

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

**LOJİSTİK YÖNETİMİ AÇISINDAN
AZERBAYCAN PAZARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ziya AGHAYEV

Danışman
Prof. Dr. Günal ÖNCE

2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Lojistik Yönetimi Açısından Azerbaycan Pazarının Değerlendirilmesi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

05/10/2008

Ziya AGHAYEV

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Ziya AGHAYEV
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu :“Lojistik Yönetimi Açısından Azerbaycan Pazarının Değerlendirilmesi”
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek lisans tezi

“Lojistik Yönetimi Açısından Azerbaycan Pazarının Değerlendirilmesi”

Ziya

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan sürecin kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu süreç, tedarik zincirinin içindeki malzemeleri, servis hizmetlerini ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketini ve depolanmasını, planlanması ve uygulanmasını içerir. İşletmelerde lojistik yönetimi, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda talep tahminleri ile başlamaktadır. Küreselleşme bir çok sektörleri etkilediği gibi lojistik sektörünü de etkilemektedir. Lojistik işletmeler küreselleşme ortamında daha iyi rekabet edebilmeli ve günümüz lojistik yeniliklerine açık olmalıdırlar.

Azerbaycan coğrafi konumu itibariyle tarihi ipek yolu gibi önemli ticaret yollarının üzerinde bulunmaktadır. Ayrıca sahip olduğu yeraltı kaynakları, bunların çıkarılması, depolanması ve dağıtımı açısından Sovyetler Birliği'nden miras kalan önemli lojistik sistemlerine sahiptir. Bununla birlikte, Sovyetler Birliği'nin ani çöküşü tüm Türk Cumhuriyetleri'nde olduğu gibi Azerbaycan'da da ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda pek çok sorunun yaşanmasına sebep olmuştur. Bu sorunlar tabii ki lojistik sektörünü de etkilemiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, Azerbaycan'da bulunan lojistik işletmelerinin ve Azerbaycan Hükümeti'nin, sektörün gelişimi için neler yapabileceğinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için SWOT analizi yapılmıştır. Yapılan bu araştırma ile Azerbaycan'ın nasıl lojistik bir üs olabileceği konusunda ilgili kişi ve kurumların dikkatinin çekilmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetim, Azerbaycan'ın Lojistik Statüsü

ABSTRACT
Master of Degree With Thesis
An Evaluation the Azerbaijan's Market from the point of view of Logistic
Management
Ziya AGHAYEV

Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Management
International Management Program

For supplying the needs of logistic customers, one should control the process from the beginning of the raw material till the end. This process includes the materials in the supply chain, services and the storage, planning, practice of information flow into two directions in an effective way. Logistic management in the companies begins with the prediction of customer demands. Globalization affects logistic sector as well as other sectors. Logistic companies should compete better in the environment of globalization and they should be open to the recent advancements of logistics. In this context it would be essential to perceive such advancements as 'supply chain' and 'E-logistic' better.

According to its geographical position Azerbaijan is situated on important roads like the Historical Silk Way. Besides, Azerbaijan has inherited important logistic infrastructures from the Soviet Union which have used to take out, store and distribute the It's underground sources. On the other hand the sudden collapse of Soviets, as in many Turkish republics, caused Azerbaijan to experience problems in economic, social and political areas. Those problems certainly affected the logistic sector as well.

The main goal of this study is to determine that what can the both logistic businesses which in the Azerbaijan and Azerbaijan Government do for improving the logistic sector. In order to achieve this goal, SWOT analyses have done. With this study, it is aimed to attract the attention of people and institutions to show them the way to make the Azerbaijan a logistic base.

Key Worlds: Logistic, Supply Chain and Logistic Management, Azerbaijan's Logistic Status,

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR.....	XIII
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ ve GLOBAL LOJİSTİK SEKTÖRÜ

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI ve KAPSAMI.....	2
1.1.1. Lojistiğin Gelişimi ve Hızlandıran Faktörler.....	4
1.1.2. Pazarlama Karması ve Lojistik	5
1.1.2.1. Ürün/Hizmet ve Lojistik.....	5
1.1.2.2. Pazarlama İletişimi ve Lojistik.....	5
1.1.2.3. Fiyat ve Lojistik.....	6
1.1.3. İşletmelerde Lojistik Yönetimi	6
1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik.....	10
1.1.5. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	13
1.1.5.1. Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar.....	15
1.1.5.1.1. Ana İşe Odaklanmak.....	15
1.1.5.1.2. Maliyetin Azaltılması.....	16
1.1.5.1.3. Sabit Maliyetin Değişkene Dönüştürülmesi.....	16
1.1.5.1.4. Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri.....	17
1.1.5.1.5. BT ‘yi Doğru Kullanmak	17
1.1.5.1.6. Süreç ve Prosedürler.....	17
1.1.5.1.7. Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu.....	18
1.1.5.1.8. Kaynak Sürekliliği.....	18

1. 1.5.1.9. Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azalması.....	18
1.1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri.....	19
1.1.5.2.1. Ana Yetkinliğin Kaybedilmesi.....	19
1.1.5.2.2. Tedarikçi Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi.....	19
1.1.5.2.3. Gizli bilgilerin Rakiplere Sızması.....	20
1.1.5.2.4. Nitelikli Personelin Kaybedilmesi.....	20
1.1.6. İşletmelerde Lojistik Tasarım	21
1.1.6.1 Lojistik Fonksiyonların Farklı Bölümlere Dağılması..	21
1.1.6.2.Lojistik Fonksiyonların Fonksiyonel Denetim Alanı Altında Toplanması.....	22
1.1.6.3. Lojistik Fonksiyonların Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması.....	23
1.2. LOJİSTİK FİRMALARI.....	24
1.3. AZERBAIJAN VE GLOBAL LOJİSTİK SEKTÖRÜ İLE SEKTÖRÜN GELİŞİMİNİ ETKİLEYECEĞİ TAHMİN EDİLEN EĞİLİMLER.....	27
1.3.1. Teknolojinin Uygun Kullanımı.....	28
1.3.2. Kapsamlı Tedarik Zinciri Ağlarının Kurulması.....	28
1.3.3. Dinamik Tedarik Zincirlerinin Kurulması.....	28
1.3.4. 3PL Şirketlerinin Öneminin Artması.....	29
1.3.5. Çevre Koruma.....	29
1.3.6. Küreselleşme.....	29
1.3.7. İşbirliklerinin Artarak Devam Etmesi.....	30
1.4. E- LOJİSTİK.....	30
1.5. KÜRESEL REKABET ORTAMINDA LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

AZERBAIJAN'DA LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

VE

AZERBAIJAN'DA LOJİSTİK PAZARININ ALTYAPISI

2.1. AZERBAIJAN TARİHİNDE LOJİSTİK	34
2.1.1. Büyük İskender	34

2.1.2. İpek Yolu.....	35
2.1.3 Petrol Yataklarının Bulunması ve Bakü Limanı.....	36
2.2. SOVYETLER BİRLİĞİ'NİN YIKILMASI İLE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR	40
2.2.1. Sovyetler Birliğinde Taşımacılık.....	40
2.2.2. Karabağ Savaşı ve Taşımacılığa Vurduğu Darbe.....	42
2.3. BAĞIMSIZLIK DÖNEMİNDE YENİDEN YAPILAN LOJİSTİK SİSTEMİ.....	43
2.3.1. Lojistik Sisteminin Bugünkü Durumu.....	43
2.3.1.1 Azerbaycan'ın Kara Yolları.....	45
2.3.1.2 Demir Yolları	46
2.3.1.3 Bakü Deniz Ticaret Limanı.....	47
2.3.1.4 Boru Hatları.....	48
2.3.1.5 Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı.....	49
2.4. AZERBAJYCAN LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYECEK ÖNEMLİ PROJELER	52
2.4.1. TRACECA.....	52
2.4.2. Bakü – Tiflis – Kars Demiryolu.....	54
2.4.3. Bakü – Tiflis – Erzurum Doğalgaz Boru Hattı.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ AÇISINDAN AZERBAJYCAN PAZARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK

BİR SWOT ANALİZİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	57
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	57
3.1.2. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	57
3.1.2.1. SWOT Analizi.....	58

3.1.2.2. Bir SWOT Analizinde ele alınması gereken SWOT Kombinasyonları.....	58
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	59
3.2.1. Güçlü Yönler.....	62
3.2.2. Zayıf Yönler	62
3.2.3. Tehditler	63
3.2.4. Fırsatlar.....	64
SONUÇ	65
KAYNAKLAR.....	68

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

CLM : Council Of Logistics Management

ADDY : Azerbaycan Devlet Demir Yolları

BTC : Bakü – Tiflis – Ceyhan

BP : British Petroleum

ADPŞ : Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi

BTE : Bakü – Tiflis – Erzurum

TRACECA : Transport Corridor European Caucasus Asia

S : Sayfa

TABLO ve ŐEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tarihi İpek Yolu	37
Şekil 2: Y¼k Taşımacılığının Yıllara G¼re Artım Temposu	43
Şekil 3: Azerbaycan'ın Kara Yolları	47
Şekil 4: Azerbaycan'ın Demir Yolları Haritası	54
Şekil 5: Azerbaycan'ın Boru Hatları	56
Şekil 6: BTC Petrol Boru Hattı	53
Tablo 1: Ulaştırma Sekt¼rlerine G¼re Y¼k Taşımacılığı (Milyar ton – Kilometreye)	42

GİRİŞ

Gerek ulusal gerekse de uluslararası pazarlamaya konu olan mal ve bu mallarının fiyatıyla, tutundurması kadar önemli olan bir diğer faaliyet grubu da lojistik ve taşımacılıktır. Özellikle globalleşme ile birlikte artan uluslararası ticaret, lojistik faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yönetiminin büyük bir önem kazanmasına neden olmuştur.

Azerbaycan coğrafi konumu itibariyle önemli yolların üzerinde bulunmaktadır. Tarihi ipek yolu, Doğu- Batı, Kuzey- Güney yolları bunlara örnektir. Bu da Azerbaycan lojistiğinin tarih boyunca gelişmesine sebep olmuştur. Sovyetler Birliği'nin ani çöküşü tüm Türk Cumhuriyetleri'nde olduğu gibi Azerbaycan'da da ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda pek çok sorunun yaşanmasına sebep olmuştur. Bu sorunlar tabii ki lojistik sektörünü de etkilemiştir. Özellikle Azerbaycan-Ermenistan savaşı bölge ülkelerin lojistik sektörüne önemli tesiri olmuştur.

Azerbaycan'a Sovyet Birliği'nden önemli lojistik sistemleri miras kalmıştır. Bu altyapı ve uluslararası petrol anlaşmalarının getirdiği sermaye sayesinde lojistik sektörü kısa sürede önemli gelişmeler kaydetmiştir. Kuşkusuz Azerbaycan taşımacılığının en önemli sektörü boru hatları taşımacılığıdır. Önemli petrol ve gaz kaynakları bu sektörü önemli derecede geliştirmiştir. Azerbaycan demir yolu, kara yolu, hava yolu ve deniz yolu taşımacılığı açısından da önemli gelişmeler kaydetmiştir. Uluslar arası TRACECA, Güney-Kuzey taşımacılık projeleri ve tüm bölgesel projeler Azerbaycan lojistik sektörünün gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında çalışmanın ilk bölümünde, lojistik kavramı, lojistiğin gelişimi ve hızlandıran faktörler, pazarlama karması ve lojistik, tedarik zinciri ve lojistik arasındaki ilişki ve işletmelerde lojistik yönetimi üzerinde durulacaktır. Çalışmanın temelini oluşturan bu bölümde ayrıca, global lojistik sektörü ile küresel rekabet ortamında lojistik yönetimi konusuna değinilecektir.

İkinci bölümünde, çalışmanın önemli noktalarından biri olan Azerbaycan'da lojistik sektörünün gelişimi, Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile lojistik sektöründe ortaya çıkan sorunlar, bağımsızlık döneminde yeniden yapılan lojistik sistemi ve son olarak Azerbaycan lojistik sektörünü etkileyecek önemli projelere değinilecektir.

Son bölümde, çalışmanın birinci ve ikinci bölümünden elde edilen veriler ışığında Azerbaycan'ın lojistik bir üs olabilmesi açısından, güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditler irdelenecek, bir diğer ifade ile SWOT analizi yapılacaktır.

Çalışmanın "Sonuç ve Öneriler" bölümünde ise, masabaşı araştırması sonucu elde edilen veriler üzerinde durularak, Azerbaycan'da faaliyet gösteren lojistik firmalarının performanslarını artırabilmek ve Azerbaycan Hükümeti'nin de sektörün gelişimi açısından neler yapabilecekleri tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ ve GLOBAL LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Yirminci yüzyılın en önemli gelişmelerinden birisi küreselleşme olmuştur. Önceleri ekonomik faaliyetlerde ve ekonomiyi doğrudan etkileyen işletmelerde geçerliği olduğu düşünülen küreselleşme olgusu, günümüzde demokrasiden kültüre, yönetimden siyasete kadar geniş bir yelpazedeki kavramları derinden etkilemiştir. (Tekin ve Ömürbek, 2004:3; Akdemir, 1998: 31). Küreselleşmeyle birlikte insan istek ve ihtiyaçları homojenleşmeye başlamış, böylece aynı ürün farklı ülkelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Küreselleşen ilişki ağı (müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler, hükümet ortaklar vb.) ihracatı uyarıcı bir etmen olmuş, üretim, iletişim ve ulaştırma alanlarındaki gelişmelerle birlikte küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmeleri dahi uluslararasılaşmaya sevk etmiştir (Madsen ve Servais, 1997: 561-583).

Günümüzde artık dünyanın çeşitli bölgelerindeki milyonlarca birey ve kurum elde ettikleri bu daha ucuz üretim, ulaştırma ve özellikle internet başta olmak iletişim olanakları ile milyonlarca birey ve kuruma ulaşarak, çeşitli işlemler, mal, hizmet ve bilgi alışverişi yapabilmektedir. Artık herkes neredeyse herşeyi üretebilmekte, oldukça benzer teknolojilerden yararlanarak ürettikleri mal ve hizmetlerde belirli bir kalite düzeyine ulaşabilmektedir. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamı, toplam maliyetlerin minimize edilebilmesi açısından tedarik zinciri yönetimine ve buna bağlı olarak da lojistik hizmetlerin ve dolayısıyla lojistik hizmet sunan şirketlerin önem kazanmasına neden olmuştur (<http://www.turktrade.org.tr>).

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI ve KAPSAMI

Lojistik, Yunanca “Logistikos” kelimesinden türemiş olup, “hesap kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli” anlamına gelmektedir. Lojistik kelimesi ilk defa 1905 yılında askeri bir fonksiyonu tanımlamak amacıyla; “*orduya ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi*” şeklinde kullanılmıştır (Kobu, 1998:200). II. Dünya Savaşı’nda askeri alanda kullanılan lojistik kelimesinin ve lojistik sistemlerinin, işletmelerin müşteriyile ilişkilerinin sağlanmasında ve ulaşımın gerçekleştirilmesinde de uygulanması işletmelere önemli başarılar sağladığı görülmüştür.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra üretim ve tüketim anlayışının değişmesi, bu doğrultuda rekabet şartlarının da küresel anlamda oluşması, pazarda yaşanan değişiklikler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını veya değişime uğrayarak müşteriye yönelik hareket etmelerini zorunlu kılmıştır. Tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinin sınırsız olması, ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerde en uygun maliyet, en uygun zaman ve en iyi kaliteyi araması; işletmelerin, nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, yeniden paketleme, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlere yönelmesini gerektirmiştir. Bu gereksinim, sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir fiyatlar ile çözüm üretmeyi amaçlayan lojistik şirketlerinin oluşmasına neden olmuştur (<http://www.horoz.com.tr>).

En genel anlamda, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım faaliyetlerini kapsayan bir işlev olarak ifade edilen lojistik (<http://www.yurticilojistik.com.tr>); müşterilerin gereksinmelerini karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin, etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması yöntemi olarak tanımlanabilir (<http://dba.ieu.edu.tr>).

Lojistik, ürünlerin üretildikleri noktadan tüketiciye kadar olan hareketinin yönetimi olarak tanımlansa da, birçok ürünün ömrü o ürünün tüketiciye ulaşmasıyla sona ermeyeceği için, kullanılmaz hale gelen ürünlerle ilgili olarak firma için aynı zamanda tersine bir lojistik kanalının da yönetilmesi gerekir. Bu noktada, modası geçmiş, hasarlı veya fonksiyonunu yitirmiş ürünler, onarılmak veya elden çıkarılmak için kaynak noktalarına geri dönerler. Tersine lojistik kanalı ileri doğru (forward) lojistik kanalının tamamını veya bir kısmını katedebilir veya yeni bir kanal geliştirilebilir. Bir diğer ifade ile lojistik, bir ürün veya hizmetin başlangıç noktasından müşteriye ulaşıncaya kadar hareketindeki yarar sağlayan çeşitli faaliyetlerin sistematik yönetimidir. Buradaki “yarar” genellikle, üretilmesi ve kullanıcısına ulaştırılması gereken elle tutulabilir somut bir ürünü ifade ederken, bazende elle tutulabilme özelliği olmayan ve hizmet olarak nitelendirilen bir şekilde karşımıza çıkar.

Bununla birlikte lojistiğin sadece maddelerin bir yerden başka bir yere ulaştırılmasından çok daha geniş bir anlamı vardır. Nitekim “yarar” kavramı, aynı zamanda mal ve hizmet dışındaki zamanlama, miktar, destek sistemleri, yer ve maliyet gibi unsurları da içerir. Sonuç olarak lojistiğin temel bir tanımı yapılmaya çalışılırsa, lojistik; “Müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için doğru yararların doğru müşteri için, bu müşteri tarafından arzu edilen miktar ve koşullarda, müşterinin bunları istediği yer ve zamanda ve bunlar için ödemeyi kabul ettiği fiyatla sunan sürekli bir prosestir” (<http://www.turktrade.org.tr>).

Lojistik Yönetim Konseyi (CLM) tarafından ise lojistik şu şekilde tanımlanmaktadır; “Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir.” (<http://www.yurticilojistik.com.tr>).

1.1.1. Lojistiğin Gelişimi ve Hızlandıran Faktörler

Lojistik faaliyetlerin, örgütlenmiş ticaretin en eski oluşumlarına kadar uzandığı söylenebilir. Ancak, bir bilim olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlaması, 1900'lü yılların başlangıcında gerçekleşmiştir. 1900'lü yıllarda, işletmelerin yönetimi bazında, Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan lojistik kavramı, iş dünyasının değişen ekonomik koşullar altında rekabet etmelerini ve tek kişilik yönetimlerden grup yönetimine geçilmesini sağlamıştır. İşletmelerin mevcut pazarları ellerinde tutmak ya da genişletmek amacıyla üretim, finans, pazarlama ve satışa yönelmeleri pek çok yeniliği de beraberinde getirmiştir (Orhan, 2003: 15- 18).

1950'li yıllara kadar işletmeler, küresel anlamda lojistik kavramını tanımamakta ve lojistik faaliyetleri tek bir bünyede değil, ayrı işletmeler veya bölümler tarafından sağlanmaktaydılar. 1950 ile 1960'lı yıllar arasında özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesi sonucu lojistik kavramının öneminin de artmaya başladığı söylenebilir. Lojistik 1960'lı yıllarda ABD'de fiziksel dağıtım kavramıyla anılmış, bu kavram, 1970'li yıllardan sonra artık günümüz modern lojistik anlayışının temelini oluşturmuştur (Orhan, 2003: 18). Lojistiğin gelişimini hızlandıran başlıca faktörler aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır (Tek ve Özgül, 2007: 531);

- İletişim teknolojisi ve bilgisayarların gelişimi,
- Stagflasyon ve durgunluğun karlar üzerinde oluşturduğu baskılar,
- Yönetim sistem yaklaşımının yayılması,
- İşletme sorunlarının çözümünde matematiksel yöntemlerin kullanılmaya başlanması,
- Askeri lojistikte sağlanan başarılı gelişmeler,
- Kitlesele üretim ve pazarlamanın desteklenmesi zorunluluğu,
- Tüketicinin korunması ve çevre korunma akımları,
- İnternet yoluyla alış-verişler

Sonuç olarak lojistik, pazarlamada taklit edilmesi zor rekabetçi bir üstünlük olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar, lojistik maliyetlerde elde edilecek çok küçük bir tasarrufun toplam karlarda çok büyük bir artış yarattığını ortaya çıkarmıştır.

1.1.2. Pazarlama Karması ve Lojistik

Pazarlama karması, bir işletmenin pazarlama planlamasının çeşitli yönlerini tanımlar ve toplam pazarlama çaba ve sunusunu ifade eder. Dengeli bir pazarlama programı oluşturabilmek, karmanın; fiyat, ürün ve/veya hizmet, pazarlama iletişimi ve dağıtım alt karma veya bileşenlerinden yararlanarak mümkün olabilir. Pazarlama, tüketici veya alıcılara ürün ve hizmetler vaat ederken, lojistik ise bu sözün yerini getirilmesini sağlayan önemli bir destek birimidir. Aşağıda pazarlama karması ile lojistik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır (Tek ve Özgül, 2007: 532-533);

1.1.2.1. Ürün/Hizmet ve Lojistik

Lojistik, hedef alınan müşteri düzeyi ile tutarlı olmak üzere, ambalaj, kalite, miktar, garanti vb. müşteri istekleri bakımından uygun ürünün, uygun zamanda, uygun yerde ve en düşük maliyetle teslim edilmek üzere tasarlanmasını içerir. Bu amaçlara makul sınırlar içinde ulaşılamazsa; stok dışı kalma (yok satma), satın alma (satış yanlışlıklarından dolayı bir ürünün geri veya bir başka kuruluş yerine gönderilmesi v transit sırasında ortaya çıkan hasarlar gibi değişik maliyetlere maruz kalınabilir.

1.1.2.2. Pazarlama İletişimi ve Lojistik

Pazarlama iletişimi ve lojistik arasında iyi bir eşgüdüm olması şarttır. Pazarlama iletişimi kampanyasının uzatılması, taklitçiliğe ve vurgunculuğu yol

açabilir. Zayıf bir pazarlama iletişimi programı gerçekçi olmayan taleplere ve sipariş biriktirme sürecindeki gecikmelerden dolayı büyük sorunlara yol açabilir.

1.1.2.3. Fiyat ve Lojistik

Uzun dönemde bir ürünün fiyatı, dağıtım dahil tüm maliyetleri karşılamalıdır. Lojistikteki savurganlık ve pahallık fiyata yansır. Bu da, maliyetleri, üretimi, karları ve dolayısıyla da işletme yaşamını tehlikeye sokar. Ters durumda ise, bir diğer ifade ile dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi ile, bir taraftan tüketici talebi artarken diğer taraftan pazara nüfuz kolaylaşır. Dağıtımdan serbest kalan fonlar başka alanlara aktarılabilir.

1.1.3. İşletmelerde Lojistik Yönetimi

Dünya ekonomisi üzerinde rekabet şartlarının değişimi, müşterilerin tüketim anlayışının değişimi, tüketicilerin ürün ve hizmetlerde, kalite, maliyet, hız, zaman faktörlerini aramaları, işletmelerin bu doğrultuda ürün odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı ve müşteri merkezci hareket etmelerini ve üretimin başlangıç noktasından, tüketiciye ulaşmada son noktaya kadar lojistik faaliyetlerini önem vermelerini gerektirmiştir.

Günümüzde artık, işletmelerin belkemiği haline gelen lojistik faaliyetlerinin yönetimi, küreselleşmenin getirdiği yeni teknolojiler ve değişim hızı nedeniyle giderek daha da fazla önem kazanmakta ve işletmelerin başlıca “rekabet avantajı” olarak nitelendirilmektedir(<http://www.izmirekonomi.edu.tr/>). Daha ayrıntılı bir şekilde lojistik yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kobu, 2003, 201-202);

- Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
- Teknolojide, özellikle üretim teknolojisinde meydana gelen değişimlere cevap vermede maliyeti düşürmek için işletmelerin lojistik alanına yönelmesi,
- Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada mamul çeşitliliğini sağlamak,
- Bilgisayar kullanımının ve haberleşme sisteminin gelişerek daha etkin bir hale gelmesi,
- Küresel rekabet ortamında üretim ve satışa ilişkin işletmelerin artması,
- İşletmelerin ana faaliyet kolları dışında kalan, tedarik zinciri ile talep zinciri içindeki taşıma, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetlerin sağlanmasını gerektirmesi,
- 1970'lerde lojistik faaliyetlerinin, işletme maliyetlerindeki payının hızla artması.

Lojistik yönetiminin temel amacı, işletmenin sahip olduğu veya ulaşmayı hedeflediği pazarı, dağıtım ağını, imalat prosesini ve satın alma aktivitesini düşük maliyette ve daha yüksek kalitede müşteriye hizmet vermek için birleştirmektir. Başka bir ifade ile, rekabet avantajını, maliyet azaltma ve hizmet iyileştirme ile en uygun zamanda ve maksimum hızda sağlamaktır. Bu felsefe, malzeme akışını birbirinden bağımsız faaliyetler olarak yönetmektense, kaynaktan kullanıcıya kadar ki malzeme akışını entegre eden tek bir sistem olarak planlamayı ve koordine etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla lojistik yönetiminin, maliyet/verimlilik ve değer avantajı kazanmasında şirkete katkıda bulunduğu söylenebilir.

Günümüzde lojistik yönetimi şu fonksiyonlar altında toplanmaktadır (Stock ve Lambert, 2001: 19);

- Müşteri servisi,
- Talep tahmini,

- Ürün yönetimi,
- Lojistik iletişimi,
- Materyal yönetimi,
- Sipariş,
- Paketleme,
- Parça ve servis desteği,
- Depolama,
- Ulaştırma.

Dolayısıyla işletmeler kendi amaçları doğrultusunda, lojistik uygulamaları konusunda şu kararları almak durumundadırlar;

- Nasıl yerleştirileceği (depolama vb.),
- Elde ne kadar stok bulundurulacağı (envanter yönetimi vb.),
- Siparişler ilgili işlerin nasıl yürütüleceği (sipariş işleme),
- Depolama, taşıma vb. için ürünlerin nasıl ambalajlanacağı,
- Taşıma, depolama vb. Sırasında istifleme, yükleme, boşaltma hareketlerinin nasıl düzenleneceği (malzeme akımı),
- Ürünlerin nasıl ulaştırılacağı (taşıma),
- Ürünlerin vb. İşletme içine ve işletmeden dışarıya doğru hareketine ilişkin faaliyetlerin nasıl düzenleneceği (işletme içi trafik-sevk yönetimi),.

Lojistik yönetimin işletmelere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (<http://infotech.com.tr>);

- Stok akışı kontrolü ve izleme işlemlerini sağlamak,
- Stok maliyetlerini ve gereksiz diğer maliyetleri düşürmek,
- Hem araç, hem de personel olarak kaynak yönetimini sağlamak,

- Satış, satın alma, üretim ve nakliyat birimleri arasında bağlantı sağlanmak,
- Müşteriye daha hızlı servis vermek,
- Araç ve personelin güvenliklerini sağlamak,
- İşi disipline ederek kaynakları optimum kullanmak,
- Nakliye ve ulaşım masraflarını azaltmak,
- İş gücünde verimliliği arttırmak,
- Geriye dönük verilerin irdelenmesi ile, ileriye dönük daha doğru kaynak planlaması yapabilmek.

Etkili bir lojistik yönetimi işletmeye, müşterilerine ve diğer işletmelere maliyet ve zaman minimizasyonu avantajı sağlamalıdır (Bowersox vd, 2002: 34). Bununla birlikte stratejik yönetimin bir parçası olarak gelişen yöntemlerin lojistik faaliyetleri içerisinde koordine edilmesini sağlamak da çok önemlidir (Boyson vd., 1999: 32).

Tüketim malları sektöründe ve özellikle sermaye malları alanında, ürünlerin çeşit ve zaman açısından piyasada mevcut olmaları, satış kararlarını ve tüketicilerin tercihlerini büyük bir ölçüde etkilemektedir. Bu da çoğu şirketlerde lojistik altyapıları hakkında düşünce ve aksiyon değişikliği meydana getirmiştir. İşletmeler açısından en önemli faktör ise, şirket sınırlarını aşan üretim ve tedarik zinciridir. Nitekim lojistik yönetiminde akış, tedarik kaynaklarından başlar (Kobu, 2003, 201). Bu anlamda bundan sonraki bölümde tedarik zinciri ve lojistik arasındaki ilişkiye değinilmesi uygun görülmüştür.

1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik

Lojistik; doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde hasarsız bir şekilde bulunmasını yada ulaştırılmasını hedeflemekte, bu çerçevede ürün ya da hizmetler için önemli bir “değer yaratıcı faaliyet” olarak önem kazanmaktadır. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü gerçekleştirebilmesinin ardında “müşteri tatmini” ile birlikte “düşük maliyetleri” de hedefleyen lojistik stratejilerinin geliştirilmesinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Rekabet şartlarının küresel ortamda oluşması, müşterilerin ürün kalitesi yanında lojistik hizmet düzeyi çerçevesinde de sürekli gelişen beklentileri, ürün yaşam dönemlerinin kısalması ve sıfır stokla çalışan sistemlerinin gelişimi, bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, dağıtım kanalları içerisinde yer alan birimlerin lojistik faaliyetler çerçevesinde uzun dönemli işbirliğine girerek “tedarik zincirlerini” oluşturması ve dış kaynak kullanımının artması gibi çeşitli gelişmeler lojistik yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır (<http://www.sbe.deu.edu.tr>).

Tedarik zinciri; iş ortakları, tedarikçiler, imalatçılar, perakendeciler ve müşteriler arasında; iletişim, faaliyetleri ortak bir alan üzerinden gerçekleştirme, müşteri isteklerini en etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilme, kaynakları en etkin bir biçimde kullanma, verimliliği artırma, maliyetleri azaltma, planlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zincirini ortaya çıkarabilme ve gerçekleştirme amaçlarını kapsayan bir kavramdır (<http://www.bilgiyonetimi.org.com>).

Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre tedarik zinciri yönetimi; müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla hammaddelerin, süreçteki stokların, nihai ürünlerin ve başlangıçtan, son tüketime kadar olan bilgilerin, maliyetinin, düzenli bir şekilde akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecidir (<http://www.clm1.org>). Tedarik zinciri yönetiminin sınırlarını, başlangıç olarak üretim için gerekli olan hammadde temin ve tedarik edilmesi ve son noktası olarak tüketiciler oluşturmaktadır. Müşteriler açısından tedarik zinciri, bir ürün yada hizmet için talepleri karşılamak üzere üretim, dağıtım, pazarlama, lojistik ve hizmet

kademelerini de içine alan faaliyetleri kapsamaktadır (<http://www.kho.edu.tr>). Hammadde ve malzemenin satın alınmasından, üretime alınması ve son tüketim noktasındaki müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçlerin ve proseslerin, müşteri taleplerine en etkin ve hızlı cevap verecek şekilde planlanması ve yönetimi için oluşturulan sistem tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, tedarik zinciri yönetimi sayesinde kaynaklarını en etkin şekilde kullanmak, ihtiyaç malzemelerini en kısa sürede, en ucuz ve optimum miktarlarda temin edebilmek ve bunları düşük girdi maliyetlerle elde etmek olanağına sahip olabilmektedir.

Bu anlamda lojistik, tedarik zincirinin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Malzeme ile bilginin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kaynağından son kullanıcıya kadar tüm aşamalarda etkin ve verimli bir akışının sağlanması için tüm süreçlerin planlanması, ölçülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Lojistik süreçlerini tanımak, doğru yönetim modeliyle çalışmak, en uygun maliyetlerde faaliyet göstermek, yönetim performansının yükseltilmesini sağlamak tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerindedir. Lojistik yönetimi, siparişin alınması, siparişin üretilmesi, siparişin yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtımının koordinasyonunun sağlanmasıdır.

Lojistik yönetimiyle; hammaddelerin temini veya bitirilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılması, küresel işletme ve yönetim stratejisi benimsetilmesi, anında ve zamanında bilgi paylaşımı ile toplam tedarik zincirinin görülebilirliği, tedarik zinciri organizasyonunun, yüksek performans sağlayacak takımlar halinde yeniden organizasyon oluşturulması sağlanabilmekte ve tedarik zinciri sayesinde bilişim sistemi oluşturulması ile maliyet ve ölçüm standartlarına ulaşabilmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminde 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 sonuçlardandır. 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. İşletmelerde ayrı bir fonksiyon olarak tanımlanan lojistiğin temel rolü; tedarik zincirinde bir noktadan, başka bir noktaya malzeme hareketinde ortaya çıkmaktadır. 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.

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 (<http://www.baskent.edu.tr>).

LODER'in tanımına göre, tedarik zinciri yönetimi; "içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet – örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir." İşletmelerin faaliyet gösterdikleri rekabet koşulları, yeni girilen pazarlar ve bu pazarlardaki düzenlemeler hakkında bilgi birikimi ve uygun altyapı bulunmaması işletmelerin lojistik şirketlerine yönelmesine neden olmuştur. Toplam maliyetleri azaltma, lojistik yönetimi içerisindeki stok miktarlarını düşürme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru kalitede ve en hızlı şekilde cevap verebilme gerekliliği işletmeleri tedarik zinciri organizasyonuna yöneltmektedir (<http://www.bilgiyonetimi.org>). 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 pazarlara girebilme imkanının sağlanması, lojistik faaliyetler için altyapı oluşturulması avantajlarını beraberinde getirmektedir (<http://www.danismend.com>).

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda fazla bilgiye sahip olmayan yöneticiler, doğal olarak bu sektörün uygulamalarının neleri içerdiğini de bilememekte ve günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, bu durum, işletme için bir felakete yol açabilmektedir. Oysa Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda ufkunu genişleten yöneticiler şirketlerini rekabet koşullarına daha iyi hazırlayabilir ve felaketleri engelleyebilir (John, 1997: 7). Bu anlamda çalışmanın bundan sonraki bölümünde "Outsourcing" yani Dış Kaynak Kullanımı'nın (DKK), ayrıntılı bir şekilde incelenmesi uygun görülmüştür.

1.1.5. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı (DKK) kısaca daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir (<http://www.bilgiyonetimi.org>).

İşletmelerin yalnızca sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapma ve temel yeteneklerini kullanmadıkları işler için ise organizasyon dışındaki işletmelerden faydalanma eğilimleri, DKK uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Daha geniş bir ifade ile işletmelerin “Core Competency” yani ana yetkinlikleri kapsamındaki operasyonları ile ilişkili olmayan yada ana yetkinlik gücünün azalmasına yol açacak iş süreçlerinin dışarıdan temini DKK’ nın özünü oluşturur.

Geleneksel DKK’nın temelinde, bir ürünün ham maddesinin dışarıdan temini söz konusu iken, günümüzde sadece ham madde değil, tüm operasyonlarda DKK görülmektedir. Tüm bu süreçlerde yüksek performans ve düşük maliyet kombinasyonuna ulaşmak için tedarikçi ile müşterinin ortak gayretlerinden söz edilebilir.

Günümüzde DKK özellikle lojistik ve bilgi teknolojilerinde uygulama alanı bulmuştur (<http://www.bilgiyonetimi.org>). Nitekim lojistik sektörü de üretici firmaların kendi konuları olan üretime odaklanarak, tedarik zinciri içerisindeki faaliyetleri DKK yoluyla elde edilmesi fikrinden doğmuştur (<http://eab.ege.edu.tr>) Lojistik sektöründe DKK 3.parti (taraf) lojistik olarak anılmaktadır.

Lojistik sektöründe DKK, ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre %10 ile %30 arasında değişmektedir (www.akademikplatform.com.tr). Azerbaycan’da ise mevcut üretim ve mal hareketinin halen üretim ve satış şirketlerinin kendi bünyelerindeki birimler tarafından karşılanmakta olup, küçük bir bölümünün DKK yoluna gittiği ve bu yolla maliyet tasarrufu sağladıkları söylenebilir.

Lojistik sektöründe DKK’ ya yönelmek için birçok sebepten söz edilebilir. Öncelikle piyasalardaki dalgalanma ve talepteki değişiklikler sonucu, yüksek yatırımlardan kaçınma ve sabit maliyetleri en aza çekmeye zorlanan firmalar; tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa, bir 3. partinin kaynaklarını kullanıp

kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedefleyebilmektedir (www.akademikplatform.com.tr). Ayrıca, tam zamanında üretim (Just-in-Time), esnek üretim sistemleri gibi yöntemler bu sistemleri besleyecek kaynakların planlanmasını ve yönetimini daha da karmaşıklaştırdığından, bu tarz sistemleri destekleyecek süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmak ve işletmek özel yetkinlikler gerektirir. Bununla birlikte yüksek kurulum maliyetleri ve uzun zaman almalarından dolayı firmaların kendi iç organizasyonları ile bu sorunların üstesinden gelmeleri mümkün değildir (<http://www.sdu.edu.tr>).

Tüm bu etkenlere ek olarak; toplam maliyeti azaltmak, lojistik zinciri içerisindeki stok miktarlarını düşürmek, yüksek yatırımların firma defterlerinde yer almamasını sağlamak, toplam çalışan sayısını yükseltmemek, pazar belirsizlikleri ve dalgalanmalarına uyum sağlamak, ana yetkinliklere odaklanmak, kaliteyi arttırmak, payı büyütmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak işletmeleri DKK' ya yönelten finansal ve yönetsel etkenler olarak sayılabilir (<http://www.turkpoint.com>). DKK'dan sağlanan fayda ve DKK'nın riskleri aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

1.1.5.1. Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar

DKK' nın işletmelere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (danismend.com).

1.1.5.1.1. Ana İşe Odaklanmak

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 dış kaynak kullanımı 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.

1.1.5.1.2. Maliyetin Azaltılması

DKK hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

1.1.5.1.3. Sabit Maliyetin Değişkene Dönüştürülmesi

Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, Dış Kaynak Kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.

1.1.5.1.4. Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri

Dış Kaynak Kullanımı şirketleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.

1.1.5.1.5. BT ‘yi Doğru Kullanmak

Günümüzde lojistik yönetimi önemli ölçüde BT’ ye dayanmaktadır. Dolayısı ile BT’ nin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunmaktadır. BT’ yi doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin biçimde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi büyük sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu durum, Lojistik’te BT uygulamalarını deneysel bir yaklaşımla ele almayı büyük bir risk haline getirmektedir. BT ’yi, etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek Dış Kaynak Kullanımı şirketlerinin sorumluluğudur; dolayısı ile bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, Dış Kaynak Kullanımı şirketlerinin sağladığı en önemli faydalardandır.

1.1.5.1.6. Süreç ve Prosedürler

Lojistik zincirinin iyi ve etkin biçimde işlemesi, birbiriyle entegre birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da firmanın uyum içerisinde etkileşimiyle mümkündür. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etkin Dış Kaynak

Kullanımı firmaları ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için lojistik uzmanları, çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemleri kullanmaktadırlar. Süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenmiştir.

1.1.5.1.7. Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu

Geniş bir alana yayılmış olan lojistik hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, entegrasyonunu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için Dış Kaynak Kullanımı firmaları büyük esneklik sağlamaktadır. Kısa süreler için çok miktarda nakliye aracı, insan kaynağı, depo alanı sağlama gibi olanaklar mevcuttur. Firmanın bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.

1.1.5.1.8. Kaynak Sürekliliği

İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir Dış Kaynak Kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.

1.1.5.1.9. Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azalması

Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de

sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp Dış Kaynak Kullanımı şirketinin sorumluluğu haline gelmektedir.

1.1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Bu faydalarının yanı sıra Dış Kaynak Kullanımı' nın işletmeler için bazı riskleri de söz konusudur. Özellikle hizmet sağlayıcı ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı durumlarda başarısızlık kesindir. Tedarikçi işletme ile Dış Kaynak Kullanımı' ndan yararlanma yoluna giden işletme, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidir. Aksi halde sorunlar işbirliğini olumsuz olarak etkileyecek ve işbirliği başarısız bir strateji haline dönüştürecektir. Riskler aşağıda sıralanabilir (outsourcingturkiye.blogspot.com);

1.1.5.2.1. Ana Yetkinliğin Kaybedilmesi

Başlangıçta işletmeler üretim süreçlerinin basit ve önemsiz görünen kısımlarını Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile alıyor görülebilir. Ancak zaman içerisinde tedarikçi ürün ya da hizmetini beklenen kaliteden daha düşük seviyelerde sunmaya başlayabilir hatta tedarikçi bu hizmeti sunma isteğini kaybedebilir. Bu durumda işletmenin tekrar bu alanda ihtiyacı kendi içerisinden sağlaması mümkün olmayacak ve yetkinlik kaybedilmiş olacaktır.

1.1.5.2.2. Tedarikçi Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Dış Kaynak Kullanımı hizmetinden yararlanmakta olan işletme ile tedarikçinin önceliklerinin uyuşmaması ciddi sorunlara yol açar. Dış Kaynak Kullanımı hizmeti tedarik etme konusunda deneyim sahibi işletmeler tedarikçinin operasyonel personeli ile dostça ilişki kurarken aynı zamanda hizmeti veren işletmenin üst yönetimi ile de stratejik seviyede nüfuz ilişkisi kurar. Bundan dolayıdır

ki NIKE Dış Kaynak Kullanımı hizmeti aldığı tüm tedarikçilerin yerleşkelerinde kendi temsilci personelini bulundurur ve tedarikçilerinin üst düzey yöneticilerini sıklıkla Oragon'da genel merkezinde gelecek planları ile ilgili bilgilendirmek üzere bir araya getirir. Hizmetin sağlanmasında bir sorun oluştuğunda hem tedarikçinin üst düzey yöneticileri kendi organizasyonuna, hem de NIKE temsilci personeli tedarikçi organizasyonunda birlikte çalıştığı kişilere kişisel baskı kurarak sorunun daha hızlı ve etkin bir biçimde giderilmesini sağlar.

1.1.5.2.3. Gizli bilgilerin Rakiplere Sızması

Dış Kaynak Kullanımı yöntemini tercih eden işletme, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının tedarikçi tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, Dış Kaynak Kullanımı konulu etkileşimlerde tedarikçi işletme,gizlilik derecesi yüksek bilgileri öğrenebilmekte ve işletme ile tedarikçisi arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler birer koz olarak kullanabilmektedir.

1.1.5.2.4. Nitelikli Personelin Kaybedilmesi

İşletmeler açısından nitelikli elemanların istihdamında ve buna süreklilik kazandırılmasında örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatmininin büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere personel tedarik edilmesi hususunda da Dış Kaynak Kullanımı yöntemine başvurabilmektedirler. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, işletmenin ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan işletme personelinin belirli bir program dahilinde bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu durumda tedarikçiye ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, işletme içerisindeki başka departmanlarda görevlendirilebilmekte veya yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde tedarikçiye transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası tedarikçi adına çalışan personel, genellikle eskiden çalıştığı işletmelere geri dönmemektedir. Nitelikli elamanların

işletmenin ayrılmasına neden olan bu süreç, aynı zamanda diğer departmanlarda çalışan personelin işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

1.1.6. İşletmelerde Lojistik Tasarım

İşletmelerin lojistik tasarımlarını hazırlarken oldukça zorlandıkları gözlemlenmiştir. Lojistik organizasyonla ilgili güçlükler üç ana nedenden dolayı ortaya çıkmaktadır;

- Lojistik fonksiyonlar çok çeşitlidir ve bu fonksiyonların organizasyon yapısı içerisinde nerelere yerleştirileceğine karar vermek oldukça güç olmaktadır.
- Etkin bir lojistik organizasyondan beklenen standartların bulunmaması, tasarımları güçleştirmektedir.
- Lojistik faaliyetleri bir bütün olarak işletmenin yerine getirmekte olduğu üretim, pazarlama ve finans gibi alışlagelmiş bir fonksiyonunu ifade etmez.

Lojistik organizasyonun temel amacı planlamaları ve denetlenmeleri için lojistik faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamaktır. İşletme yönetimi genellikle lojistik faaliyet alanlarının karşılıklı dayanışma içinde bulunduğunu kabul eder. Ancak çoğu zaman faaliyetler arasında “Beyaz Alanların” çokluğu, koordinasyonun zayıf olduğu gözlenmektedir. Bu alanların en aza indirilmesi için işletmelerin lojistik faaliyetleri tek bir organizasyon yapısı altında yapılandırılmalıdır.

Lojistik faaliyet tasarımları işletmelerde yapılan iş ve amaçlara göre farklılıklar gösterse de, genel olarak lojistik faaliyetlerin organizasyon modelleri, lojistik fonksiyonların; farklı bölümlere dağılması, fonksiyonel denetim alanları altında toplanması ve mevcut bölümlerden birine bağlanması olarak üç farklı şekilde gruplandırılabilir.

1.1.6.1 Lojistik Fonksiyonların Farklı Bölümlere Dağılması

Lojistik fonksiyonları farklı bölümlere dağıtılmış geleneksel bir organizasyon yapısı görülmektedir. İşletmelerde en çok karşılaşılan organizasyon modelidir. Lojistik faaliyetler işletmenin finans, üretim ve pazarlama bölümleri arasında dağıtılmış durumdadır. Ürün-Pazar tahminleri, müşteri satış sipariş hizmeti ve tesis içi

işlenmiş mal depolama lojistik faaliyetleri pazarlama temel fonksiyonunun sorumluluk alanı içerisine alınmıştır. Üretim temel fonksiyonu ise; taşıma, tedarik, depolama, üretim programlama, materyal yönetimi, hammadde stoklama lojistik faaliyetlerini kapsamın almaktadır. Envanter yönetimi, sipariş işleme, kredi yetkisi, yönetim bilgi sistemi ve tesis planlama gibi lojistik faaliyetler de finans temel fonksiyonuna bağlanmıştır.

Lojistik faaliyetlerin işletmenin farklı fonksiyonlarına dağıtılması durumunda, koordinasyon sağlamak son derece güçleşir. Maliyet optimizasyonu sağlamak, lojistik faaliyetlerde etkinliği sağlamak oldukça zordur. Bu tür bir organizasyon yapısına sahip bir işletmede mal akış yöneticisi yalnızca taşıma giderlerini düşük tutmaya, bu sebeple daha ucuz fiyatlı taşıma yöntem ve araçlarını seçmeye, düzensiz ve büyük ölçekli taşımadan yararlanmaya çalışacaktır. Pazarlama yöneticisi ise; müşteri hizmet düzeyini yükseltmeye ve büyük ölçüde stok tutmaya çalışacak ve en iyi taşıma yöntemlerinin seçilmesini isteyecektir. Stok kontrol yöneticisi ise stok tutma giderlerini en aza indirmeye çalışacaktır. Finans bölümü de kendine bağlı birimlerden alacak hesaplarını, stoklara bağlanan fonları, faiz ve diğer stok tutma giderlerini en aza indirmelerini isteyecektir. Üretim bölümü üretimin devamlılığını sağlamak için malzeme ihtiyaçlarının uygun ve zamanında tedarikini bekleyecek, taşıma olanaklarının gerekli hammadde ve malzeme ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını isteyecektir. Sonuç olarak lojistik sistem, birimlerin birbirinden kopuklukları ve temel fonksiyonların istekleri yönünde optimum olarak işleyemeyecektir.

1.1.6.2. Lojistik Fonksiyonların Fonksiyonel Denetim Alanı Altında Toplanması

Bu tasarım yukarıda tanımlanmış olan sisteme değişim çalışması uygulanarak, ortaya çıkması muhtemel birleşik organizasyon biçimini göstermektedir. Birbirlerinden tamamen ayırık olmalarına karşın, bu yapıda, fiziksel dağıtım ve materyal yönetiminin birer fonksiyonel denetim alanlarının bulunduğu görülmektedir. Seçilmiş bazı lojistik faaliyetler bu yeni kontrol merkezlerinin altında gruplaşmıştır. Bu organizasyon yapısı bir ölçüde de olsa bütünleşik lojistik faaliyetlerin işletme içinde geliştiği kabul edildiği için bir yada iki bütünleşik faaliyet demetinin ortaya

çıkması önemli bir gelişmeyi ifade etmektedir. Pazarlama fonksiyonunda bu faaliyet demeti müşteri hizmetleri etrafında bütünleşmiştir. Üretim fonksiyonunda ise yoğunlaşma materyal yada parçaların tedariki ve depolanmasında görülür. Fiziksel dağıtım ve materyal yönetimi pazarlama ve üretim temel fonksiyonlarına bağlı bulunmaktadır. Finans fonksiyonu ise; tesis dışındaki mallar haricindeki tüm stok kontrolü, kredi yetkisi ve tesis planlamasından sorumlu bulunmaktadır.

Bu modelde göze çarpan yetersizlik, doğrudan stok kontrol sorumluluğu eksikliğidir. Böyle bir organizasyon yapısına sahip işletmelerde, taşıma ve stok arasındaki dengeyi doğrudan yönetme sorumluluğu olmadığından, lojistik faaliyetlerde tam bir uyum gözlenmemektedir.

1.1.6.3. Lojistik Fonksiyonların Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması

İşletmelerde bütünleşik lojistik faaliyetler ile ilgili deneyim arttıkça ve faaliyetlerin organizasyona maliyet faydası sağladığı ortaya çıktıkça lojistik tasarımda değişiklikler yaşanabilir. Bu modelde lojistik fonksiyonlar mevcut bölümlerden birine bağlanmıştır ve temel modelle ilgili organizasyon yapısı görülmektedir.

Modelin göze çarpan en büyük özelliği, gelişmiş müşteri hizmet düzeyi tüm işletmenin başarısında önem kazanmıştır. Müşteri hizmet düzeyini yükseltmek etkin bir fiziksel dağıtım fonksiyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu sebeple modelde lojistik faaliyetlerin önemli bir kısmı bu fonksiyona bağlanmıştır. Daha çok kolayda mallar üreten işletmeler de görülen bir organizasyon modelidir. Fiziksel dağıtım fonksiyonunun ayrı bir yönetime bağlanmasının sebepleri şu şekilde ifade edilebilir;

- İşletmede fiziksel dağıtım sürecinin satışların önemli bir bölümünü karşılaması,
- Fiziksel dağıtımının diğer işletme faaliyetlerini destekleyen bir birim olarak çalışması,
- Fiziksel dağıtım sisteminin bütünleşik denetlenmek zorunda olduğu olarak özetlenebilir.

Modelde fiziksel dağıtım organizasyonuna, işletmenin diğer fonksiyonlarıyla eşit düzeyde yer verilmektedir. Bütünleşik lojistik kavramı fiziksel dağıtım ve materyal yönetimi üzerinde ayrı olarak odaklaşmıştır. Fiziksel dağıtım yöneticisi karın çoğaltılması, yatırımların geri dönmesi ve varlıkların dağılımı konularıyla ilgilidir. Oysa etkin bir lojistik organizasyonunda maliyetlerin azaltılması, optimum noktaların bulunması konuları da önem kazanmaktadır. Bu sebeplerle organizasyon modeli istenilen etkinliğe sahip değildir.

1.2. LOJİSTİK FİRMALARI

Yakın zamana kadar lojistik firması dendiğinde akla göndericileri nakliye hizmeti sunan şirketler gelmekteydi. Son yıllarda ise, sektörün hızla değişmesiyle ve sektördeki oyuncuların iş modellerini yeniden şekillendirmeleri ile birlikte lojistik sektörünü tanımak ve tanımlamanın zorlaştığı ifade edilmektedir. Nitekim nakliye ve lojistik hizmetleri arasındaki iletişim artmakta, lojistik çözümlerinin başarıya ulaşabilmesi, bilgi sistemlerine, süreç optimizasyon yeteneğine ve bilgiye bağlı hale gelmektedir. Tüm bu gelişmelere paralel olarak fiziksel nakliye, nakliye hizmet sağlama, depolama, gümrükleme, tedarik zinciri danışmanlığı ve nakliye ile ilgili diğer hizmetleri veren firmalar lojistik sektörüne dahildir.

Lojistik hizmetleri sağlayan firmalar 4 farklı boyutta değerlendirilebilir (Dünya gazetesi, 2004, 46);

- Coğrafi kapsam; Coğrafi kapsam ve müşteri tabanı açısından firmalar yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası ve global firmalar olarak sınıflandırılır.

- Varlık tabanı; Lojistik hizmeti veren firmalardan bazıları tamamen kendilerine ait olan altyapı ile hizmet verirler. Altyapı dendiğinde araç filosu, depo, dağıtım merkezi, bilgi sistemleri ve diğer kaynaklar düşünülmelidir. Bazı firmalar ise daha esnek bir varlık tabanı ile çalışırlar; bir diğer ifade ile kendi filoları bulunmaz ancak

kendi kullanımlarına rezerve edilmiş olan nakliye kapasitesine sahiptirler. Kendilerine ait hiç varlığı olmayan ve iş modelleri bilgiye dayanan lojistik firmalar da mevcuttur. Bu tür firmalar müşterinin ihtiyaçlarını karşılarken bir tür organizatör veya koordinatör gibi çalışırlar.

- Odaklanma alanı; Kara nakliyesi yapan firmalardan bazıları her tür mal ve ürün taşımaktayken bazı firmaların ölçek ve kapsam ekonomisi sağlayacak benzer özelliklere sahip mal ve ürünleri taşıdıkları görülebilir. İkinci gruba grupaj ve kurye operatörleri örnek olarak verilebilir. Diğer bir grup ise büyük müşteriler ile uzun dönemli kontratlarla çalışmaya odaklanan firmalardır.

- Hizmet portföyü; Firmaların bazılarının iş modelleri örneğin kara nakliyesi gibi tek bir hizmet vermeye yöneliktir. Diğer bazı oyuncular ise ilgili hizmetlerden oluşan paket çözüm hizmeti verirler. Daha büyük ölçekteki bazı firmaların stratejisi ise tek çatı altında bütün hizmetleri sunmaktır.

Sektördeki firmaların çoğunluğu için geçerli olan bu stratejik konum, beraberinde önemli riskler de getirmektedir. Sabit varlık tabanı ile çalışmak, pazarın daraldığı durumlarda kapasite fazlasına yol açabilir. Nitekim alan olarak yeterince odaklanmayan firmaların, büyük müşterilerle uzun vadede sözleşmeli çalışması zordur. Her zaman geçerli olmasa da büyük ölçekli müşteri ve uzun vadeli çalışma kombinasyonu kâr marjlarını yükseltebilir.

Ayrıca tek alanda veya paket olarak hizmet veren firmalar müşterilerin tek noktadan hizmet alma beklentilerini karşılayamayabilir. Diğer bir dezavantaj ise çapraz satış fırsatlarının kaçması ve ölçek ekonomisinden yararlanılamamasıdır.

Bu riskler ve dezavantajların farkında olan sektördeki firmalar, stratejilerini ve pazardaki konumlarını yeniden değerlendirmeye başlamışlardır. Bu anlamda

stratejileri açısından lojistik firmaları incelendiğinde üç grup altında toplandıkları görülmektedir. Bunlar aşağıda kısaca belirtilmiştir;

- Global Topyekün Hizmet Sağlayıcıları; Firmaların bazıları ilk adım olarak coğrafi ve müşteri tabanı olarak global kapsamda hizmet verme stratejisini izliyorlar. Bir sonraki adım ise, geniş hizmet portföyünden yararlanarak çapraz satış fırsatları yaratmak.

- Tedarik Zinciri Yöneticileri; Bu stratejiyi seçen firmalar bilgi sistemleri yetkinliklerine dayalı süreç çözümleri sunuyorlar. Varlık tabanlarını kısıtlı tutan bu firmalar için bir sonraki hedef coğrafi kapsamı genişletmek ve hizmet çeşitlerini arttırmak.

- Dikey Sektör Hizmet Ortakları; Şirketlerin kendilerini yeniden konumlandırmak için seçmiş oldukları üçüncü yol ise belli sektörlere odaklanmaktır. Diğer bir deyişle bu firmalar bir sektörün tedarik zinciri boyunca yer alan oyuncularını hedeflemektedirler. Dikey sektör hizmet ortaklarının ilk yapmaları gereken hedef sektöre özgü hizmet çeşitlerinde uzmanlaşmaktır. Bunu takip eden aşamanın ise müşterilerin uluslararası hizmet gereksinimlerini karşılamak için coğrafi kapsamı genişletmek olduğu belirtilmektedir.

1.3. AZERBAJCAN ve GLOBAL LOJİSTİK SEKTÖRÜ ile SEKTÖRÜN GELİŞİMİNİ ETKİLEYECEĞİ TAHMİN EDİLEN EĞİLİMLER

Dünyada lojistik sektörü önemli gelişmeler göstermektedir. 2001 yılında dünya lojistik pazarının büyüklüğü yaklaşık 3 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Global lojistik pazarı yapısına bakıldığında, ABD ve Avrupa'nın hacim olarak dünya lojistik pazarının yüzde 50'sinden fazlasını teşkil ettiği görülmektedir. Asya'nın payı halen düşük görünmesine rağmen, önümüzdeki yıllarda özellikle Çin'in dünya ticaretinde oynadığı rolün artacağı göz önüne alındığında bu oranın da artacağı öngörülmektedir (Dünya gazetesi, 2004: 44). Son yıllarda lojistik pazarı Avrupa'da yıllık ortalama %10, ABD'de %15'lik bir büyüme kaydetmiştir.

1990 yılında 1 trilyon dolara ulaşan Dünya ticaret hacmi, 2000 yılında yaklaşık 6 trilyon dolara yükselmiştir. Günümüzde ise 8 trilyon doları aşmış durumdadır. Azerbaycan'ın dış ticareti de Dünya'da yaşanan gelişmelere paralel bir gelişme göstererek son 6 yılda ortalama 2 milyar dolardan 13 milyar dolara yükselmiştir. Bu trende paralel olarak günümüzde lojistik ve uluslararası yük taşımacılığı sektörünün büyük bir değişim içinde olduğu söylenebilir. Özellikle son yıllarda boru hattı taşımacılığının da artmasıyla Azerbaycan'da, yük taşıma hacmi %81 oranında artmıştır. Yaklaşık 20 milyar dolar olan ve son on yılda %34 artan Azerbaycan'ın GSYİH'sı, işletmelerde artan DKK ve özellikle petrol taşımacılığına paralel olarak lojistik sektöründeki gelişmenin en önemli kanıtıdır (<http://www.turktrade.org.tr>; <http://www.igeme.gov.tr>).

Global lojistik sektörünü etkileyeceği tahmin edilen eğilimler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir;

1.3.1. Teknolojinin Uygun Kullanımı

Teknolojinin sunduğu imkânlar sayesinde lojistik sektöründe çok önemli ve hızlı ilerlemeler kaydedilmektedir. Lojistiğin hemen her fonksiyonunda, hem ekipman hem de bilgi sistemleri alanlarında teknoloji yoğun olarak kullanılmaktadır. Sektördeki rekabet yapısına bakıldığında, avantajlı olan firmaların mal akışı yanında veri akışını da iyi yöneten firmalar olduğu görülmektedir (Dünya gazetesi, 2004: 44).

1.3.2. Kapsamlı Tedarik Zinciri Ağlarının Kurulması

Ağ yapıları tek bir şirkete özgü olmaktan çıkarak, zincir oyuncularının hepsini içine alan ağlara dönüşmektedir. Şirketler, hatta sektörler arasında kurulan ağlar, zincirdeki gereksiz fazlalıkları ortadan kaldırarak verimliliği artırmaktadır. Lojistik ağları istendiği kadar verimli çalışmamakta; parçalı lojistik yönetimi, kapasite planlama, envanter yönetimi, elleçleme ve nakliye süreçlerinde verimsizliklere yol açmaktadır. Birçok firma sadece kendisine ait olan lojistik ağları kurarak; bütünsel açıdan bakıldığında kendi içlerinde entegre ama birbirlerinden kopuk olan ağlar sisteminin hedeflenen verimliliğe ulaşmasını zorlaştırmaktadır (Dünya gazetesi, 2004: 44).

1.3.3. Dinamik Tedarik Zincirlerinin Kurulması

Kurulacak ağ yapılarının kapsamı büyüdükçe bu ağların optimizasyon sıklığı da artar. Uzun dönemlerde yapılan yeniden yapılanmalar, optimizasyon sonuçlarına göre çok daha sık gerçekleştirilebilir.

1.3.4. 3PL Şirketlerinin Öneminin Artması

Geniş ağ yapılarının etkin olarak işleyebilmesi için arkada sağlam bir bilgi sistemleri altyapısının olması gerekir. Şirketlerin tek başlarına bu yüklü yatırımın altına girmeleri finansal açıdan büyük risk taşıyabileceğinden firmalar halihazırda bu yatırımları yapmış ve bilgi sistemlerinde uzmanlık geliştirmiş olan 3PL firmaları ile çalışmayı tercih etmektedirler.

1.3.5. Çevre Koruma

Lojistik sektörünün gelişmesinin çevre açısından da büyük önem taşıdığı söylenebilir. Nakliye sektöründeki verimliliğin artması, ticaret hacminin artmasına rağmen nakliye araçlarının emisyonlarının fazla artmamasını sağlayabilir. 1995 yılında Kanada'daki gaz emisyonlarının yüzde 27'sinin nakliye sektöründen kaynaklandığı düşünüldüğünde bu konunun önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Dünya gazetesi, 2004: 35).

1.3.6. Küreselleşme

Uluslararası ticaret hacminin artması ile beraber uluslararası ticaretin ortaya çıkardığı yeni gereksinimlerden dolayı 3PL firmalarına olan talep ticaret hacmi artışına paralel olarak devam edeceği açıktır. Satın alma, üretim ve dağıtımın küreselleşmesi hızla devam etmektedir. Malların çoğu halen yerel pazarlardan satın alınmakla birlikte global satın alımların toplam satın almalarındaki oranı yüzde 2-5 arası değişen bir hızla artmaktadır.

1.3.7. İşbirliklerinin Artarak Devam Etmesi

Şirketler arasında kurulan işbirlikleri birçok durumda birleşme öncesi ilk adım olmaktadır. İşbirliği yapan firmalar beraber çalıştıkları süre zarfında birbirlerini daha iyi tanıma imkanı bulmakta ve başarılı bir birleşme için ön şart olan güven ortamı oluşmaktadır. İşbirliklerinin artmasının diğer bir nedeni ise değişen müşteri isteklerini karşılayabilmek ve teknolojik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru yanıt verme zorunluluğudur. Büyük ölçekli müşterilerle çalışabilmek için gerekli olan hizmet çeşidi ve coğrafi kapsamın tek bir firma tarafından karşılanabilmesi zordur. Diğer taraftan, sektörün nereye doğru gittiği ve başarılı olabilmek için hangi yetkinliklerin önce çıkacağı, bu kadar hızlı ve radikal değişimlerin yaşandığı bir sektörde belirsizliğini korumaktadır. Bu belirsizliğin yarattığı riske karşı firmalar uzun vadeli yatırımlara girmek yerine işbirlikleri kurarak kısa ve orta vadede gerekli hizmetleri verebilmektedirler. Sektörün geleceği biraz daha net görülene kadar firmalar bağımsız kalmayı tercih etmektedirler. Sonuç olarak ortaya çıkan, fiziksel dağıtım kapasitesi, bilgi sistemleri ve süreç optimizasyon bilgisini birleştiren ve müşterilere istedikleri hizmetleri sunabilen geçici takımlar. Sektörün gelecekteki yapısının biraz daha netleşmesi ile birlikte yapılmış olan bu işbirliklerinin şirket evlilikleri ile sonuçlanacağı tahmin edilmektedir.

1.4. E- LOJİSTİK

Son yıllarda sektör yapısını değiştiren ve önümüzdeki yıllarda daha da öne çıkması öngörülen unsurlardan birisi e-iş. World Wide Web'in sunmakta olduğu fırsatlar ve tarattığı yeni ihtiyaçlar hem lojistik hizmet sağlayıcıları hem de lojistik hizmet müşterilerinin değişen koşullara hızla ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Kurulmuş olan elektronik pazaryerleri hedefledikleri ciro ve kar rakamlarına ulaşmakta zorluk çekiyorlar, çünkü ticaret halen düşük ve katılımcılar işlem maliyetlerini yüksek bulmaktadırlar. Ciroyu ve karlılığı arttırmak için e- pazaryerleri üyelerine kar marjı daha yüksek yeni hizmetler sunmaya başlanıyor; sigorta, finansman ve lojistik gibi. Fakat pazaryeri üyelerinin çoğunun çalışmakta oldukları

hizmet sağlayıcılar ile halen uzun dönemli sözleşmelerinin olması katılımları sınırlamaktadır. İleri bakıldığında başarılı olacak lojistik modelleri müşterilerine hızlı ve sürdürülebilir katma değer yaratacak modeller olacaktır. Lojistik hizmet sağlayıcıları mevcut müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılamaya devam ederken bir yandan da sahip oldukları uzmanlık, altyapı ve deneyimi kullanarak internetin sunduğu büyük pazar potansiyelinden faydalanmaktadırlar.

1.5. KÜRESEL REKABET ORTAMINDA LOJİSTİK YÖNETİMİ

Lojistik sektörü 40 yıldan fazla süredir büyük bir gelişme göstermektedir. Aslına bakılırsa nakliyat ve dağıtım gibi, küresel ekonomi şirketlerinin büyümelerinde temel teşkil eden faktörleri bünyesinde barındıran lojistik sektörü, 1960'dan önce bir disiplin ya da endüstri olarak kabul edilmiyordu bile. Bugün ise, özellikle Kuzey Amerika'da saygın üniversite kurumları lojistik alanında doktoralı eğitim programları yürütmektedirler. Aynı şekilde, mesleki organizasyonlar lojistik endüstrisini anlamak, sınırlarını daha da geliştirmek ve derinleştirmek konusunda büyük çaba harcadıkları gözlemlenmektedir. Araştırma ve tartışma forumlarının yanı sıra, lojistik uygulayıcılarına pratiğe ilişkin programlar sunmaktadırlar. Böylece, başlangıç seviyesinden itibaren sektörde faaliyet gösteren bir kişinin profesyonel gelişme çizgisini, kariyerini şekillendirmektedir.

Yönetim hiyerarşisi içinde Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi'nin büyük gelişme göstermesinin en önemli belirtisi, sektörde görülmeye başlayan "parlak" çalışanlardır. Bunun en temel sebebi, Tedarik Zinciri Yönetimi'nde eğitimin daimi gelişmenin anahtarı olduğunun görülmesidir. Ancak eğitim kadar önemli olan bir şey daha var; o da sektör ve çalışanlar için hangi eğitim programının yürütülmesi gerektiğinin belirlenmesidir.

Tedarik Zinciri Endüstrisi'nde çalışmak için gerekli en büyük avantajlardan biri eğitimidir. Şu anda, sektöre ilişkin başlangıç seviyesindeki bilgi birikimine sahip birçok kişinin varlığından söz edilebilir. Bu kişiler; endüstri jargonlarını bilen, temel nakliyat, dağıtım, depolama gibi konularda donanımlı ve en önemlisi bilgisayar

temelli iş ve bilgi akışını nasıl kullanabileceği altyapısına sahiplerdir. Başarılı olanlar, şirketin kültürüne çabucak adapte olabilen kişilerdir. Ama gerçekte, bu her zaman garanti değildir. Aslında eğitim ile iş dünyası arasındaki temel fark, kişilerin değerlendirilme şekli ile ilgilidir (John, 1997, 20).

Eğitim, üzerinde önemle durulması gereken bir platformdur. İş dünyası bu platformda performans gösterilebilecek bir aşamadır. Genel olarak ifade etmek gerekirse, büyük şirketler ekip performansları sayesinde başarıya ulaşır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir şirketin sahip olduğu kültür çok önemlidir. Ekip performansına dayalı kültürlerde çalışanlar genelde ortalama çalışan olarak nitelendirildikleri halde, ekip içinde ortalamalarının üzerinde performans göstermektedir.

Diğer taraftan, düşük performans gösterenleri belirlemenin o kadar da zor değildir. Eğitim, parlak bir öğrenciyi kişisel bir paket olmaktan çıkartır; güçlü ve etkili bir alet çantasına dönüştürür. Tabii burada lojistik sektörü için eğitilen kişinin nasıl bir performans göstereceği, içinde yer aldığı kültüre ve çantasındaki aletlerin test edildiği iş çevresine bağlıdır.

Bir de lojistiğin bir diğer yüzü vardır. Şirketlerin büyüme ve İnsan Kaynakları ihtiyaçlarını güvence altına alacak birimlere gereksinimleri vardır. Bu birimlerin de endüstriye ait finansal kaynaklara ihtiyacı vardır. Toplumun ise, oluşan sinerjinin sorunlar karşısında üreteceği sonuçlara ihtiyacı vardır. Şehir merkezlerindeki trafik problemi, yoğun trafiğin yarattığı çevre sorunları, otoyol ve demir yollarının altyapı eksiklikleri, gibi sorunlar küresel ekonomiye bağımlı dünyada muazzam önem taşıyan konulardır.

Kurumlar, endüstri ve toplum arasındaki üçlü ilişkinin yanında, küresel temelli fırsatlar da vardır. Örneğin Çin, 2010 yılındaki Olimpiyat Oyunları'nda gerekli lojistik hizmetleri yürütmek için yaklaşık 100 bin kişiyi eğitmek zorunda kalmıştır (John, 1997: 11).

Yaklaşık 6 trilyon Dolar'lık küresel lojistik pazarında gelecekte öne çıkacak coğrafyalar olarak Asya-Pasifik, Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Afrika-Orta Doğu

bölgeleri gösterilmektedir. 2007 yılında 15 milyar Dolar'lık bir büyüklüğe ulaştığı düşünülen Türk lojistik pazarının geleceği ise parlak görünmektedir. Zira 3 kıtanın kesişme noktasında bulunan Türkiye'nin, gelecekte lojistik sektörü için bu bölgede doğacak pazarlardan önemli ölçüde pay alması beklenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise Azerbaycan lojistik sektörü değerlendirilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
AZERBAYCAN'DA LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ
VE
AZERBAYCAN'DA LOJİSTİK PAZARININ ALTYAPISI

Çalışmanın ikinci bölümü ve temel noktasını oluşturacak bu bölümde, öncelikle Azerbaycan tarihinde lojistik sektörünün gelişimi konusuna değinilecek ve hemen ardından, Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile lojistik sektöründe ortaya çıkan sorunlar, bağımsızlık döneminde yeniden yapılan lojistik sistemi ve son olarak Azerbaycan lojistik sektörünü etkileyecek önemli projeler üzerinde durulacaktır.

2.1. AZERBAYCAN TARİHİNDE LOJİSTİK

Azerbaycan, Kafkasya Bölgesi'nin güneydoğusunda 38, 24'- 41, 54' kuzey enlemleri ile 44, 46'- 50, 50' doğu boylamları arasında yer almaktadır. Azerbaycan'ın doğusunda Hazar Denizi, kuzeyinde Rusya Federasyonu, kuzeybatısında Gürcistan, batısında Ermenistan, güneyinde İran ve güneybatısında Türkiye bulunmaktadır. Ülkenin toplam yüzölçümü 86.600 km, nüfusu ise 8.5 milyon dolayındadır (Seferov, 2007: 271).

Azerbaycan arazisinin % 60'ı dağlık olmasına rağmen coğrafi konumu itibariyle birçok önemli yolların üzerinde yer alması nedeniyle tarih boyu lojistik sektörü gelişerek inkişaf ettiği görülmektedir.

2.1.1. Büyük İskender

Bugün, gerçek bir 'deha' olarak anılan Büyük İskender, imzaladığı büyük başarılarında lojistik planlamadan yararlanmıştır. Ordularını karayoluyla savaş

alanına ulaştıran İskender, ordusunun ihtiyaç duyduğu mühimmatı ise sunduğu maliyet avantajları nedeniyle denizyoluyla taşımayı tercih etmiştir. Bazı kaynaklara göre ise Büyük İskender ordusunu Hazar denizi sahilllerinden, yani Őimdiki Azerbaycan yollarından geçirmiştir.

2.1.2. İpek Yolu

İpek endüstrisi, eski çağlardan beri birçok milletin hayatında çok önemli bir yer tutmuş; Uzak Doğudan gelen ipek ve baharat, Batı dünyası için, uluslararası ilişkilerde önemli bir rol oynamıştır. İpek, ayrıca, Doğu kültürünün Batı tarafından tanınmasını da sağlamıştır.

Doğunun ipeği ile baharatının kervanlarla batıya taşınması, Çin'den Avrupa'ya ulaşan ticaret yolların oluşturmuştur. Orta ağda, ticaret kervanları, Őimdiki Çin'in Xian kentinden hareket ederek Özbekistan'ın Kaşgar kentine gelirler; burada ikiye ayrılan yollardan ilkini izleyerek Afganistan ovalarından Hazar Denizine; diğeri ile de Karakurum Dağlarını aşarak İnan zerinden Anadolu'ya ulaşırlardı. Anadolu'dan deniz yolu ile veya Trakya üzerinden karayolu ile Avrupa'ya giderlerdi (Bünyadov, 1995: 20). Tarihi İpek yolu Şekil 1'de gösterilmektedir;

Şekil 1: Tarihi İpek Yolu



Kaynak: www.harunyahya.org/kitap/dogu_turkistan/res/36.jpg

Doğudan batıya doğru gelişen bu ticari harekette, daha önceki çağlardan beri kullanılmakta olan bir yol şebekesinden yararlanılmıştır. Yoğun bir şekilde ipek, porselen, kâğıt, baharat ve değerli taşların taşınmasının yanında kıtalar arasındaki kültür alışverişine de imkân sağlayan bu binlerce kilometre uzunluğundaki kervan yolları, zaman içinde "İpek Yolu" olarak adlandırılmıştır (Bünyadov, 1995: 19).

İpek Yolu, Asya'yı Avrupa'ya bağlayan bir ticaret yolu olmasının ötesinde, 2000 yıldan beri bölgede yaşayan kültürlerin, dinlerin, ırkların da izlerini taşımakta ve olağanüstü bir tarihi ve kültürel zenginlik sunmaktadır. Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinin ve Azerbaycan'ın bağımsızlıklarını kazanmalarından sonra İpek Yolunun hem bir ticaret yolu, hem de tarihi ve kültürel değer olarak yeniden canlandırılması gündeme gelmiş, bu yol boyunca inşa edilmiş ve artık kullanılmayan yapıların, yeni işlevler kazandırılarak korunmaları ve yaşatılmaları için çalışmalar başlatılmıştır.

2.1.3 Petrol Yataklarının Bulunması ve Bakü Limanı

Daha 13. yüzyılda Bakü'ye gelen Marcko Polo, petrolün şehir için önemini anlatan yazılarında, halkın ısınmak ve hatta sağlık problemlerini çözmek için bile petrol kullandığını belirtmişti. Ve yine de, Bakü'yü çağrıştıran ilk şey olarak, petrol, bu şehrin ayrılmaz bir serveti olduğunu bir daha kanıtladı. Bu dönemde Bakü'deki petrol ve dolayısıyla Rus ve diğer dış sermayenin hızlı akımı, Çar Rusya'nın eyalet merkezlerinden biri olan Bakü'yü dünyanın en önemli ekonomik ve ticaret merkezlerinden birisine çevirmiştir. Bütün siyasi, ekonomi, sosyal ve kültür alanlarında kökten değişiklikler başlamış, güçlü milli burjuva sınıfı oluşmuştur. Petrol savaşında yenilenler iflasa uğrarken başarılı olanlar zirveye ulaşmıştır. Zeynelabidin Tağıyev, Musa Nağıyev, Şemsi Esadulayev gibi yerli zenginlerin isimleri duyulmaya başlamıştı. Bakü'nün kalkınması, yeni kimlik kazanması bu isimlere bağlıdır.

Daha 1564 yılında Sefeviler devletinin kurucusu Şah İsmail Xatainin oğlu Tehmasib şahın fermanı ile ikametgâhı Bakı olan liman bakanlığı kurulmuştur (Bundayev, 1995: 25). Buna rağmen çağdaş anlamda taşımacılık sisteminin yaranması ülkede petrol sanayisinin hızlı gelişmesi ile ilgili olup 19. yüzyılın sonu 20. başlarındadır. Azerbaycan'da müasir taşımacılık vasıtalarının yaranmasında demir

yollarının büyük önemi olmuştur. Artık 19. yüzyılın 2. yarısında Bakü ve Balakanı-Sabunçu petrol madenlerini birleştiren demir yolunun kurulmasına karar verilmiştir. 25 km uzunluğunda olan bu demir yolunda 1880 ilin ocağında ilk trenler harekete başlamıştır.

Aynı zamanda Tiflis ve Bakü arasında demir yolunun kurulması da kararlaştırılmıştır. Burada işler 1880 yılda başlamış, 1883'te demir yolu artık faaliyete başlamıştır. Bu demir yolu Güney Kafkasya demir yolunun bir bölümü olmuş ve onun vasıtasıyla sadece petrol ve petrol ürünleri değil, aynı zamanda diğer mallar ve yolcular da taşınmaktaydı.

19. yüzyılın 90. yıllarında ülkede demir yolunun yeni yükselişi, Hazar Denizi'nin Batı sahili boyunca demir yolu tikintisi hakkında teklif gerçekleştirilmeye başlamıştır. Bu dönemde artık Bakü Port-Petrovsk (Rusya) arasında seferler başlamıştır. Böylece Güney Kafkasya demir yolu aracılığıyla Rusya demir yolu ile birleştirilmesi Azerbaycan'ın ve bütün Güney Kafkasya'nın ülkenin diğer bölümleriyle ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardım etmiştir. Kafksyanın en büyük demir yolu Bakü'nün rolünü büyütüştür.

Aynı yıllarda Hazar denizinde gemiçilik de büyük oranda genişlemiştir. Tarih boyu Hazar denizinin en büyük limanı olan Bakünün yükselişi ile yanaşı Lenkaran ve Astara gibi sahilboyu şehirlerin de gemiçiliyin inkişafında rolü arttırdı. Aynı yıllarda Kürün (Azerbaycan'ın en büyük nehri) aşağı akarında da gemi taşımaları da yapılmaktaydı.

1873 yılda gemi sahipleri Artyomovlar yelkenli gemileri yeniden yaparak betonlara petrol koyarak deniz yolu ile petroleri taşımaya başlamışlardır. Bu yenilik Nobel kardeşleri tarafından daha da geliştirilmiştir. 1878 yılda Hazar'da ilk petrol taşıyan gemi olan "Zoroasrt" yapılmış daha sonra bu gemiler çoğaltılmıştır. Böylece sadece Azerbaycan'da değil, aynı zamanda bütün dünyada petrol taşımının daha iyi ve mükemmel üsulu olan tanker yük taşımının temeli oluşturulmuştur. Deniz vasıtasıyla bu yıllarda sadece petrol değil, aynı zamanda başka yüklerin ve yolcuların da denizle taşınması gelişmiştir. Yüzyılın sonunda Hazar'da 83 buhar gemisi ve 312 yelkenli gemi faaliyet göstermekteydi.

Donanmada 1908 yılından başlayarak iç yanacakla hareketeden gemiler (teplohodlar) geliştirildi. 1914 yılında Hazar Denizi'nde yüzen bu tipli gemiler Rusya'nın bütün teplohod donanmasının % 85'ni oluşturmaktaydı.

Azerbaycan'ın demir yollarının inkişafında 1900 yılında istismara verilen ve Kuzey Kafkasya'dan geçen demiryolunun büyük rolü olmuştur. Nitekim Derben-Bileceri hattının çalışması ile Azerbaycan demir yolunun uzunluğu 746 km-ye çıkmıştır.

Aynı yıllarda Azerbaycan'ın kara yollarının seviyesi o kadar da iyi değildi. Asrın başlarında Bakü kuberniyasında Kuba ile Haçmaz stansiyası arasında postat yolu işe başladı. 1901 yılında uzunluğu 32 km olan Kürdemir-Ağsu yolu açılmıştır.

Artık 1917 yılında Azerbaycan'da 1423 verst uzunluğunda şose ve toprak yolu vardı. İktisadi yönünden ülkenin en başlıca yolları şu şekilde sıralanabilir; Kuba-Deveçi-Kızılburun, Lenkaran-Prişib, Lenkeran-Lerik, Bakı-Şamahı-Kürdemir, Nuha-Zaqatala-Laqodehi, Yevlah-Şuşa, Ağdam-Cebayıl, Şuşa-Göorus ve Karamarlı-Ordubad-Cülfa.

Azerbaycan'da 1920'li yıllarda Sovyet hâkimiyeti kurulduktan sonra, taşımacılık ülke ekonomisinin bütün başlıca alanlarında kısa bir müddet içinde millileştirilmiştir. 1920- 1930 yılları arasında Azerbaycan'ın deniz, demir ve kara yolları gelişmiştir. 1937 yılında çağdaş Bakü limanının ilk hissesi işe başlamıştır. Bakü limanının yenilenmesi sayesinde Hazar deniz taşımacılığında yük taşımacılığı da gelişmiştir. Bu liman İran, Orta Asya ve Rusya ile yük taşımacılığın hacminin artmasına sebep olmuştur.

1933 yılında Azerbaycan taşımacılık tarihinde önemli bir olay olmuştur. Bakü-Aşkabat-Taşkent arasında havayolu açılmıştır. Aynı yılın şubat ayında Bakü Hava Limanı temeli atılmıştır. 1935 yılında Bakü Enzeli (İran) hava hattının açılmasıyla Sovyetler ile İran arasında direkt uçak seferleri başlamıştır.

Daha 13. yüzyılda Bakü'ye gelen Marcko Polo, petrolün şehir için önemini anlatan yazılarında, halkın ısınmak ve hatta sağlık problemlerini çözmek için bile

petrol kullandığını belirtmişti. Ve yine de, Bakü'yü çağrıştıran ilk şey olarak, petrol, bu şehrin ayrılmaz bir serveti olduğunu bir daha kanıtladı. Bu dönemde Bakü'deki petrol ve dolayısıyla Rus ve diğer dış sermayenin hızlı akımı, Çar Rusya'nın eyalet merkezlerinden biri olan Bakü'yü dünyanın en önemli ekonomik ve ticaret merkezlerinden birisine çevirmiştir. Bütün siyasi, ekonomi, sosyal ve kültür alanlarında kökten değişiklikler başlamış, güçlü milli burjuva sınıfı oluşmuştur. Petrol savaşında yenilenler iflasa uğrarken başarılı olanlar zirveye ulaşmışlardır. Zeynelabidin Tağıyev, Musa Nağıyev, Şemsi Esadulayev gibi yerli zenginlerin isimleri duyulmaya başlamıştır. Bakü'nün kalkınması, yeni kimlik kazanması bu isimlere bağlıdır (Bünyadov, 1995: 30).

Bu devrin gubernatörün (belediye başkanının) fermanına göre Bakü limanına giren her yabancı gemi, geldiği ülkenin en güzel bitkisinin fidanını getirmeliydi. Böylece Bakü Limanı kendisinin altın çağını yaşamaktaydı. 1918 yılında kurulmuş olan Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti, tam 23 ay sonra bağımsızlığına son vermiş ve Bakü de Rus ordusunun işgaline uğramıştır. Böylece Bakü kısa bir süre içerisinde feodal, kapitalist ve sosyalist olmak üzere peş peşe değişen 3 farklı sistemle karşı karşıya kalmıştır. Bu sistemlerden her biri şehir üzerinde kendine has izler bırakmıştır. 1967 yılından itibaren Bakü metroya kavuşmuştur (<http://www.mot.gov.az/>).

Bu devrelerde gelişen petrol endüstrisi, petrolün dış ülkelere satılması nedeniyle petrol taşımacılığı ön plana çıkmıştır. Petrolü genellikle demir yolları vasıtasıyla Gürcüstan, Rusya ve İran'a ihraç ediliyordu (www.uludil.gen.az/).

2.2. SOVYETLER BİRLİĞİ'NİN YIKILMASI İLE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile ortaya çıkan sorunlar, Karabağ Savaşı'nın olumsuz etkileri de dâhil olmak üzere aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Sovyetler Birliğinde Taşımacılık

Küresel anlamda pek çok gelişmenin yaşandığı günümüzde, küreselleşmeyle birlikte ulaştırma sektörünün önemi de giderek artmaktadır. Ülkeler arası ticarete ve ülkelerin ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan ulaştırma sektöründe bu anlamda farklı çalışmalar yapılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan hava kirliliğinin başlıca nedenleri arasında karayolu taşımacılığının gösterildiği günümüzde, karayollarının kullanım oranının azaltılmasının önemi de giderek artmaktadır. Ulaştırma sektöründe kara yolları, hava yolları, demir yolları, deniz yolları ve artık dünya ülkelerinin kullanımına son derece önem verdikleri boru hatlarını kullanmaktadırlar (Alleqri, 1989: 335). Tablo 1'de ulaştırma sektörlerine göre yük taşımacılığı verilmektedir.

Tablo 1: Ulaştırma Sektörlerine Göre Yük Taşımacılığı (Milyar ton – Kilometreye)

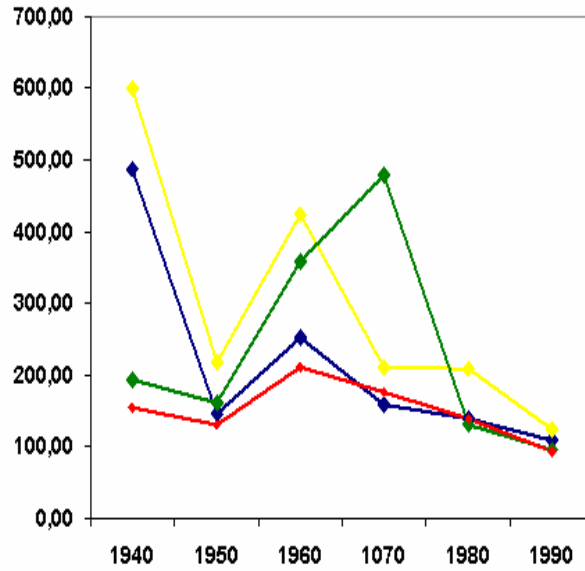
	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Taşımalar	81,1	342	496	1281	2364	3319	3544
Demir yolları	59	287	415	1047	1672	2316	2523
Oto yollarla	0,1	6	13	55	116	241	299
Deniz Yolları	7,78	15	24	86	412	534	508
İç sularda	22	34	44	93	164	228	214

Kaynak: Rusya Devlet İstatistik Kurumu (1991).

Kara yolları trafikteki olumsuzlukları, kaza oranının yüksek oluşu, kazalar sonrası ölü ve yaralı sayısının fazlalığı ve maliyetinin diğer ulaşım sektörlerine oranla

daha fazla olması nedeni ile birçok anlamda son derece sorunlu bir ulaşım yolu olarak nitelendirilmektedir. Nitekim bu konu ulaştırmada bugün gelinen noktada tüm dünya ülkelerinde özellikle demiryollarına ağırlık verilmesinin önemli nedenleri arasındadır. Özellikle Sovyetler Birliği’nde iklim şartları nedeniyle demir yollarının kullanımını ön plana taşımıştır. Tüm taşımalar merkezden planlanıyordu ve her hangi başka bir alternatif bulunmuyordu (www.sol.org.tr). Karayollarından sonraki en büyük taşıma şekli boru hatlarıdır. Sovyetler Birliği’nin arazisinin büyük olması ve önemli doğal enerji kaynaklarının bol olması boru hattı taşımacılığının gelişmesine neden olmuştur. Ve de Sovyetler Birliği’nin yıkılmasına rağmen güçlü boru hattı taşımacılığı nedeniyle Azerbaycan tüm konularda eksiklikler yaşamasına rağmen ulaştırmanın bu türünde nerdeyse sorun yaşamamıştır. Şekil 2’de yük taşımacılığının yıllara göre artım temposu gösterilmiştir.

Şekil 2. Yük Taşımacılığının Yıllara Göre Artım Temposu



Kaynak: Rusya Devlet İstatistik Kurumu (1991).

Sovyetler Birliğinin taşımacılıktaki görülür başarılarına rağmen kapalı ekonomi olması neyle; dünya lojistik sektöründeki gelişmelerin göz ardı edilmesi, yeni lojistik metodlarının kullanılmaması, bu yöntemlerin sosyalizme ters olduğu düşüncesi lojistik sektörünü negatif etkilemiştir. Bu negatif etkiler daha sonra Sovyetler Birliği'nin yıkılmasından sonra bağımsızlık kazanan ülkelerde olduğu gibi Azerbaycan'da da ciddi sorunlara neden olmuştur.

Kısaca Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile lojistik sektöründe oluşan sorunlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Hammadde ve aramalı gibi girdilerin temininde veya pazarlamasında yaşanan ve buna bağlı olarak ortaya çıkan malî, yani sermaye ve döviz temini ile ilgili güçlükler,
- Arzın piyasaya ve talebe uyumda yetersiz kalması,
- Sermaye ve emek piyasalarındaki yetersizlikler,
- Yeni pazar bulmada ve bu pazarların talep yapısına uygun yeni ürün tipleri geliştirmedeki yetersizlikler,
- Ruble sistemi dışında ulusal para birimini yaratma ve yerleştirmede yaşanan güçlükler.

2.2.2. Karabağ Savaşı ve Taşımacılığa Vurduğu Darbe

Sovyetler Birliği'nin yıkılması ile Kafkaslar'da yaşanan en büyük sorun kk ve büyük çaplı etnik savaşların yaşanmasıdır. Bu savaşlardan en önemlileri Ermenistan-Azerbaycan, Dağlık Karabağ Savaşı, Gürcistan Güney Abhazya Savaşı ve Çeçenistan savaşıdır.

Tüm bu savaşlar Kafkasya lkelerinin ekonomisine büyük darbe vurmuştur. Özellikle, Karabağ savaşının Azerbaycan'ın lojistik sektörüne büyük bir darbe vurduğu söylenebilir.

2.3. BAĞIMSIZLIK DÖNEMİNDE YENİDEN YAPILAN LOJİSTİK SİSTEMİ

Azerbaycan'ın bağımsızlık döneminde yeniden yapılan lojistik sistemi, aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaktadır.

2.3.1. Lojistik Sisteminin Bugünkü Durumu

Günümüz dünyasında, hızla ilerleyen teknoloji ve bunun sonucu gelişen ulaşım ve iletişim, ülkeler arasındaki ilişkiyi inanılmaz ölçüde arttırmıştır. Ülkeler, ekonomik ilişkilerini daha da geliştirmek için, serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar oluşturarak, malların, hizmetlerin, sermayenin ve kişilerin dünyada daha serbest dolaşımını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Sınırların ortadan kalkarak, rekabetin arttığı dünyada, sanayileşmenin hızla gelişmesine, nüfus artışına ve yerleşim merkezlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak, ulaştırma sistemleri de, gerek hız, gerekse konfor ve güvenilirlik yönünden devamlı gelişmektedir.

Azerbaycan'da ulaştırma sektörü; Karayolu Taşımacılığı, Demiryolu Taşımacılığı, Denizyolu Taşımacılığı, Havayolu Taşımacılığı, Boru Hattı Taşımacılığı olmak üzere beş bölümden oluşur.

Yolcu ve yük taşınmasında, dünyada ulaşım türlerinden yalnız birinden yararlanan ülke yok denebilir. Hemen her ülkede, demiryolu, karayolu, havayolu taşımacılığının yanında, ülkenin coğrafi konumuna göre, denizyolu ulaştırmasıyla, likit yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanmaktadır (<http://www.mot.gov.az/>).

Önemli olan, ülkenin sosyal durumuna, mali imkânlarına, sahip olduğu enerji kaynakları ile arazisinin özelliklerine, teknolojik yapısına uygun düşen ulaştırma türlerinin seçilip, her birine gerekli olan ağırlığın verilmesidir.

Azerbaycan'da her şeyden önce arazi özellikleri, her türlü taşımacılığın yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum da, bu sektörün her geçen gün, daha da gelişme gelişmesine imkân tanımaktadır.

Ulaştırma, kişi ve eşyanın ekonomik, hızlı ve güvenli bir şekilde bir yerden bir yere taşınarak yerlerinin değıştirilmesi şekline tanımlanmaktadır. Ulaştırmanın ekonomik, toplumsal ve kültürel anlamda çok geniş etki alanlarına sahip olduğu söylenebilir. Azerbaycan'ın, coğrafi konumu nedeniyle pek çok uygarlık tarafından kullanılan tarihi İpek Yolu ve Baharat Yolu gibi değışik ulaşım ağlarına mekân olması tesadüfi değildir. Bir ülkenin kalkınmasındaki önemli faktörlerden biri olan ulaştırma sektörüne geçmişte verilen önem, bu ulaşım ağlarının varlığı ile ispatlanmaktadır. Bir ülkenin özellikle ekonomisinin ve sanayisinin gelişebilmesine direkt etki eden ulaştırma sektörünün önemi tüm dünyaca kabul edilmektedir. Ülkenin ekonomik anlamda, sanayisiyle, tarımıyla, turizmiyle, ticaretiyle ve kültürüyle başka ülkelerle rekabet edebilir konumda olması, öncelikle ulaşım ağlarının bu rekabete yetecek düzeyde olmasıyla gerçekleşebilir.

Eski ve bakımsız olmasına rağmen, Azerbaycan halen iyi bir ulaştırma ağına sahip bulunmaktadır. Ancak alt yapısı ve ekipmanları genelde kötü durumdadır. Devlet politikaları ve organizasyonlarında birçok yetersizlikler vardır ve yakın gelecekte ulaşım talebinde kayda değer değışikliklerin olması beklenmektedir.

Demiryolu taşımacılığı, Azerbaycan'da sosyo-ekonomik yaşamın omurgasını oluşturmaktadır. Ülkede bir yılda gerçekleşen yolcu taşımacılığında demiryollarının payı ortalama olarak yüzde 8, ancak buna metro taşımacılığı da dahil edildiğinde yüzde 98 dolayındadır. Metro genellikle yolcu taşımacılığında kullanılırken, diğeri demiryolları yük taşımacılığında kullanılmaktadır.

Azerbaycan'da yaklaşık 26 bin kilometrelik bir karayolu ağı bulunmaktadır (Şekil 3). Bunun çoğunluğu stabilize ve toprak yollardan oluşmaktadır. Karayolu taşımacılığında otobüs kullanımı ağırlıktadır. Toplam karayolu taşımacılığının yüzde 82.9'u otobüslerle gerçekleşmektedir (www.azatyurt.com/Tarihi.htm).

Azerbaycan'da toplam 27 adet havaalanı bulunmaktadır. Ancak bunlardan 5'i normal yolcu uçakları trafiğine uygun alanlardır. Bakü ve Gence havaalanları uluslararası trafiğe açıktır. Diğeri şehirler arası taşımacılıkta kullanılmaktadır. Ülkenin sahip olduğu uçak filosu oldukça yaşlanmış bir durumdadır. Yedek parça ve aksamının üretilebileceği tesisler yetersiz ve bakım imkanları kısıtlıdır.

2.3.1.1 Azerbaycan'ın Kara Yolları

Azerbaycan'ın uluslararası taşımacılıkta önemi olan iki kara yolu vardır. İlki Hazar Denizi sahili boyunca Bakü'den geçerek Rusya ve İran'ı birleştiren ana yoldur. İran ve Rusya arasındaki taşıma hacminin büyük bir bölümü bu yolla yapılmaktadır. Diğeri M27 karayolu Azerbaycan'ın başkenti Bakü'yü Gürcistan'ın başkenti Tiflis ile birleştirmektedir. Maalesef, Türkiye ile sadece Nahçıvan Özerk Cumhuriyet'inin 11 km'lik sınırı vardır. Türkiye ile taşımacılığın önemli bölümü İran kara sınırından geçilerek yapılmaktadır (www.turan.tc/turk/azerbaycan/azerbaycan). Şekil 3'te Azerbaycan'da kara yolları gösterilmektedir.

Şekil 3: Azerbaycan'ın Kara Yolları



Kaynak: <http://www.azerb.com/az-tran.html>

Azerbaycan'ın kara yollarının toplam uzunluğu 57.770 km'dir. Tüm önemli kasaba ve şehirlerin ana kara yollarına bağlantısı vardır.

2.3.1.2 Demir Yolları

Azerbaycan Devlet Demir Yolu (ADDY) 20 Ocak 1880 tarihinde yapılmıştır. Azerbaycan'da ilk demir yolunun uzunluğu 20 km kadar olmuştur. 1883 yılında uzunluğu 550 km olan Bakü-Tiflis, 1900 yılda uzunluğu 231 km olan Derbent-Bileceri demir yolunun tikintisi bitmiş ve istifadeye verilmiştir. ADDY eski Sovyetler Birliği'nin en eski demir magistrallarından biri olmuştur. Azerbaycan'da demir yollarının uzunluğu 2944 km.dir. Kullanılan demir yolu uzunluğu ise 2122 km'dir. Demir yolu hattının daha yoğun alanları yani 1277,1 km-i elektrikleştirilmiştir ki, bu da genel uzunluğunun % 60'ını oluşturmaktadır (<http://www.addy.gov.az/>).

2005 yılında Azerbaycan Devlet Demir Yolu tarafından 26201 bin ton yük, 5509,7 min kişi yolcu taşınmış, yük hacmi 9524 bin ton km, yolcu hacmi 881,1 bin km olmuştur. Avrupa-Kafkasya-Asya (TRACECA) transit yük taşınmasının hacmi 7327,6 bin ton olmuştur. Şekil 4'te Azerbaycan'ın Demir Yolları Haritası verilmiştir.

Şekil 4: Azerbaycan'ın Demir Yolları Haritası



Kaynak: <http://www.azerb.com/az-tran.html>

Bakü'den demir yolu Gürcistan'ın başkenti Tiflis, Derbent, Moskova, Rostov, Kiyev, Kharkev (Ukrayna), Brest (Beyaz Rusya)' a kadar uzanmaktadır.

Bakü – Karabağ – Nahçıvan demir yolu Karabağ savaşı nedeniyle Ermenistan Tarafından izole edilmiştir.

2.3.1.3 Bakü Deniz Ticaret Limanı

1902 yılında Bakü Uluslararası Deniz Ticareti Limanı'nın temeli atılmıştır. Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını kazandıktan sonra, 1992'den itibaren Liman, devlet limanı olma statüsünden çıkarak özel liman olmuştur.

Azerbaycan Cumhuriyet'inin Bakanlar Kurulunun 1994 yılı 407 sayılı Kararıyla Bakü Uluslararası Deniz Ticareti Limanı'nın tam bağımsızlık içerisinde faaliyetine başlamıştır. Liman yıl boyu, hergün 24 saat aralıksız çalışmaktadır. Burada 1000 kadar işçi çalışmaktadır (<http://www.caspar.baku.az/>). Liman 5 terminalde oluşmaktadır. Söz konusu terminaler aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaya çalışılmıştır;

- Ana yük terminali; toplam uzunluğu 858 m-e eşit olan 7 köprüden ibaretdir. Bu köprülerden biri özel olarak «Ro-Ro» tipli gemilerin kabulü içindir. Köprüde suyun derinliği 7 metredir. Teknik anlamda yük kaldırma kapasitesi 5 tondan 40 tona kadar olan olan 16 portal zırhlı arabalar, 1,5 tondan 10 tona kadar çeşitli yükleyiciler, 100 eded roltreylerler ve «Sisu» markalı çekici traktörler vardır. Terminal yılda 2 milyon ton yük gücüne sahiptir. Her gün aynı anda 3 gemi, 150 tren ve 100 araba kabul edip, yük alma işleri yapılabilmektedir. Terminalin demir yolu hattının toplam uzunluğu 8 km-dir. Manevra işleri için dört teplovozu, lokomotif, deposu, demir yolu ve araba terazisi vardır. Terminalin 24000 m² olan açık deposu ve toplam alanı 10000 m² olan 5 adet bağlı deposu bulunmaktadır.

- Konteyner terminali; yılda 15000 adet konteyner kabul etme kapasitesine sahiptir. Terminalde konteynerleri ve onların içerisindeki yükleri işlemek için alanı 1250 m² olan kapalı depo ve alanı 1600 m² olan konteyner deposu bulunmaktadır. Konteyner işlerini gözetlemek amacıyla özel programlaştırılmış bilgisayar sistemi kurulmuştur. Terminalde bütün işler 2 adet «Kalmar» tipli konteyner oto yükleyici, 2 adet «Terberq» tipli tartıcı, 6 adet konteyner koşkusu ve her birinin yük kaldırma kapasitesi 2,5 ton olan 3 adet «Hayster» tipi oto yükleyiciler tarafından yapılmaktadır.

- Bere terminali; her birinin uzunluğu 87 metre eşit olan 2 kaldırıcı köprüye maliktir. Köprülerin yanında suyun derinliği 8-10 metre kadardır. Bere her reys için 28 vagon ve ya 45 treyler yük maşını, 202 yolcu ve 50 adet otomobil taşıya bilmektedir. Terminal yılda 8 milyon ton yük taşıma gücüne maliktir.

- Dübendi petrol terminali; toplam uzunluğu 582 metr olan 4 köprüye sahiptir. Bunlardan ikisi kullanılmaktadır. Aynı zamanda 5000 tondan 12000 tona kadar olan 4 tankere hizmet verebilmektedir. Köprülerin yanında suyun derinliği 9,6 metredir. Terminal net olarak 10 milyon ton yük aşırma gücüne sahiptir.

- Yolcu terminali; uzunluğu 130 metre olan köprü vardır. Terminalde gezi seferleri yapan gemiler vardır. Bakü Deniz Limanında “Liman Donanması” faaliyeti vardır. Donanmaya 20 gemi dahildir.

2.3.1.4 Boru Hatları

Azerbaycan boru hatları taşımacılığı açısından gelişmiş bir konumdadır. Boru hatları açısından Sovyetler Birliği'nden kalma çok iyi alt yapısı bulunmaktadır. 1130 km ham petrol boru hatları, petrol ürünlerini taşıyabilecek 630 km, 1240 km doğal gaz taşıyan boru hatları vardır. Azerbaycan'ın boru hatları haritası Şekil 5'te verilmektedir.

Şekil 5: Azerbaycan'ın Boru Hatları



Kaynak: <http://www.azerb.com/az-tran.html> (12 Aralık 2007)

Azerbaycan'ın sahip olduğu boru hatları aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1.5. Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı

1989 yılında, Ramco adlı İngiliz petrol şirketinin temsilcisi olan Steve Remp'in Bakü'ye gelmesiyle BTC hattının öyküsü de başlamış olur. Azerbaycan Devlet Petrol şirketi (ADPŞ), 1990 yılında Remp'ten Azeri petrollerinin Batı'ya pazarlanması amacıyla büyük petrol şirketleriyle temaslarda bulunmasını talep eder. Remp öncelikle British Petroleum (BP) ile ilişkiye geçmiştir. Hemen 1991 yılının başında Amoco isimli bir diğer petrol devi de devreye girer. Temmuz ayında Amoco firması Azeri isimli petrol sahasıyla ilgili hakları kazanmıştır. Aynı yıl 30 Ağustos'ta Azerbaycan bağımsızlığını ilan etmiştir. Bunun hemen ardından da Azerbaycan ile Ermenistan arasında Dağlık Karabağ sebebiyle çatışmalar başlar ve bu yüzden petrol konusundaki ilerlemeler bir süreliğine kesintiye uğrar (<http://www.azerb.com/az-tran.html>).

1992 yılının sonuna doğru; ADPŞ, BOTAŞ, BP, Pennzoil ve Amoco arasında, Bakü'den Gürcistan'ın liman kenti Supsa'ya, Rusya'daki Novorosisk'e ve Türkiye'nin Ceyhan ilçesine uzanması muhtemel üç ayrı boru hattı üzerine araştırmalara başlanması konusunda bir anlaşma imzalanır. 1993 yılının 11 Haziran'ında Azerbaycan devlet başkanı Ebul Feyz Elçibey, Batılı birçok petrol firmasıyla petrol sahalarının geliştirilmesi amacıyla bir anlaşma imzalar.

Aradan bir yıldan fazla bir zaman geçtikten sonra, Eylül 1994'te, yüzyılın anlaşması olarak adlandırılan petrol anlaşması imzalanır. Bunun ardından, büyük petrol şirketleri kendileri için daha avantajlı olan hatlardan petrol sevkiyatına başlarlar. Bakü – Ceyhan hattı ise uzunca bir süre adeta unutulur.

Ekim 1998'de, ABD, Azerbaycan, Türkiye, Gürcistan, Kazakistan ve Özbekistan, imzaladıkları Ankara Deklerasyonu ile Bakü - Ceyhan boru hattına olan desteklerini ilan ederler. Bu arada Amerikan hükümeti BP'ye Bakü – Ceyhan hattı lehine yoğun bir baskı uygulamaya başlar. BP ise ısrarla bu projenin ekonomik olarak uygun olmadığını belirtir. Bu arada, Nisan 1999'da Bakü – Supsa boru hattı hizmete

girer. Gürcistan, hattın güvenliğini sağlamak için elindeki bütün imkânları seferber eder. BP, Türkiye ile arasında yaşanan yoğun görüşmelerin ardından, Bakü – Ceyhan hattına destek verdiğini açıklar. Fakat bu hattın jeopolitik değil, ticarî bir proje olması konusunda ısrar eder.

Bakü – Ceyhan ile ilgili en önemli gelişmelerden biri Kasım 1999'da İstanbul'da yapılan Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Örgütü konferansında yaşanır. Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan ve Türkiye devletlerinin liderleri, ABD Başkanı Bill Clinton'un da hazır bulunduğu imza töreniyle bu hattın arkasında durduklarını açıklarlar ve hattın ismi Bakü – Tiflis – Ceyhan olarak değiştirilir. Yine aynı konferansta, Bakü'den Erzurum'a uzanacak olan bir doğalgaz hattı konusunda da anlaşmaya varılır. Bu hatla Azerbaycan'a ait Şahdeniz bölgesinden doğalgaz taşınması planlanır(www.btc.com.tr).

Bu konferansın ardından BTC hattı ile ilgili konularda bir hızlanma yaşanmıştır. Geçen süre içerisinde, petrol boru hattının yapımında gerekli her türlü ön çalışma yapılmış ve 10 Eylül 2003'te boru hattının inşasına başlanmıştır. 17 Eylül 2002'de de Azerbaycan'ın Sangaçal yöresinde ilgili devletlerin başkanlarının katıldığı bir temel atma töreni yapılmıştır. 10 Haziran 2003 tarihinde altıncısı yapılan Üç Denizin Hikâyesi adlı konferansta, Türkiye Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer yaptığı konuşmada BTC hattının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha vurgulayarak, bu hatta Kazakistan'ın da dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiştir. BTC Petrol Boru Hattı şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6: BTC Petrol Boru Hattı



Kaynak: <http://www.azerb.com/az-tran.html> (20 Aralık 2007)

Azerbaycan bütçesindeki toplam gelirin yaklaşık olarak %50'si petrol ihracından gelmektedir. Azerbaycan'ın toplam ihracatının %90'ı da petrol ve doğalgazdan oluşmaktadır. Petrol ve doğalgaza bu denli bağlı bir ülke için, bu ürünleri taşıyacak boru hatları da son derece önemlidir. Azerbaycan'ın Ermenistan'la yaşadığı problemler yüzünden, Bakü – Ceyhan boru hattının güzergahı Gürcistan üzerinden geçerek uzamış ve toplamda 1760 kilometreyi bulmuştur.

Kullanılacak boruların çapları, Azerbaycan'dan başlamak üzere üç ülke içinde sırasıyla; 105, 115 ve 85 santimetre olacaktır. Yıllık 50 milyon ton kapasitesi olması beklenen hattın üzerinde 7 pompalama istasyonu vardır. Boru hattının kendisine zarar vermesi zor olduğu kadar meydana gelecek muhtemel bir hasarda hızlı bir şekilde onarılabilir. Fakat pompalama istasyonlarından birinin devre dışı kalması demek, boru hattından uzunca bir müddet faydalanamamak anlamına gelmektedir. Bu yüzden pompalama istasyonları çok sıkı bir koruma altında bulundurulmaktadır. BTC'nin planlanan toplam maliyeti 3 milyar dolar civarındadır. Fakat bu rakamın 4 milyara kadar çıkabileceği tahmin edilmektedir.

BTC'nin ortaklarına baktığında şöyle bir tablo göze çarpmaktadır. ADPŞ %45, BP Amoco %25, Unocal %7,48, Statoil %6,37, ENI Agip %5 ve TPAO %5 paya sahipler. Hazar bölgesindeki varlığı ispatlanmış petrol miktarı yaklaşık 34 milyar varildir. Tahmin edilen ise 270 milyar varildir. 2010 yılında bölgede günde 3,7 milyon varil petrol üretimi yapılacağı tahmin edilmektedir. Topraklarında pek petrol bulunmayan Gürcistan'da transit geçişten pay alarak ekonomisine ciddi katkılarda bulunmayı tasarlamaktadır. İlk beş yıl için varil başına 12 cent alacak olan Gürcistan, sonraki 10 yıl için 14, ondan sonraki dönem için ise minimum 17 cent geçiş ücreti almaya hak kazanacaktır.

2.4. AZERBAJCAN LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYECEK ÖNEMLİ PROJELER

Azerbaycan lojistik sektörünü etkileyebilecek önemli projeler aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaya çalışılmıştır.

2.4.1. TRACECA

TRACECA (Avrupa-Kafkasya-Asya Ulaştırma Koridoru) Ulusal Sekreterler Toplantısı 31 Mart- 01 Nisan 2007 tarihlerinde Antalya'da yapılmıştır. Toplantıya Ulaştırma Bakanlığı ve Dışişleri Bakanlığı'ndan yetkililer katılmıştır.

Toplantıda TRACECA Bütçesi, 2015 yılına kadar Stratejiyi Uygulamada Eylem Planları Planlama Taslak Konsepti, 2007-2009 Eylem Planı gibi konular tartışılmıştır. TRACECA Daimi Sekreteryası'nın 2007 tahmini gelir-gider bütçesi 772.500 Euro olarak öngörülmüştür. 650.000 Euro'nun üye ülkeler tarafından karşılanması beklenmektedir.

Bilindiği gibi, Avrupa- Kafkasya-Asya Koridoru'ndaki uluslararası ulaştırma için belirlenen amaçlar doğrultusunda hazırlanan çok taraflı Temel Anlaşma (MLA), 1998 yılında Azerbaycan'da düzenlenen "TRACECA Zirvesi- Tarihi İpek Yolu Restorasyonu"nda imzalanmış ve 2000 yılında da Gürcistan'da Hükümetlerarası Komisyon (IGC) kurulmuştur. TRACECA'ya üye ülkeler arasında Türkiye, Ukrayna, Özbekistan, Türkmenistan, Tacikistan, Romanya, Moldova, Moğolistan, Kırgızistan, Kazakistan, Gürcistan, Bulgaristan, Azerbaycan ve Ermenistan yer almaktadır. Türkmenistan, üye olmamakla birlikte programa katılmakta. Afganistan ve İran'nın ise da dahil edilmesi öngörülmektedir.

Avrupa Birliği'nin yeni bağımsız devletlere yönelik politikasının temel taşlarından biri olan TRACECA programı "XXI. Yüzyılın İpek Yolu Projesi" olarak adlandırılmaktadır. Eski Sovyet Cumhuriyetleri' nin bağımsızlıklarını kazanmalarından sonra, tarihi İpek Yolu'nun hem ticaret yolu, hem de tarihi ve

kültürel bağlantılarının yeniden canlandırılması gündeme gelmiş ve bu koridor boyunca, artık kullanılmayan yapıların, yeniden restore edilerek, korunmaları ve işlevsel hale getirilmeleri için çalışmalar başlatılmıştır.

Asya'yı Avrupa'ya bağlayan bir ticaret yolu olan TRACECA, Doğu Avrupa'dan başlayıp (Bulgaristan, Romanya, Ukrayna), Türkiye'ye kadar uzanmaktadır. (<http://www.traceca-org.org>). TRACECA, Azerbaycan üzerinden Hazar feribotları (Bakü-Türkmenbaşı, Bakü-Aktau) ile Orta Asya devletleri Türkmenistan ve Kazakistan'a demiryolu ağları ile ulaşmaktadır. Bu ülkelerin ulaştırma ağları; Özbekistan, Kırgızistan ve Tacikistan üzerinden Çin ve Afganistan sınırına dayanmaktadır. Avrupa'ya alternatif ulaşım hattı sunması nedeniyle stratejik önemi bulunan TRACECA'nın, ayrıca, Orta Asya ülkelerinin Uzakdoğu ile yeniden ticari bağlantılarını sağlayıp, tarihi İpek Yolu'nun yeniden önemli bir ticaret yolu haline gelmesine zemin hazırladığı söylenebilir.

Avrupa-Kafkasya-Asya Koridoru'nun amaçları, Avrupa, Karadeniz bölgesi, Kafkasya, Hazar Denizi bölgesi ve Asya'da ekonomik ilişkilerin, ticaretin ve ulaştırma bağlantılarının gelişimine yardım etmek, uluslararası karayolu, demiryolu ve denizcilik pazarına girişi garantilemek, trafik güvenliğini, kargo önemiyetini ve çevresel korunmayı garanti etmek, ulaştırma alanında ulaştırma politikalarını ve yasal yapıyı uyumlaştırmak, ulaştırma işlemleri arasında eşit rekabet oluşturmak şeklinde belirlenmiştir.

Başlangıçta, proje AB tarafından finanse edilirken, 2004 yılından itibaren finansman aşama aşama üye ülkeler tarafından karşılanmaya başlanmıştır. Şubat 2005'te Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından İpek Yolu üzerindeki ülkeler arasında tarihi ticaret yolunu tekrar canlandırmak için, bölgesel işbirliğini artırmayı amaçlayan program başlatıldığı açıklanmıştır.

TRACECA 5. Bakanlar Konferansı 2–3 Mayıs 2006 tarihlerinde Sofya’da, Ulusal Sekreterler Ve Hukuki Çalışma Grubu Toplantısı 8-9 Şubat 2006 tarihlerinde Bükreş’te, Ulusal Sekreterler Toplantısı 15-16 Kasım 2005 tarihlerinde Kiev’de, (TRACECA)’nın 2015 yılına kadar olan stratejisini belirlemek üzere oluşturulan Çalışma Grubu Toplantısı 26-27 Eylül 2005 tarihinde İstanbul’da düzenlenmiştir.

Mart 2006’da AB tarafından TRACECA Programı kapsamında Erivan- Tiflis demiryolunun rehabilitasyonu için iki milyon Euro destek sağlayacağı açıklanmıştır. Projede Azerbaycan ve Türkiye, Avrupa'nın Orta Asya ve Kafkasya’ya ulaşımı için olanaklar sunması bakımından merkezi bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, TRACECA ulaştırma koridorunun Asya-Avrupa bağlantısını sağlayacak kolu olan Kars-Tiflis-Bakü demiryolu projesi, Başbakan Tayyip Erdoğan, Gürcistan Cumhurbaşkanı Mihail Şaakaşvili Ve Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev tarafından Şubat 2007’de Tiflis’te imzalanmıştır.

Tarihi "İpek Yolu"nu demiryolu ağlarında yeniden canlandıracağı için "İpek Demiryolu" olarak nitelenen proje, batıda boğaz geçişli Marmaray demiryolu tüneliyle Avrupa demiryolu ağına, doğuda da Kazakistan ve Çin demiryolu hatlarına bağlanması planlanmaktadır. 400 milyon dolar harcanarak gerçekleştirilecek proje tamamlandığında, İngiltere’den hareket eden bir trenin kesintisiz bir biçimde Çin’e kadar gidebilmesi öngörülmektedir.

Uluslararası ulaştırma ve enerji koridorları üzerinde yer alan Türkiye, lojistik ve ulaştırma yapısını bu konumuna uygun olarak yeniden yapılandırabilmesi halinde bölgede önemli bir lojistik üs konumuna gelecektir.

2.4.2. Bakü – Tiflis – Kars Demiryolu

Petrol boru hattının ardından Orta Asya ile demiryolu bağlantısı için de harekete geçti. 12 yıldır bekleyen Kars-Tiflis Demiryolu Projesi'nin hayata geçmesi

için çalışmalar son aşamaya gelmiştir. Azerbaycan ve Kazakistan'ı da kapsayacak şekilde genişletilen projenin adı Kars-Tiflis-Bakü-Aktau olarak değiştirilmiştir.

Türkiye ile Gürcistan üzerinden Orta Asya bağlantısını sağlayacak olan Kars-Tiflis Demiryolu Projesi, 1993 yılında planlanmıştır. Projenin fizibilite çalışmaları için çıkılan ihaleye katılmak için 10 firma önyeterlilik almıştır.

Türkiye tarafında 68, Gürcistan tarafında 32 kilometrelik olmak üzere toplam 100 kilometre uzunluğundaki proje için Azerbaycan'da destek vermiştir. AB'nin öncelikli ulaşım koridorları arasına almasıyla birlikte proje için kredi alternatifi de gündeme gelmiştir. Yaklaşık 400 milyon dolarlık proje için 4 ülke arasında varılan uzlaşmaya göre, kredi bulunamaması durumunda proje için devlet kaynakları kullanılacaktır. Gürcistan'ın üzerine düşen payı karşılamada sorun yaşayabileceğini bildirmesi üzerine Türkiye ile Azerbaycan bu ülkeden geçen bölümlerin yapımını da üstlenme kararı almıştır. Projenin Gürcistan'dan geçecek bölümü Türkiye ve Azerbaycan tarafından karşılanırsa, buraya aktarılan kaynak geçiş ücretlerinden yapılacak kesintilerden karşılanacaktır.

Projenin hayata geçmesiyle İstanbul'dan Bakü'ye kadar kesintisiz demiryolu bağlantısı sağlanmış olacaktır. Bakü'ye ulaşan trenler Kazakistan'ın Aktau Limanı ve Türkmenistan'ın Türkmenbaşı Limanı'na feribotlarla geçecek, trenler Kazakistan ve Türkmenistan üzerinden Rusya, Özbekistan, Kırgızistan, Tacikistan ve Çin'e kadar ulaşabilecektir.

Yılda 8 milyon ton yükün bu hat üzerinden taşınması planlanmaktadır. Yük akışının %20'lik bölümünün batı-doğu, yüzde 80'lik bölümünün ise doğu-batı yönünde gerçekleşmesi beklenmektedir. Proje ile Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı'nın yanında demiryolu bağlantısı da sağlanacaktır.

2.4.3. Bakü – Tiflis – Erzurum Doğalgaz Boru Hattı

Şahdeniz yatağının üretime geçmesiyle Azerbaycan doğalgaz ihtiyacını tam olarak karşılayarak, yakın bir gelecekte diğer ülkelerden gaz ithalatını kesip aksine gaz ihracatçısı durumuna geçecektir. Daha önemlisi ise, yatağın bütünüyle üretime

geçmesiyle Azerbaycan dünya gaz pazarına dahil olabilecektir. Azerbaycan'ın yeterince rezervi olmasına arşın nakit sorunu söz konusudur. Bu anlamda BTE doğalgaz hattı büyük önem kazanmaktadır.

Lakin gelecekte bu hat ile nakledilen gazın Avrupa pazarlarına ulaştırılması garantisi de söz konusudur. Bunlardan biri Türkiye üzerinden Yunanistan ve İtalya'ya ihraç garantisidir. Diğer bir garanti ise NABUCCO projesidir. Bu proje çerçevesinde Azerbaycan doğalgazının Türkiye-Bulgaristan-Romanya-Macaristan-Avusturya rotasıyla Batı Avrupa'ya ulaştırılması için 3 bin 300 km uzunluğunda hat inşası söz konusudur. Bütün bunlar BTE'nin stratejik öneminin açık birer ifadesidir (www.bizimyol.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ AÇISINDAN AZERBAJCAN PAZARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK

BİR SWOT ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Lojistik yönetim açısından Azerbaycan Pazarının değerlendirilmesi düşüncesiyle yapılan çalışmanın amacı ve araştırma yöntemi aşağıda belirtilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın temel amacı, Azerbaycan'da bulunan lojistik işletmelerinin ve Azerbaycan Hükümeti'nin, sektörün gelişimi için neler yapabileceğinin belirlenmesidir. Yapılan bu araştırma ile Azerbaycan'ın nasıl lojistik bir üs olabileceği konusunda ilgili kişi ve kurumların dikkatinin çekilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada, lojistik, lojistik yönetimi ve global lojistik sektörü ile Azerbaycan'ın lojistik statüsüyle ilgili olarak kapsamlı bir masabaşı çalışması yapılmış; kitaplar, dergiler ve internet aracılığıyla konuyla ilgili güncel veriler toplanmıştır. Bu veriler çalışmanın bir ve ikinci bölümlerinde ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz yöntemi olarak SWOT analizinin yapılması uygun görülmüştür. Özellikle stratejik pazarlama planlamasının en önemli safhasını oluşturan SWOT analizi, çalışmada, lojistik açısından Azerbaycan pazarının

değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılacaktır. Analizde Prof.Dr. Mehmet Şakir Ersoy'un Lojistik ve Türkiye'nin Konumu çalışmasında Türkiye açısından yaptığı SWOT analizi örneği, Azerbaycan pazarı açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır (<http://www.turktrade.org.tr>) SWOT analiziyle ilgili olarak temel bilgiler aşağıda verilmektedir (Tek ve Özgül, 2007: 114-117).

3.1.2.1. SWOT Analizi

SWOT kelimesi İngilizcedeki "Strenght" (Güç, Güçlü Yönler), Weakness (Zayıflık, Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

SWOT analizde, her bir analiz unsuru, aşağıda sıralanmış sorular kapsamında tek tek ele alınarak değerlendirilmelidir.

- Hangi özellikler güçlü yanları oluşturmakta ve bunlardan nasıl yararlanılabilir?,
- Hangi özellikler zayıf yanları oluşturmakta ve bu zayıflıkları nasıl telafi edilebilir?,
- Dış çevrede ne tür potansiyel fırsatlar vardır ve bunlardan nasıl maksimum ölçüde yararlanılabilir?
- Dış çevrede hangi konular ülke için tehdit unsuru olabilir? Bunlarla nasıl başa çıkılabilir?

3.1.2.2. Bir SWOT Analizinde ele alınması gereken SWOT Kombinasyonları

Swot Analizi yapılırken ele alınması gereken kombinasyonlar aşağıda belirtilmiştir. Bu anlamada araştırmamızda da bu kombinasyonlar uygulanarak sonuç elde edilmesi düşünülmektedir.

▪ **S-O İlişkileri:** Burada amaç, hem gücü hem de olanakları maksimize etmeyi hedefleyen stratejidir. Ülkenin mevcut gücü kullanarak, tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler değerlendirilir.

▪ **S-T İlişkileri:** Burada amaç, ülkenin dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan güçleri analiz etmektedir. Amaç, güçten maksimum oranda yararlanırken, dış tehditleri minimize edecek alternatiflerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu amaçla her güçlü yön, her bir tehdit unsuru ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek, “bu güçlü yön ülkenin bu tehditten kurtulmasını sağlar mı?” sorusunun cevabı aranmalıdır.

▪ **W-O İlişkileri:** Burada zayıflıkları minimize edip, olanakları maksimize etmek amaçlanır. Dış olanaklardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak bir fırsat yakalanabilir mi? sorusu değerlendirilir.

▪ **W-T İlişkileri:** Burada, zayıflıkları ve tehditleri minimize etmek amaçlanır. Stratejilerin oluşturulmasına çalışılır. Her zayıf özellik, her bir tehdit ile birlikte değerlendirilecek, bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda dünyada ve Azerbaycan’da lojistik sektörünün önemli gelişmeler kaydettiği gözlemlenmiştir. 2001 yılında dünya lojistik pazarı büyüklüğünün yaklaşık 3 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir. Günümüzde lojistik pazarı Avrupa’da yıllık ortalama %10, ABD’de %15’lik bir büyüme kaydetmiştir. Bununla birlikte 1990 yılında 1 trilyon dolara ulaşan Dünya ticaret hacmi, 2000 yılında yaklaşık 6 trilyon dolara yükselmiştir. Günümüzde ise 8 trilyon doları aşmıştır. Azerbaycan’ın dış ticareti de Dünya’da yaşanan gelişmelere paralel bir gelişme göstererek son 6 yılda ortalama 2 milyar dolardan 13 milyar dolara yükselmiştir. Bu trende paralel olarak günümüzde lojistik ve uluslararası yük taşımacılığı sektörünün büyük bir değişim içinde olduğu söylenebilir. Özellikle son yıllarda boru hattı

taşımacılığının da artmasıyla Azerbaycan'da, yük taşıma hacmi %81 oranında artmıştır. Yaklaşık 20 milyar dolar olan ve son on yılda %34 artan Azerbaycan'ın GSYİH'sı, işletmelerde artan DKK ve özellikle petrol taşımacılığına paralel olarak lojistik sektöründeki gelişmenin en önemli kanıtıdır.

Azerbaycan, gerek dünya coğrafyası üzerindeki konumu, gerek genç ve dinamik nüfusu ve gerekse lojistik sektörüne verilen önem ve yapılan yeni yatırım ve projeler (TRACECA, Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu, Bakü-Tiflis-Erzurum Doğalgaz Boru Hattı) sayesinde lojistik hizmetler açısından dünyada önemli bir merkez konumuna gelebilecek bir potansiyele sahiptir. Azerbaycan, Kafkasya Bölgesi'nin güneydoğusunda 38, 24'- 41, 54' kuzey enlemleri ile 44, 46'- 50, 50' doğu boylamları arasında yer almaktadır. Azerbaycan'ın doğusunda Hazar Denizi, kuzeyinde Rusya Federasyonu, kuzeybatısında Gürcistan, batısında Ermenistan, güneyinde İran ve güneybatısında Türkiye bulunmaktadır. Bununla birlikte arazisinin % 60'ı dağlık olmasına rağmen coğrafi konumu itibariyle birçok önemli yolların üzerinde yer alması nedeniyle tarih boyu lojistik sektörü gelişerek inkişaf ettiği görülmektedir. Sonuç olarak Azerbaycan'ın jeopolitik konumu itibariyle sektördeki maliyetler açısından en önemli faktör olan “zaman” açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Azerbaycan'ın bulunduğu bölgede 350 milyon civarında bir nüfus vardır. Bu bölgedeki ülkelerin hepsi pazar ekonomisine yeni giren veya uzun süredir pazar ekonomisinde olan ülkelerdir. Bakü Deniz Ticaret Limanı ve irili ufaklı 15 limana daha sahip olan Hazar Denizi'nde, özellikle Rusya Federasyonun'dan miras kalan liman yapmaya elverişli bir alt yapı mevcuttur. Uluslararası kara taşımacılığı sektörüne bakıldığında, bini aşkın araç kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Azerbaycan'daki taşımacılık ve lojistik firmalarının sayısının ise kesin olarak bilinmemekle birlikte 100'ü aştığı tahmin edilmektedir. Bu firmalar havayolu, demiryolu, denizyolu, karayolu ve özellikle petrol boru hattı lojistik hizmet sağlayıcıları, depolama şirketleri, freight forwarders (taşıma işleri organizatörü) ve çok fonksiyonlu üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarıdır.

Azerbaycan ayrıca lojistik sektörü açısından henüz yeterli olmamakla birlikte önemli boyutta nitelikli insan gücü kaynağına sahiptir. Özellikle, sahip olduğu jeopolitik konumu itibariyle önemli bir lojistik üs olan Türkiye’de eğitim gören öğrenciler, sektöre büyük katkılar sağlamaktadır. Kısaca Azerbaycan etrafındaki coğrafyaya lojistik hizmet verebilecek önemli bir kapasiteye sahiptir.

Azerbaycan coğrafi konumu itibariyle dünyada önemli bir lojistik merkez olabilecek nitelik ve avantajlara sahip olmasına rağmen, sektörün ülke ekonomisi içindeki yeri çok iyi anlaşılammış durumdadır. Bununla birlikte yasalardaki yetersizlik ve sağlıklı bir planlama yapılamaması nedeniyle oldukça zaman kaybedilmektedir.

Azerbaycan’da, birçok liman olmasına rağmen uluslararası ölçekte büyük bir liman yoktur. Ayrıca limanlararası taşıma olanakları oldukça yetersizdir. Havaalanları ve demiryolları için de benzer şeyleri söylemek mümkündür. Azerbaycan’ın önemli bir lojistik üs konumuna gelebilmesi için sahip olduğu alt yapının da yeterli ve verimli işleyebilecek bir düzeye gelmesi gerekmektedir.

Avrupa ve ABD’de çok yaygın olan outsourcing (%85), Azeri firmaları tarafından henüz yeterli ilgiyi görmemektedir. Yabancı lojistik firmaları Azeri şirketlerine depo işletmesi, hammadde deposu, ithalat ve ihracat organizasyonu, malların imalata sevki, ürünlerin kalite kontrolü ve satış noktalarına dağıtım konusunda outsourcing hizmet vermeyi amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte yurt dışındaki güçlü lojistik şirketlerinin, özellikle Azerbaycan’ın sahip olduğu başta petrol olmak üzere doğal kaynakları nedeniyle bir diğer ifade ile güçlü bir lojistik Pazar olarak ilgisini çekmektedir.

Azeri lojistik sektörü ile ilgili olarak yapılmış olan Swot analizi sonuçlarına göre sektörün kuvvetli ve zayıf yönleri, sektör için varolan tehditler ve fırsatları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

3.2.1. Güçlü Yönler

Azerbaycan'ın lojistik açısından güçlü yönleri aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

- Stratejik ve coğrafik konum,
- Pazar ekonomisi açısından çok fazla deneyime sahip olmasa da gelişime açık bir ülke olması,
- Üretkenlik artışı,
- Genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması,
- Zengin petrol yataklarına sahip olması,
- Önemli ticari gelişim gösteren İran, Rusya ve Türkmenistan'a deniz çıkışının bulunması,
- Hazar Denizi'nde bulunan limanlara ek olarak, özellikle Rusya Federasyonu'ndan miras kalan ve liman yapmaya elverişli bir altyapıya sahip olması,
- Kara ve demiryolu taşımacılığında önemli yatırım ve ticaretteki gelişmeye paralel olarak artan bir filoya sahip olması,
- İşçi maliyetlerinin düşüklüğü,
- Dil avantajı.

3.2.2. Zayıf yönler

Azerbaycan'ın lojistik açısından zayıf yönleri aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

- Eğitimli personel yetersizliği,
- Teknolojik altyapı eksikliği,

- Demiryolu ve denizyolu taşımacılığının yetersizliği,
- Kombine taşımacılıktaki yetersizlikler,
- Yaşlı taşıt filosu,
- Rekabet sorunları ve iş etiği eksiklikleri,
- Yasal düzenleme ve akademik araştırma eksiklikleri,
- Ölçek küçüklüğü,
- Sermayedeki yetersizlikler,
- Verimsiz çalışma.
- Hammadde ve aramalı gibi girdilerin temininde veya pazarlamasında yaşanan ve buna bağlı olarak ortaya çıkan malî, yani sermaye ve döviz temini ile ilgili güçlükler,
- Yeni pazar bulmada ve bu pazarların talep yapısına uygun yeni ürün tipleri geliştirmedeki yetersizlikler,

3.2.3. Tehditler

Azerbaycan'ın lojistik açısından tehditler aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

- Yabancı firmaların girişi,
- Ekonomik belirsizlik,
- Bölgede savaş ve istikrarsızlık,
- Enerji maliyetleri,
- Karayolları-denizyolları-demiryolları bağlantılarındaki eksiklik ve yetersizlikler.
- Arzın piyasaya ve talebe uyumda yetersiz kalması,
- Sermaye ve emek piyasalarındaki yetersizlikler,

3.2.4. Fırsatlar

Azerbaycan'ın lojistik açısından sahip olduğu fırsatlar aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır;

- Stratejik coğrafik konum,
- Üretkenlik artışı,
- Genç ve dinamik nüfus,
- Hazar Denizi'nde bulunan limanlara ek olarak, özellikle Rusya Federasyonu'ndan miras kalan ve liman yapmaya elverişli bir altyapıya sahip olması,
- Kara ve demiryolu taşımacılığında önemli yatırım ve ticaretteki gelişmeye paralel olarak artan bir filoya sahip olması,
- TRACECA, Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu, Bakü-Tiflis-Erzurum Doğalgaz Boru Hattı gibi Azerbaycan'ın lojistik sektörüne büyük katkılar sağlayabilecek projeler.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle artık dünyanın çeşitli bölgelerindeki milyonlarca birey ve kurum elde ettikleri bu daha ucuz üretim, ulaştırma ve özellikle internet başta olmak üzere iletişim olanakları ile milyonlarca birey ve kuruma ulaşarak, çeşitli işlemler, mal, hizmet ve bilgi alışverişi yapabilmektedir. Dolayısıyla küreselleşme rekabeti artırmıştır. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamı, toplam maliyetlerin minimize edilebilmesi açısından tedarik zinciri yönetimine ve buna bağlı olarak da lojistik hizmetlerin ve dolayısıyla lojistik hizmet sunan şirketlerin önem kazanmasına neden olmuştur.

Son yıllarda dünyada olduğu gibi Azerbaycan lojistik sektöründe de önemli gelişmeler gerçekleşmiştir. Azerbaycan'ın dış ticareti de Dünya'da yaşanan gelişmelere paralel bir gelişme göstererek son 6 yılda ortalama 2 milyon dolardan 13 milyar dolara yükselmiştir. Bu trende paralel olarak günümüzde lojistik ve uluslararası yük taşımacılığı sektörünün büyük bir değişim içinde olduğu söylenebilir. Özellikle boru hattı taşımacılığının da artmasıyla Azerbaycan'da, yük taşıma hacmi %81 oranında artmıştır. Yaklaşık 20 milyar dolar olan ve son on yılda %34 artan Azerbaycan'ın GSYİH'sı, işletmelerde artan DKK ve özellikle petrol taşımacılığına paralel olarak lojistik sektöründeki gelişmenin en önemli kanıtıdır.

Azerbaycan'a ilişkin yapılan SWOT analizine ilişkin veriler incelendiğinde, güçlü yönleri olarak; özellikle stratejik ve coğrafik konumunun, genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmasının, zengin petrol yataklarına sahip olmasının, önemli ticari gelişim gösteren ülkelere çıkışının bulunmasının ve dil avantajının ön plana çıktığı görülmüştür. Zira Azerbaycan birçok dilin bir arada konuşulduğu sayılı ülkelerden biridir. Zayıf yönlerine bakıldığında ise özellikle eğitilmiş personel yetersizliği, teknolojik altyapı eksikliği, demiryolu ve denizyolu taşımacılığının yetersizliği, yasal düzenleme ve akademik araştırma eksiklikleri göze çarpmaktadır.

Azerbaycan'ın lojistik yönetim açısından tehditleri göz önünde bulundurulduğunda yabancı firmaların girişi, ekonomik belirsizlik, bölgede savaş ve istikrarsızlık, enerji maliyetleri ve kombine taşımacılıktaki yetersizliğin en göze çarpanlar olduğunu söylemek mümkündür. Önemli fırsatlar ise; stratejik coğrafik konumu, kara ve demiryolu taşımacılığında önemli yatırım ve ticaretteki gelişmeye paralel olarak artan bir filoya sahip olması ve TRACECA, Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu, Bakü-Tiflis-Erzurum Doğalgaz Boru Hattı gibi Azerbaycan'ın lojistik sektörüne büyük katkılar sağlayabilecek projelerin varlığı olarak sıralanabilir.

Yukarıdaki açıklamalara paralel olarak SWOT analizinde ele alınması gereken kombinasyonlar göz önünde bulundurulduğunda genel olarak şu sonuçlara ulaşılabilir;

- Azerbaycan, sahip olduğu stratejik ve coğrafik konumu, zengin petrol yatakları, genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması, İran, Rusya ve Türkmenistan gibi günümüzde önemli sayılabilecek ülkelere deniz çıkışının bulunması ve özellikle dil avantajı sayesinde başta bölge ülkeleri olmak üzere, ABD ve Avrupa Birliği Ülkeleriyle ticaret hacmini genişletebilir. Böylece lojistik sektörü gelişim sağlayacaktır.

- Ülkede lojistik sektörünün gelişebilmesi için eğitimli personel yetersizliği, teknolojik altyapı eksikliği, demiryolu ve denizyolu taşımacılığının yetersizliği ve yasal düzenleme eksiklikleri bulunmaktadır. Bu eksikliklerin giderilebilmesi için, eğitime önem verilmeli ve Türkiye gibi gelişmiş bölge ülkelerinden nitelikli personel istihdam edebilmeli, ilgili yasal düzenlemeler dış ticaret akışını hızlandıracak bir şekilde yapılmalı ve taşıma kanallarına gerekli fonlar ayrılmalıdır. Nitekim Azerbaycan halihazırda güçlü bir lojistik altyapıya sahiptir.

- TRACECA, Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu, Bakü-Tiflis-Erzurum Doğalgaz Boru Hattı gibi projelere Azerbaycan Hükümeti tarafından gereken önem verilmeli ve bu konuda lojistik firmalarında bilgilendirilmelidir.

- Bölgedeki savaşların Azerbaycan ekonomisini ve dolayısıyla lojistik sektörünü etkilediği açıktır. Bu anlamda sahip olduğu stratejik konumdan yararlanarak, çeşitli birlik ve ittifaklarla söz konusu savaşlardan etkilenme decesini en aza indirmelidir.

KAYNAKLAR

ARNOLD, J.R.T., (1991) **“Introduction to Materials Management”**,
Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.,

BABACAN M. **Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu.**
<http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf> (Erişim Tarihi: 23.06.08)

BALLOU, R. H.,(1995) **“Business Logistics Management; Planning, Organizing
and Controlling the Supply Chain”**, Prentice-Hall, International, Inc.,
1192, Forth Edition, s.6-8

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J., COOPER, M.B., (2002)**“Supply
Chain Logistics Management”**, Mc Graw Hill, Irwin, First Edition

BOYSON, S., THOMAS, M., DRESNER H, HARRINGTON, L.H.,
RABINOVICH, E.,(1999) **“Logistics and the Extended Enterprise”**, John
Wiley and Sons, Inc., New York.

ÇELİK, Gürcan, **“Lojistiğin Aritmetiği”**
<http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ.LOJISTIGINARITMETIGI.htm>, (Erişim Tarihi: 16.06.08),

DEKTRYAYENKO B.H, (1995) **‘Lojistiğin Temel İlkeleri’**, Rostov,

ERSOY, S., M. **Lojistik ve Türkiye’nin Konumu**

http://www.turktrade.org.tr/durum/durum_ocak_2006/mehmetsakirersoy.html
(Erişim Tarihi: 12.05. 2008)

FİLİZ A. **“Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (3PL) “**

www.akademikplatform.com.tr (Erişim Tarihi: 27.06.08)

JOHN S, (1999), **‘Supply Channels’**, First Edition, New York

KOBU, B. (1998), **“Üretim Yönetimi”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 04, Onuncu Baskı,

MADSEN, T., SERVAİS, P. (1997). “The internationalization of born globals: An evolutionary process?” **International Business Review**, 6: 561–583.

MERSİN D. **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.**

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199

(Erişim Tarihi: 16.06.08)

ORHAN, O Z., **“Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi”**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 2003-39,

QORDON M,L, KORNOUHOV, S,B. (1999), **“Yük Lojistiği”**, Moskova, Ekonomi Merkezi,

SARAÇ, N., (2004), **“Tarihi İpek Yolu Yeniden Hayata Döndürülüyor”**, Dünya gazetesi

SAY, G. **Güvenlikte Yeni Trendler: Dış Kaynak Kullanımı ve Bütünleşik Çözümler**

http://www.turkpoint.com/e-guvenlik/guv_yen_kay_dis_kay_kul.asp

(Erişim Tarihi: 20.06.08)

SAYGILI, İ., (1991) **“Üretim Yönetiminin Fonksiyonları”**, İşletme Fakültesi Yayını, No:244, İstanbul,

SEFEROV, R. **‘Azerbaycan Nüfusunun Yerleşim Özelliklerine İlişkin Bir İnceleme’**, Türkiyat Araştırmaları Dergisi,

SEVİM, Ş., Akdemir A., Vatansever K. **Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme**
<http://www.sdu.edu.tr/sablon/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-1.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.08).

STOCK, J., LAMBERT, R. DOUGLASS M.(2001) **“Strategic Logistics Management”**, McGraw Hill, Irwin, Fourth Edition, New York.

TEK, B. , ÖZGÜL, E. , 2007, **Pazarlama Yönetimi**

TEKİN, M, (1998), **“Üretim Yönetimi Cilt 1”**, 4. Baskı, Konya

TUNA, O, **“Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslar arası ve Bölgesel Belirleyiciler”**,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi09/tuna.pdf>, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:2, 2001
(Erişim Tarihi: 16.06.08),

ÜNÜVAR, A, (1995), “**Üretim Yönetimi ve Organizasyonu, Fabrika Organizasyonu**”, Selçuk Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Yayınları, No:20, Ders Notları, Konya,

YAMAN, Z., “**Tedarik Zinciri Yönetiminde (SCM) Bilgisayar Yazılımları ve SCM’ye Geçiş Uygulamaları**”,
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2001, 2001>
(Erişim Tarihi: 15.05.08),

<http://www.clm1.org>, Mart 2001 (16 Mayıs 08)

<http://www.horoz.com.tr/lojistiktanim.htm> (12 Aralık 2007)

<http://www.yurtilojistik.com.tr/lojistiksozlugu.htm> (10 Ekim 2007)

<http://dba.ieu.edu.tr/logistics/akadro.php> (05 Eylül 2007)

http://www.izmirekonomi.edu.tr/iibf_lojyon.php (22 Aralık 2007)

http://infotech.com.tr/solution/log_adv.html

<http://www.mot.gov.az/> (19 Aralık 2007)

www.uludil.gen.az/ (17 Mayıs 2007)

www.sol.org.tr/index.php.yazino (19 Aralık 2007)

<http://www.azerb.com/az-tran.html> (22 Aralık 2007)

<http://www.addy.gov.az/> (10 Ekim 2007)

www.btc.com.tr (17 Eylül 2007)

<http://www.traceca-org.org/> (17 Eylül 2007)

<http://www.bizim Yol.com> (17 Eylül 2007)

<http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmnn-riskleri.html>

(19 Mayıs 2008)

www.igeme.com.tr