sağlanmıştır. 7 gün 24 saat yüksek kalitede görüntülü oto kontrol sağlandı yetkili personelin cep telefonlarından

sorumluluk sahalarını kontrol etmesine imkan veren güvenlik sistemi oluşturulmuştur. Müfettiş kontrollerinde de denetçinin referans olarak diğer firmalara gösterdiği İnci Lojistik A.Ş.'nin kurduğu teknolojik altyapı, diğer antrepolar tarafından benchmark alınmıştır.

Uluslararası pazarlarda söz sahibi olabilmek pazardaki mevcut kaliteyi yenilikleri yakalamaktan geçer. Pazarın yapısını analiz etmek ve buna uygun hamlelerde bulunmak pazarda sözü geçer olmanın en önemli etkenleridir. Bu noktada firmadaki mevcut kalite anlayışı dünyadaki yenilikleri takip etmek önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle firma uluslararası alanda kabul edilirliliğini ve tercih edilebilirliği arttırmak amacı ile uluslararası geçerliliği olan IATA, SGM gibi lisansları aldığı belirtilmiştir.

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri işletmeler için üstünlük sağlayıcı bir faktör olarak öne çıkarmaktadır. Gittikçe keskinleşen rekabet koşulları altında sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak, kuruluşların önemli rekabet araçlarından biri olmaktadır. İnci Lojistik A.Ş. kuruluşundan bugüne müşteri ilişkisine büyük önem vermiş, uzun yıllar ve zahmetle oluşturduğu müşteri portföyünde, müşteri ilişkisini birinci sıraya koymuştur. Böylelikle işletme, her geçen zaman içinde müşteri ağını genişletmekte ve müşteri ilişkisini daha sıkı tutmaktadır.

Marka imajı, işletmeler için önemli bir faktördür. Müşteriler daha çok marka imajı olan ürünleri tercih ederler. Çünkü marka imajı olan ürünler tanınmıştır ve güvenilirlerdir. Kurduğu Hayers Lemmerz, İnci Akü, İncitaş, ISM Makina Elektirk, İnci Sigorta gibi firmaları, 1700 çalışanı ve 350 milyon USD ihracatıyla Türkiye ekonomisi içinde varlığından söz ettiren bir holdingin bünyesinde yer alan İnci Lojistik A.Ş. marka imajını Türkiye'de sağlam bir zemine oturarak rakipleri karşısında üstünlük elde etmiştir.

Birçok işletme açısından lojistik faaliyetlerinin amacı, ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerin doğru zamanlarda, doğru yerlerde, doğru miktarlarda ve

kullanılabilir biçimlerde en düşük maliyet ve en hızlı yöntemlerle alıcıya teslimidir. Fakat hiçbir sistem eş zamanlı olarak hem maliyetleri minimuma indirip hem de hizmet düzeyini maksimuma çıkaramaz. Bundan dolayı lojistik sisteminde hedef önceden belirlenmiş bir üretim-pazarlama desteği düzeyine, mümkün olan en düşük toplam maliyetle etkin bir biçim de erişmektir. Bu ise, lojistik faaliyetlerinin tek bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını ifade eden bütünsel lojistik sistemine bağlıdır. İnci Lojistik A.Ş. uluslararası deniz, kara ve hava taşımacılığı, ulusal taşımacılık, depo, antrepo kısmi deniz taşımacılığı, sigortacılık gibi sağladığı bütünsel lojistik hizmetlerinin yanı sıra müşterisi olan firmaların istek ve beklentilerini tedarik zinciri bakış açısıyla yönlendirmektedir.

Hammaddeye ulaşımı, dağıtım kanallarının kolayca organizasyonu ve müşteriye kolay ulaşımı bakımından İstanbul, stratejik konumundan dolayı önemli yer tutmaktadır. İnci Lojistik A.Ş.'nin İzmir merkezli bir firma olması yapılan ticaretin sadece %5 inin İzmir'de gerçekleşmesi ve firmanın İstanbul'da merkezi bulunmaması nedeniyle payının az olması firmanın zayıf tarafıdır.

Denizyolu taşımacılığında elleçleme kapasitesi ve firmaların buldukları merkezden dünyaya taşıyacakları yükün miktarı rekabet edebilirlikleri açısından firmalar için oldukça önemlidir. İnci Lojistik A.Ş.'nin Mersin ve İstanbul limanlarından az pay alması ve İzmir'de bulunan 3 limanın elleçleme kapasitesinin sadece Almanya'nın Duisburg kentindeki iç terminalinin elleçleme kapasitesi olan 1.5 milyon konteynır ile sınırlı olması firmanın merkezinde sunduğu hizmetin kapasitesi açısından zayıf tarafıdır. Ayrıca firmanın yöneleceği demiryolu taşımacılığında ise İstanbul-İzmir arasında ro-ro hattı bulunmaması firmanın yaşadığı dezavantajlardan bir diğeridir.

## ÜSTÜNLÜKLER

- Karar verme sürecinin kısa olması
- Yeterli ve nitelikli kadronun olması
- Teknolojik alt yapısının güçlü olması
- Hız ve güvenliği ön plana çıkaran sistemler geliştirmesi

- Müşteri ilişkisinin iyi olması
- Firmanın İnci Holding markasının bünyesinde olması
- Bütünleşmiş (entegre olmuş) işletme biçiminin olması

### ZAYIFLIKLAR

- İşletmenin merkezinin İstanbul'da olmaması
- İzmir Limanının eleçleme kapasitesinin yetersiz olması

### 3.6.3. İnci Lojistik A.Ş.'nin SWOT Matrisi Değerlendirilmesi

Aşağıdaki tabloda firmanın SWOT Matrisi yapılmış ve firma hakkına değerlendirmelere ve önerilere yer verilmiştir.

**Tablo-13.** İnci Lojistik A.Ş.'nin SWOT Matrisi

<b><u>FIRSATLAR</u></b>	<b><u>TEHDİTLER</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özellikle Türk firmaları tarafından yönelinen Türki Cumhuriyetler ve Rusya pazarına firmanın daha önce girmiş olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektöre hızlı giriş çıkışlar yapan esas faaliyet konusu lojistik olmayan firmalar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dünyadaki teknolojik gelişmelerin etkisiyle firma tarafından teknolojiye önem verilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küreselleşmenin etkisi ile uluslararası pazarlarda markanın ön plan çıkması ve DHL, Küchne Nagel gibi küresel firmaların daha çok tercih edilir olması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitimli elemana sahip olmanın yarattığı avantajlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası pazarlarda yaşanan monopolleşme</li> </ul>

nedeniyle nitelikli işgücünü sağlamak amacıyla firmanın çalışmalarda bulunması	eğilimi
<ul style="list-style-type: none"> <li>İnternet hizmetlerinin sunduğu iletişim ve reklam fırsatları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmaların Uzakdoğu firmaları tarafından büyük alımlarla satın alınması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet şartlarının oluşturduğu müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanmasıyla firmanın bu kavram üzerinden faaliyetlerini sürdürmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzak Doğu ülkeleri, özellikle Çin'deki maliyetlerin düşük olması ve bu nedenle Uzakdoğu firmalarının tercih edilmesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı sektörlere yönelme ve müşteri çeşitlendirmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşanan global finansal krizler</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maliyet düşürücü etkenlere yönelme</li> </ul>	

<b><u>ÜSTÜNLÜKLER</u></b>	<b><u>ZAYIFLIKLAR</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Karar verme sürecinin kısa olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletmenin merkezinin İstanbul'da olmaması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeterli ve nitelikli kadronun olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İzmir Limanının elleçleme kapasitesinin yetersiz olması</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik alt yapısının güçlü olması</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hız ve güvenliği ön plana çıkaran sistemler geliştirmesi</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri ilişkisinin iyi olması</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka imajının olması</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütünleşmiş (entegre olmuş) işletme biçiminin olması</li> </ul>	

İnci Lojistik A.Ş.'nin SWOT Matrisi'nde, işletmenin sahip olduğu zayıflıklar sağ alt bölümde yer almaktadır. İşletme bu zayıflıkları üstün (güçlü) yönleri haline getirebilmesi, önem taşımaktadır. İşletmenin sektördeki durumu ulusal rakiplerine göre daha iyidir. SWOT Matrisi'nde belirtilen zayıf yönlerle ilgili olarak işletme, gerekli çalışmaları ve düzeltmeleri yaparsa şu anki durumundan çok daha iyi düzeylere gelebilecektir. İşletmenin kendi yönlerinin öğrenmesi, sorunlarının çözülmesi için ilk adım ve gelecekteki stratejilerini belirlemede yol gösterici bir kılavuz olması beklenmektedir.

İnci Lojistik A.Ş.'nin sahip olduğu üstünlükler SWOT Matrisi'nin sol alt bölümünde gösterilmiştir. İşletme üstünlüklerinin bilincinde olarak, bu faktörler üzerine daha yoğun çalışabilirse gelecekte hedeflediği yere daha kısa sürede ulaşabilecektir. Ayrıca işletme karşılaştığı fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için bu fırsatlarla üstünlüklerini uyumlu hale getirip üretimde, pazarlamada ve müşteriye sunduğu hizmetlerde düzeyini daha da geliştirerek faaliyetlerini devam ettirmesi gerekir.

Globalleşen dünyada teknolojinin gelişmesi, iletişim hizmetlerindeki gelişmeler, her geçen zaman içinde kıyasıya artan rekabet ortamı, dünya ile ülkemizdeki siyasi ve politik değişimler ve geliştirilen yeni stratejik yönetim teknikleri; işletmelere birtakım fırsatlar sağlarken yeni ve farklı riskler de getirmektedir. İnci Lojistik A.Ş.'nin karşılaştığı fırsatlar ve tehditler SWOT Matrisi'nin üst bölümünde yer almaktadır.

İşletmenin karşılaştığı fırsatlardan çok iyi yararlanabilmesi ve tehditlere karşı stratejiler geliştirebilmesi için fırsatları çok iyi kavraması ve kendi zayıflıklarını mümkün olduğu kadar ortadan kaldırması gerekir. Görüldüğü gibi işletme fırsatları mümkün olduğu kadar değerlendirmektedir. Tehditleri ise en aza indirerek kendisini daha yüksek düzeylere ve sektördeki yerini daha iyi yerlere alabilir.

Firmaya yapılan analizde tespit edilen zayıf yönlerini fırsata çevirecek değerlendirmelerde bulunarak rekabette öne geçebilir. Firma İstanbul'daki ofisini daha genişleterek Türkiye'de en büyük ithalat limanı olan ve ticaretin %80 in gerçekleştiği İstanbul'daki firmalara yönelerek buradaki bağlantılarını güçlendirme stratejisini belirleyerek bu pazarda da rekabet şansını arttırabilir. İzmir'de bulunmanın verdiği dezavantajı avantaja çevirmek için lojistik sektöründe İzmir'de rekabet edebilirliği yükseltecek bölgelerdeki firmalarla bağlantılarda bulunabilir.

İzmir ve çevresinde lojistik aktivitelere yoğun ve sürekli olarak ihtiyaç duyulan belli başlı bölgeler bulunmaktadır. Bu bölgeler, organize sanayi bölgeleri (basta Aliağa ve İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgeleri), şehrin çevresinde doğal bir gelişim içinde oluşan sanayi bölgeleri (Torbalı, Kemalpaşa vb.) ve Ege Serbest Bölgesi olarak ele alınabilir. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi 500 firmanın yer aldığı 7.500.000 m<sup>2</sup> alana sahip bir bölgedir. Bölgedeki firmaların 200 e yakını ihracat yapmaktadır. Sektörel dağılıma bakıldığında ise en büyük paya sahip sektör % 27 ile makine sektörüdür. Bunun yanı sıra gıda, kimya, tekstil-deri-hazır giyim, plastik-kauçuk ambalaj, elektrik-elektronik-enerji gibi sektörlerde yer alan firmalarda bulunmaktadır. Firmaların yaptığı ihracat göz önünde bulundurulduğunda, İnci

Lojistik firmasının bu bölge içerisinde faaliyet gösteren firmalarla işbirliği içine girmesi firma yararına olacaktır.

Ege Serbest Bölgesi'nde Ege Serbest Bölgesi, üretici firmalar için altyapısı hazır arazileri ve kullanıma hazır fabrika binaları, ticaret yapan firmalar için depolama tesisleri ve kiralık ofisleri ile çağdaş ve planlı bir endüstri parkıdır. Ege Serbest Bölgesi içerisinde yer alan firmaların 42 tanesi tekstil firması olmakla birlikte, makine ve otomotiv sektörleri sırasıyla 35 ve 32 şirket ile tekstil sektörünü takip etmektedir. Bunların arkasından gıda ve tıbbi malzeme sektörleri gelmektedir. Sayılmış olan tüm bu sektörler, lojistik sektörü ile birlikte çalışmayı gerektiren sektörlerdir. Tüm bu sektörlerdeki üreticiler, ürettikleri mal demode olmadan (tekstil sektörü için), bozulmadan (gıda ve tıbbi malzemeler sektörleri için) ve benzer risklerle karşı karşıya kalmadan mallarını en kısa sürede müşteriye ulaştırmak isterler. Ancak zaman avantajını sağlarken, maliyet avantajını da göz ardı etmiyor olmak gerekir ki bu noktada lojistiğin doğru uygulanıyor ve doğru kararların veriliyor olması çok kritiktir.

TUIK 2010 yılsonu verilerine bakıldığında en yüksek ithalatın İzmir ilinde Rusya'dan yapıldığı görülmektedir. Bu noktada Türkiye Cumhuriyetleri ve Rusya pazarına giren İnci Lojistik açısından fırsatları üstünlüklere dönüştürebilir.

İzmir'deki depoların kapasiteleri genellikle İstanbul'a göre düşük, kullandıkları sistemler ve otomasyon seviyelerinin az gelişmiş olması, İzmir'de lojistik sektörünün gelişmesi açısından orta vadede sınırlayıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut durum incelendiğinde ise, İzmir'de üretim veya ticaret yapmakta olan firmaların toplam depo ihtiyacının, mevcut depoların toplam kapasitelerinin üzerinde olduğu görülebilir. Bu durum, yeni depolar kurmak yoluyla yatırım yapmayı planlayan yatırımcılar için bir fırsat teşkil etmektedir.

Ayrıca İzmir ilinin yapısı incelendiğinde karayolu, havayolu, demiryolu ve denizyolu bağlantılarıyla İzmir diğer Avrupa şehirlerinde bulunan lojistik köy koşullarında faaliyet gösterebilecektir. Lojistik köy için gereken en az 1-2 milyon m2



alan İzmir ve civar ilçelerinde mevcut durumdadır. İzmir’de oluşturulabilecek lojistik köy, yükleme, boşaltma, depolama, çapraz sevkiyat, paketlenme, fason üretim, gümrükleme, vb. gibi faaliyetleri içererek çevre sanayi bölgelerine, büyük çaplı lojistik firmalarına kolaylık sağlayacaktır.

İşletme genel olarak SWOT Analizi’ne göre tehditlerden çok fırsatları, zayıflıklardan çok üstünlükleri bulunmaktadır. Üstünlüklerin ve fırsatların bulunduğu durum SO pozisyonudur. SO pozisyonu, mevcut alternatif pozisyonlar arasında en iyi stratejik konumdur. İşletme sahip olduğu üstünlükleri, piyasa şartlarında ortaya çıkan fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak üzere bir araya getirir. Bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme ya da daha da yükseltme konusunda başarı olasılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde fiyat ve ürün üzerinden uygulanabilecek stratejiler tek başına etkili olmamaktadır. Pazarda firmalar birbirlerini fiyat ve sundukları ürün özellikleri açısından takip etmekte, birbirlerinin sunduğu ürünlerin daha iyisini ve daha ucuzunu pazara sunma konusunda kolaylıkla rekabet edebilmektedir.

Pazarda varlığını devam ettirebilmek yanında rekabet gücü elde etmek ve sürdürmek isteyen firmaların rakiplere göre benzersiz bir fark yaratmaya ihtiyaçları vardır. Bu farkı rakiplerden daha ekonomik, daha hızlı bir şekilde karşılamalı ve değişikliklere karşı kolaylıkla cevap verebilecek esnekliğe sahip olmalıdırlar.

Günümüzde küreselleşme kavramından uzak durarak ürün tutundurmada başarılı olmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle firmalar küreselleşmeden etkilenmekte ve ayakta kalabilmek için de faaliyet alanlarını tüm dünya tüketicilerine yönelik olarak planlamaktadırlar. Bu açıdan lojistik yurt içi pazarlarda olduğu gibi yurt dışı pazarlarda gerek kalite gerek hizmet gerek fiyat gerekse zaman konusunda rekabet edebilmek ve tercih edilebilir olmak için önem kazanmaktadır. Firmalara sağladığı avantajların yanı sıra Lojistik sektörünün son 10-15 yılına, ve günümüzde ulaştığı büyüklüğe bakıldığı zaman, sektörün geleceği ile ilgili pek çok öngörü yapmak mümkündür. Bu öngörülerin hepsinde öne çıkan ortak özellikler, lojistiğin bir destek süreç olmaktan çıktığını, maliyetlere, verimliliğe, müşteri memnuniyetine katkıları ile bir ana süreç haline geldiğidir.

Yaşanan bu hızlı değişimin, zaman zaman artan ancak günümüzdeki küresel mali kriz gibi dönemlerde azalan bir ivmeyle devam edeceği tahmin edilmektedir. Bu noktada sektörle ilgili yapılacak değerlendirmeler, tespitler, analizler, hem mevcut durumun tespiti, hem de gelecek stratejilerinin belirlenmesi açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Sektörde yaşanan sıkıntıların yanında diğer sektörlerde uygulanan lojistik süreçler işletmelere hız ve esneklik açısından rekabetçi bir pozisyon doğurmaktadır.

Gerek dış kaynak kullanımı ile gerekse doğrudan kendi bütünleşik lojistik sistemini kuran işletmeler tedarik zinciri mantığı ile hareket ederek hem tedarikçileri ile ilgili lojistik süreçleri başarı ile yönetmekte hem de rakipleri karşısında avantajlı bir konum elde etmektedir. Bu noktada lojistik hizmeti alan işletmeler için de olumlu değişikliklerin olacağı düşünülmektedir. İşletmeler kendi ihtiyaçlarını belirlemeyi görev bilerek ihtiyaçları doğrultusunda doğru tedarikçiyi belirlemeye çalışmaktadır. Özellikle uzak pazarlarda varlık göstermek isteyen işletmeler bu pazarlarda bilgi ve beceri sahibi lojistik tedarikçileri aramaktadır. İşletmelerin genel olarak lojistik kavramını öğrenmesi ve bu konuda kendilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Günümüzde çağdaş işletmeler başarının anahtarı olarak lojistik kavramını göstermektedirler. Üretim sistemlerinin birbirlerine üstünlük ve maliyet avantajı sağlamakta güçlük çekmesi, tedarikçilerin benzer maliyetlerle gelmeleri artık bu bağlamda üstünlüklerini ortaya koyamamalarına sebep olmuştur. Pazarda üstünlük sağlayabilmek için çok çeşitli pazarlama teknikleri uygulanmakta, pazar aktiviteleri güçlü olanlar başarıyı yakalamaktadırlar. Pazarda başarının anahtarı olarak görülen yaklaşım ise lojistik başarının pazarda başarıyı getirdiğidir. İşletmeler bu nedenle dış kaynaklama yapmaktadırlar. Gerek yurt içi gerekse uluslararası pazarda dış kaynak kullanımı ile başarıyı yakalamaktadırlar. Özellikle sadece pazar başarısının yanında maliyet avantajı sağlanması yönünden dış kaynaklama önem kazanmıştır. Böylece işletmeler taşıma maliyetlerini lojistik tedarikçi üzerine yılmaktadır. Bu da üretim ve pazarlama aktivitelerine daha fazla zaman ve kaynak ayırabilmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda iç süreçlerinde uzmanlaşma ve müşteri merkezli çalışmalara yoğunlaşma fırsatını da beraberinde getirecektir.

Yapılan yüksek lisans tez çalışmasında, lojistiğin uluslararası pazarlamada firmalar üzerinde yarattığı rekabetçi etkileri incelenmiş ve uluslararası pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde lojistiğin bir rekabet aracı olarak kullanılmasının uygulama yapılan firmada ne derece yararlı olduğu araştırılmıştır.

Araştırmanın literatür çalışmasında ortaya konan rekabetsel üstünlük sağlayan faktörlerin uygulama yapılan firma açısından lojistik süreç içerisinde uygulanmasının

firma açısından fırsat unsuru oluşturduğu tespit edilmiş, bu noktada lojistiğin müşteri isteklerine ve tepkilerine hızlı cevap verme, ve esneklik gibi kriterleri tanımlı gereği içinde barındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Firmaların uluslararası pazardaki rakiplerine göre tercih edilebilir olmak için yalnızca mal ve hizmetlerinin kaliteli olması yeterli değildir. Aynı zamanda fiyata karşı duyarlı olan müşteriler açısından tercih edilebilir olmak için de rakiplerine göre daha ekonomik olmalıdırlar. Bu noktada literatürde ortaya konan firmaların en önemli fiyat rekabeti sağlayan unsurlarından olan maliyet kaleminin tercih edilebilir olmaındaki önemi, lojistiğin maliyet kalemleri içerisinde en önemli kalemlerden biri olduğu, etkin bir lojistik sistemiyle maliyetlerin oldukça düşük ve rekabetçi seviyelere çekilerek uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlanacağı yargısını desteklemektedir.

Lojistik kararların uygulanması sonucu ürüne eklenen lojistik değerlerin uluslararası pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde etkisine yönelik değerlendirmeler incelendiğinde, firma açısından yapılan uygulamada lojistiğin bir değer yaratma süreci olduğu üzerinde durulmuştur. Bu sonuç, araştırmanın literatür kısmında lojistiğin ürün ve hizmete istenilen zamanda ulaşılması sonucunu doğurmasından dolayı önemli bir değer yaratıcı faaliyet olduğu yargısını desteklerken, lojistik fonksiyonların yerine getirilmesi sonucu sağlanacak maliyet tasarrufunun düşük fiyatları ve mal ve hizmetlerin rakiplerden daha ekonomik bir şekilde pazara sunulması yargısını desteklememektedir. Araştırmada ürün ve hizmetin öz değeri üzerine eklenen düşük fiyat lojistik değerinin uluslararası pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde en az önemli olan değer olduğu ortaya konulmuştur.

Ancak yapılan uygulamada elde edilen bulgular yerli firmaların uluslararası pazarlarda daha fazla tercih edilir olabilmek için tanıtımlarına ve markalarını tanıtmaya daha fazla önem vermeleri gerektiği sonucunu doğurmuştur.

Tezin son bölümünde yapılan SWOT analizinde firma özelinde bir tablo çizilmeye çalışılarak genel olarak sektördeki sıkıntılar yaşanan sorunlar ve rekabette öne geçmeyi sağlayacak fırsatlar ön plana çıkarılmıştır.

İş yapma süreçleri gerek teknolojinin katkısıyla, gerekse iş deneyimlerinin artmasıyla sürekli değişmektedir. Bir zamanlar en gelişmiş ve büyük depolara ya da araç filosuna sahip olmak bir rekabet aracıyken bugün daha farklı kavramlardan söz edilmekte ve lojistik hizmet talep eden firmalar da bunları istemektedir. Dolayısıyla temel rekabet araçları da sürekli değişmektedir. Bugün lojistiğin temel rekabet araçlarından birisi mal ve hizmet dolaşımını sağlamanın yanı sıra bilginin de en etkin biçimde dolaşımının sağlanmasıdır. Dolayısıyla bilgi sistemleri teknolojileri günümüzün temel rekabet araçlarından biridir. Literatürde değinilen bu unsurların yapılan uygulamada da benzer sonuçlara işaret ettiği görülmüş rekabette üstünlük sağlamada lojistik süreç içerisinde kullanılan bilgi teknolojileri ile müşteri memnuniyetinin anında sağlandığı ve müşteriye ulaştırılacak malın nerede olduğu konusunda anında takip yapılabilecek sistemlerin geliştirildiği görülmüştür.

Yapılan çalışmada sektörün bazı sıkıntıları olduğu, özellikle ülkemizde lojistik sektöründe çalışan eleman kalitesinin düşük olması, nitelikli eleman sıkıntısı ve mevzuat eksikliklerinin firmaların uluslararası pazarlarda rekabet etmesinde sıkıntılar yarattığı bu konuda gerekli çalışmaların yapılarak eleman kalitesinin yükseltilmesi ile rekabette üstünlük elde edecekleri kanısına varılmıştır.

Lojistik uygulamalarının uluslararası boyutta rekabetçi bir örnek teşkil edebilmesi ve lojistik iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için belirli bir altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Uygulama çalışmasında konu edilen İnci Lojistik A.Ş. firması Türkiye’de faaliyet gösteren ve gerekli altyapı imkânlarına, rakiplerine göre daha iyi derecede sahip bir firmadır. Bu açıdan bakıldığında firmalar açısından rekabette üstünlük sağlanması için yapılması gereken iyileştirmeler başlıklar halinde değerlendirildiğinde;

- Lojistik meslek içi eğitim ve öğretimi teşvik edilmelidir. Lojistik meslek standartları oluşturulmalıdır. Lojistik alanındaki tezler, proje, araştırma, yayın, kongre ve konferanslar desteklenmelidir. Lojistik eğitim kurumları bazında standardizasyon ve sertifikasyon sağlanmalıdır.

- Uygun bölgelerde ana ulaştırma koridorları üzerinde uygun kapasite ve hizmet çeşitliliğinde organize lojistik bölgeler oluşturulmalı, gümrükleme, depolama, taşımacılık vb lojistik hizmetlerin tek merkezden alınması sağlanmalıdır. Lojistik yönetiminin etkinliği ve özellikle maliyet, hız, güvenlik ve esneklik etmenleri açısından, coğrafik özellikler de dikkate alınarak, tüm taşımacılık seçenekleri, uygun entegrasyon ve kombinasyonlar dahilinde kullanıma sunulmalı, kombine ve transit taşımacılık olanakları artırılmalıdır.

- Firmaların bilişim ve iletişim altyapıları geliştirerek firmalara lojistik açıdan destek verecek sistemler yaygınlaştırılmalı internet altyapısı sürekli geliştirilmelidir. E devlet, e-belge uygulamaları hızla yaygınlaştırılmalı ve desteklenmelidir. Elektronik ticaret desteklenmelidir. Gümrük otomasyonu çalışmaları devam etmeli, taşımacılık ve lojistik şirketler ile entegrasyonu sağlanmalıdır (Bilge yazılımı, vb).

Bu çalışmada lojistiğin uluslararası pazarlamada rekabetsel üstünlük sağlamadaki rolüne ilişkin araştırmalarda bulunulmuş, yapılan kişisel görüşme ve uygulanan SWOT analizi sonucunda; Lojistik kararların uygulanması sonucu oluşan lojistik değerlerin uluslararası pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde etkili olduğu ve lojistik değerlerden "ürün ve hizmete istenilen zamana ulaşılması" nın uluslararası pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde en etkili değer olduğu görülmüştür.

## KAYNAKÇA

Akdemir, Ali. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2009.

Akolas, Arzu. “Küresel Rekabet Stratejileri ve Bilişim Teknolojisi Etkileşimi”, **Pazarlama Dünyası**, 2005.

Aksu, Mustafa. “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mart-Nisan 2002, Yıl.16, Sayı: 2002-02.

Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TSK Rekabet Dizisi: 2, Aralık, 2004.

Aktaş, Emel ve Füsun Ülengin. “Outsourcing Logistics Activities In Turkey”, **The Journal of Enterprise Information Management**, Vol.18, No.3, 2005.

Akyıldız, Murat. “Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 1/3, 2004.

Altuntuğ, Nevriye. “Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007.

Arabelen, Gamze. “Hizmet Sektöründeki Firmaların Lojistik Uygulamaları ve Lojistiğin Sektördeki Rekabetçi Yapılanmaya Etkileri” , **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2004.

Aşıcı, Ömer ve Baybars Tek. **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

Aytuğ, Semra. **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 1997.

Babacan, Muazzez. “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi Ve Rekabet Vizyonu”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi** , <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf>,(18.12.2009)

Baki, Birdoğan. **Lojistik Yönetimi Ve Lojistik Sektör Analizi**, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004.

Barney, B. Jay. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison-Westley Co. Mass.,1997.

Bengtsson, Maria ve Sören Kock. “Coopetition In Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously”, **Industrial Marketing Management**, 2001, Vol:29, No:5.

Besler, Senem. “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?” **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, Sayı 1-2.

Bilginer, Nejat Aydın Kayabaşı. “İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Temmuz 2007.

Bilginer, Nejat ve Aydın Kayabaşı, Emre Sezici. “Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 22, Aralık 2008.

Bowersox, Donald J. David J. Class, Bibxy M. Cooper. **Logistics Management**, International Edition, McGraw-Hill, Boston, 2002.

Bradley, Frank, **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Çev. İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2002.

Bulut, Zeki Atıl, “Küresel Rekabet” , **Mevzuat Dergisi**, Mart 2004.



Canitez, Murat. **Uluslararası Pazarlamada Lojistik ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara,2009.

Collins, Alan ve Maeve Hechion, Paul O'Reily. "Logistics Customer Service: Performance of Irish Food Exporters", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol:29, No: 1-2001.

Copacino, W. C. **Supply Chain Management**, CRC Pres LLC. Florida, 1997.

Çancı, Metin. **Lojistik Maliyetlerin Analizi**, Dünya Gazetesi, (10.05.2011).

Çivi, Emin ve diğerleri. "Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2008, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1.

Dapiran Peter ve diğerleri. "Third Party Logistics Services Usage by Large Australian Firms", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.26, No.10, 1996.

Demir, Şeref. Uluslararası Taşımacılık / "**Lojistik KDV İstisnası ve İadesi**", Gelirler Kontrolörleri Derneği Yayını, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 2005.

Demir, Volkan. Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:74, 2006.

Dinçer, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım. 5. Baskı, İstanbul, 1998.

Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir, 2002.

Doğan, Özlem İpekçil, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan. “İşletmelerde İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003.

Doğan, Özlem İpekçil. “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, Ocak-Mart, İzmir.

Doğruer, İ. Mete. **Üretim Yönetimi ve Organizasyonu**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2005.

Dostsever, Bahar. “ Küresel Lojistik ve Türk Firmalarının Rekabetçi Yapılarına Etkilerinin Araştırılması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **D.E.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2007.

Duran, Erol. “Bilgi Yönetiminin Rekabete Etkileri: Kıyı Ege ve Marmara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1, 2004.

Ecer, Ferhat ve Murat Canitez. **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.

Elmacı, Orhan ve Niyazi Kurnaz. “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp> (20.12.2009)

Erdal, Murat ve Metin Çancı, **Lojistik Yönetimi**, 3. Baskı, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2009,s.31.

Erdal, Murat. **Küresel Lojistik**, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2005.

Erdoğan, Nurten. **Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, T:C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1748, Eskişehir, 2007.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, Altıncı Baskı, İstanbul, Eylül, 2002.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim**, (Der. Necdet TİMUR) , TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003.

Eroğlu, Ömer ve Gökhan Özdamar. “Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerinde Bir İnceleme”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. Sim Matbaacılık: İstanbul, 1997.

Falcioni, John G. **Codes For Global Competition**, 2006, Erişim: 20.04.2011,Ebscohost

Gourdin, Kent N. **Global Logistics Management**, Oxford: Blackwell Pub. Malden MA, 2006.

Gökçen, Gürbüz. Lojistik Maliyetler, **MÖDAV Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, Eylül 2003.

Gülenç, İ.Figen Bihter Karagöz. “E-Lojistik Ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, 2008.

Gülüt, Cüneyd. **Lojistik Yönetiminde Yenilikçi Çözümler**, Elsys Consulting Services Yayınları, İstanbul, 2007.

Gümüş, Yusuf. “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı İle Olan İlişkisi” , **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:41, Ocak 2009.

Güngörürler, Sevim. “Ticaretin Vazgeçilmezi Lojistik Sektöründe Son Gelişmeler”, **Pusula Dergisi**, İzmir Ticaret Odası, 2004/ 11, İzmir.

Gürdal, Şahavet. **Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul** Ticaret Odası Yayınevi, Yayın No:2006-14, İstanbul, 2006.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem** Yayıncılık,1999, İstanbul.

Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Münir Şakrak. **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Hertz, Susanne ve Monica Alfredson. “Strategic Development of Third Party Logistics Providers”, **Industrial Marketing Management**,2003.

[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=169](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=169) (03.05.2011)

İgeme, Lojistik, **İhracatta Pratik Bilgiler Serisi**.

Jharkharia, Sanjay ve Ravi Shankar. “Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach”, **The International Journal of Management Science**, Article in Press, 2005.

Kasımoğlu, Murat. “İş Ekolojisinin Yeni Paradigması”, **Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi-Öneri**, Cilt: 5 Sayı: 17, Yıl: 8, 2002.

Kanalıcı, Ömür. “Türkiye ve Lojistik”, Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, AR&GE Bülteni, **İZTO**.

Karagülle, Özgür, Arzu Ülgen, Gönen Dünder ve diğerleri. “Effects of Globalization on Logistics”, **Internal Logistics Congress**, Volume II, 2004.

Kasımoğlu, Murat. “İş Ekolojisinin Yeni Paradigması”, **Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi-Öneri**, Cilt: 5 Sayı: 17, Yıl: 8, 2002.

Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik ve Melike Balkır. “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi”, **TÜSİAD-t/2002-07/322**, İstanbul, 2002, <http://www.eylem.com/tusiad/rekabet22.htm>, (27.03.2011).

Kayabaşı, Aydın. “İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2007.

Keskin, M. Hakan. **Lojistik: Tedarik Zinciri Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

Kırım, Arman. **Strateji ve Birebir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988.

Kısmetli, Berrin. Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, İzmir.

Koban, Emine ve Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Yayınevi, 2007.

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, 8. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 10. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

Kotler, Philip ve Gary Armstrong. **Principles of Marketing**; International Edition, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall. USA, 2004.

Kozlu, Cem M. **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, X. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.

Lambert, Douglas ve M. James R. Stock. **Strategic Logistics Management**, 4th. Edition, McGraw Hill, Boston, 2000.

Leblebici, Doğan Nadi. “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Çevre ve Örgütsel Doku”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004.

Luffman, George ve diğerleri. **Business Policy**, Basil Blackwell Ltd. Oxford, 1987.

Moore, J. **Rekabetin Ölümü**, Homewood, 1973.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009.

Orhan, Osman Z. **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2006.

Oster, S. M. **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Sekond Ed.1990, s:41.

Özcan, Selami. “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, Yıl: 2008.

Özer, Alper. “Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:15, Ocak/Mart 2006.

Porter, E. Michael. **On Competition**, Harvard Business School Publishing,1998.

Porter, Michael. E. Çeviren: Gülen Ulubilgen, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, Eylül, 2008, İstanbul.

Porter, Micheal E. **The Competitive Advantage On Nations**, New York: The Free Pres, 1998.

Seviçin, Ahmet. “Rekabet Stratejileri Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1.

Karavaizoğlu, Sevinç Nalan. “ İşletmelerde Maliyet Bilgi Sistemine Dayalı Lojistik Yönetimi” , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2008, s:89.

Stock, James R. ve Douglas M. Lambert. **Strategic Logistics Management**, McGraw –Hill Int. Edition, 2001.

Şen, Esin. “Kobi’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi” , **DTM İGEME Araştırma Dairesi**, Ankara, 2006.

Tan, Barış. “İşletme Stratejisi”,**Capital Dergisi**, s:5.

Tanyeri, Mustafa, Aytekin Fırat. “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:7 Sayı:3, 2005.

Tatar, Ali. “Bir Askeri Hazır Giyim İşlemesinin Lojistik Sistemine Ait Depo ve Stok Kontrol Faaliyetlerinin Barkod Destekli Otomasyonuna İlişkin Vaka Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2001.

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül. **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül. **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.

Tenekecioğlu, Birol ve Tuncer Tokol. **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1478, 2. Baskı, Eskişehir-Ağustos 2004

Thomas, Gloria Penn. “The Influence of Processing Conversational Information on Inference”, **Argument Elaboration and Memory** , <http://www.jstor.org/pss/2489190> , (14.01.2011)

Tuna, Okan. “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004.

Vatansever, Kemal. “Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

Yammamoto, Gonca. Rekabet üstünlük ve Pazarlama, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 2004, Sayı:2.



Yıldıztekin, Atilla. 3PL, İGEME Dergisi, Temmuz 2003,  
[http://www.atillayildiztekin.com/dergi\\_ve\\_gazete\\_yazilari](http://www.atillayildiztekin.com/dergi_ve_gazete_yazilari) (15.01.2010)

Yürüyen, Umut Mehmet. **Deniz Ticaretinde Elektronik Satış Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir,2003.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.atillayildiztekin.com/?p=361> (26.12.2009)

<http://www.abvizyonu.com/lojistik/turk-lojistik-sektoru-dunya-liginde.html>  
(08.01.2012)

[www.competitiveness.org/article/articleview](http://www.competitiveness.org/article/articleview) (15.02.2011 )

<http://www.denizhaber.com/HABER/6857/25/denizhaber-denizcilik-deniz-haber-turk-denizciligi-bosporus-turk-bogazlari-istanbul-bogazi-canakkale-bogazi-dto-turkish-maritime-pilotage-marine-environment-deniz-kirliligi-balikcilik.html>  
(24.12.2009)

[www.emreipekci.com/lojistik-sektorunun-gercek-buyuklugu.html/](http://www.emreipekci.com/lojistik-sektorunun-gercek-buyuklugu.html/) (02.01.2012)

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011408/20820> (25.12.2009)

[www.kobisektor.com/kobisektor\\_sektorler/lojistik/3233.html](http://www.kobisektor.com/kobisektor_sektorler/lojistik/3233.html) (08.01.2012)

[lojistik.jobnak.com/](http://lojistik.jobnak.com/) (09.01.2012)

<http://www.ntvmsnbc.com/id/25231930/> (08.01.2012)

<http://www.quattrobc.com/Content.asp?Lan=Tr&cType=Logistics> (24.12.2009)

<http://www.sole.org> , (18.12.2009)

[http:// www.technet21.org](http://www.technet21.org) , (18.12.2009)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> (11.01.2011)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=LOJ%DDST%DDK&ayn=>  
(17.12.2009)

[www.tskgd.com.tr/Sektorel\\_Arastirmalar/Detail.aspx?SectionID...](http://www.tskgd.com.tr/Sektorel_Arastirmalar/Detail.aspx?SectionID...) (07.01.2012)

Avrupa Birliği Merkezi, **Tedarik Zinciri Sunumu**,

[http://www.abmistanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216\\_tedarik/sunumis.ppt#29](http://www.abmistanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216_tedarik/sunumis.ppt#29) (17.11.2009)

Cerit, A. Güldem ve Aslı Birsel, **“Lojistik İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminde Arazi Faktörü”**

[http://ius.imoizmir.org.tr/ius\\_bildiriler/43\\_k29\\_ius\\_birsel\\_cerit.pdf](http://ius.imoizmir.org.tr/ius_bildiriler/43_k29_ius_birsel_cerit.pdf) (11.01.2010)

ancı, Metin. **“Lojistik Sektöründe Rekabet”**, [www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html](http://www.muhasabedergisi.com/maliyet/lojistikmaliyetler.html) , s:1 , (20.04.2011)

elik, Gürcan. **“Lojistiğin Aritmetiği”**,

<http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ.LOJISTIGINARITMETIGI.htm>  
(02.01.2010)

**“Dördüncü Parti Lojistik”** , <http://www.erpakademi.com/2009/10/26/dorduncu-parti-lojistik/> (16.01.2010)

Filiz, Atilla. **“Lojistik ve Stok Yönetimi”**,

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=549](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=549) (09.01.2010)

Kumral, Neşe “Bölgesel Rekabet Gücünü Arttırmaya Yönelik Politikalar”, **Working Paper no:08/02** [www.iibf.ege.edu.tr/economics/papers/wp08-02.pdf](http://www.iibf.ege.edu.tr/economics/papers/wp08-02.pdf) (15.02.2011)

Kumuk, Cem. “**Talep Tahmini**”,<http://www.dergil.com/makale.asp?id=34>  
(08.01.2010)

Kumuk, Cem. “**Envanter Yönetim Metodları**”,  
<http://www.dergil.com/tr/article.asp?ID=39> (09.01.2010)

Merih, Kutlu .“**Rekabetçi Üstünlük Stratejileri**” ,  
<http://www.eylem.com/eylemnu.htm> , (13.02.2011).

“Peki, Kar Nereden Gelecek?”, **Capital Dergisi**, Aralık 2009, Sayı 12.

Sayılgan, Şevket. “**Lojistik Yönetimi ve Lojistik Fonksiyonları**”, [www.rotagitim.com/rota.asp?procid=8&ndproc=79](http://www.rotagitim.com/rota.asp?procid=8&ndproc=79) , s:2.

Şengül, Ümran. “**Tersine Lojistik Kavramı Ve Tersine Lojistik Ağ Tasarımı**”  
[iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf](http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/273.pdf) (13.01.2010)

“Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler”, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/scm.doc>  
(30.12.2009)

“Tedarik Zinciri Yönetimi” ,<http://www.ias.com.tr/solutions/caniasscm.htm>  
(30.12.2009)

“Zor Zamanların Reçetesi: İade Yönetimi'ni ve Ters Lojistiği Doğru Kurgulamak”,  
**Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi**, Mayıs- Haziran 2009.

