

# LOJİSTİK

## DERGİSİ

www.loder.org.tr

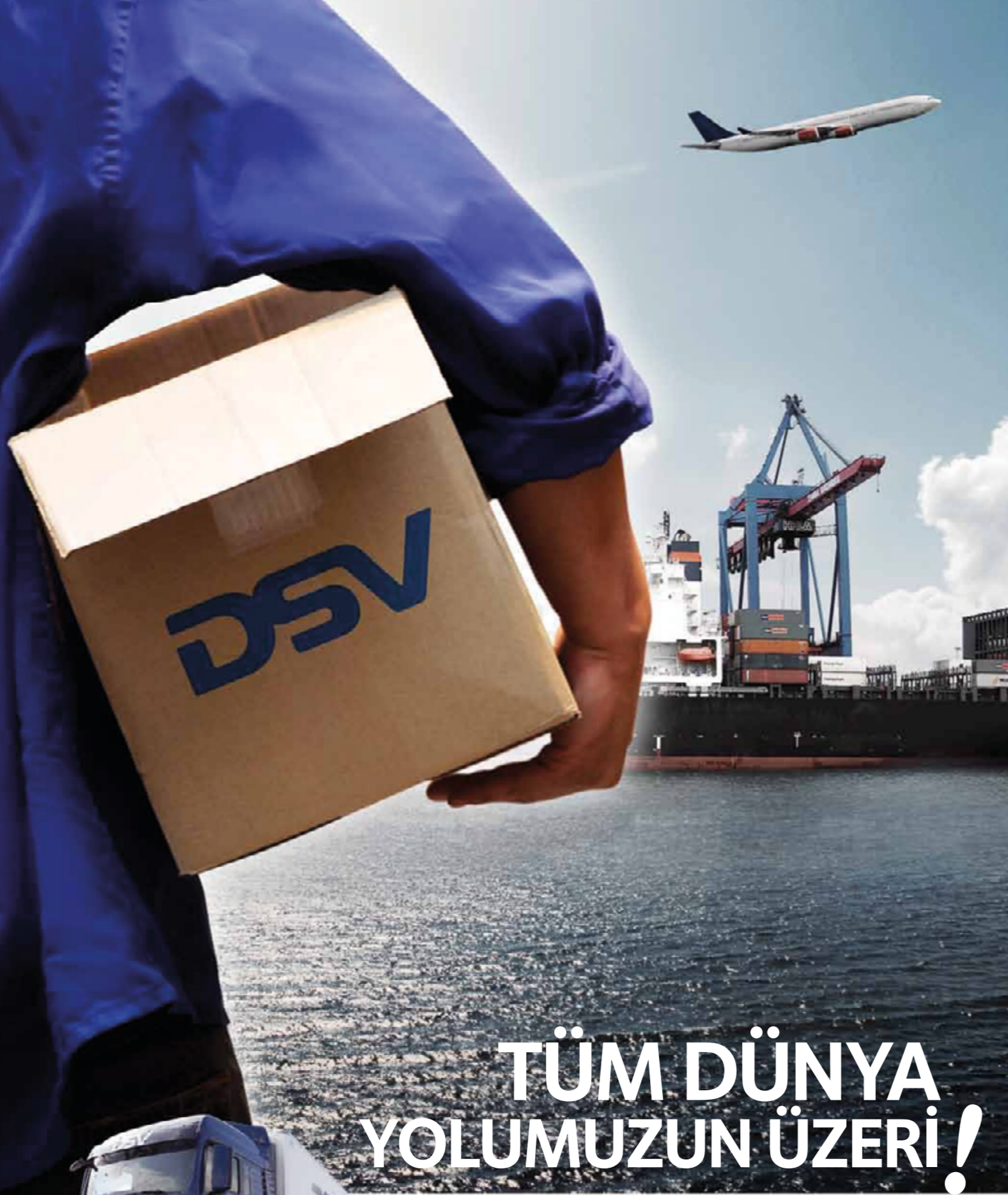
SAYI: 32 ▪ 2014 ▪ FİYATI: 10 TL

LOJİSTİK DERNEĞİ'NİN (LODER) RESMİ YAYIN ORGANI

REKABETTE AVANTAJINIZI  
LOJİSTİK İLE YARATIN

KURUMSAL  
KARBON YÖNETİMİ

IV. ULUSAL LOJİSTİK PROJE YARIŞMASI SONUÇLANDI  
BİREYSEL VE KURUMSAL KATEGORİ BİRİNCİLERİNİN PROJELERİ



# TÜM DÜNYA YOLUMUZUN ÜZERİ!

Dünya üzerinde 70'den fazla ülkede, 22.000 çalışmamız ile yaygın hizmet ağıımızı sizlere sunuyoruz. Kara, hava ve deniz yolunda profesyonel ve daima avantajlı çözümlerimizle gücünüze güç katıyoruz.



# DSV

## Özel depolama alanları



Kurumunuzun tüm lojistik hizmeti ihtiyacı için, size özel çözümler.



**INTER GLOBAL KARGO**  
SADECE KURUMLARA ÖZEL KARGO HİZMETİ

444 0 392

[www.globalkargo.com](http://www.globalkargo.com)

IGC Pratik Depolama Alanları ile, depolama maliyetlerinizi düşürebilir, iş gücü kaybınızı azaltabilir ve müşterilerinize daha hızlı ulaşabilirsiniz.

LODER adına sahibi  
Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü ve Editör  
Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN

**Yayın Kurulu**  
Prof. Dr. Birdoğan BAKİ  
(Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Tunçdan BALTACIOĞLU  
(İzmir Ekonomi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Adil BAYKASOĞLU  
(Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN  
(Galatasaray Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif KONGAR  
(Bridgeport Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ  
(Maltepe Üniversitesi)  
Prof. Dr. Okan TUNA  
(Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu)  
Prof. Dr. Füsün ÜLENGİN  
(Sabancı Üniversitesi)

Yayına Hazırlayan

*Tetra*

Tetra İletişim Hizmetleri  
www.tetrailetisim.com

Grafik Tasarım  
Ayşen TÜRKMEN

**Basım Yeri:**  
Şan Ofset Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.  
Hamidiye Mahallesi Anadolu Caddesi  
No: 50 Kağıthane - İSTANBUL  
Tel: 0 212 289 24 24

**Yayın Türü**  
Yerel Süreli Yayın

**Yayın Adresi**  
Lojistik Derneği  
Bostan Sokak No:15  
5. ve 6. Kat, Louis Vuitton Orjin Binası  
Teşvikiye Nişantaşı İstanbul 34367 Türkiye

Telefon: 0536 379 80 80  
Faks No: 0216 553 80 31  
www.loder.org.tr - info@loder.org.tr

Ekim-Kasım-Aralık 2014

Dergide yayınlanan yazı, fotoğraf, harita ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz. Reklamların sorumluluğu reklam verene aittir.



## Değerli Okuyucular,

Yeni bir sayımızla sizlere tekrar ulaşabilmekten mutluluk duymaktayız.

Bu sayımızda öncelikle haberler bölümünde LODER olarak düzenlediğimiz veya destek sağladığımız etkinlikleri sizlere aktarmaya çalışacağız. Her zamanki gibi değerli köşe yazarlarımız değişik konulardaki yorumlarını sizlerle paylaşırken, konuk köşe yazarımız Sayın Haluk Cezayirlioğlu'nun "Bedesten Mantiğından Kümelenme İş Modeline Geçiş" başlıklı görüşlerini sizlere aktaracağız.

IV. Ulusal Lojistik Proje Yarışması A Kategorisi (Bireysel) ve B Kategorisi (Kurumsal) birincilerinin proje tanıtımları, Teknoloji dosyamızda özetlenen ADN (Auto Distribution Nederland) firması vakası, "Liman Pazarlamasında bir Kaldıraç Olarak Kuruluş Yerinin Önemi" ve "Kentsel Lojistik Performansının İncelenmesi: Gümüşhane SWOT Analizi" başlıklı bilimsel makaleler ile lojistik eğitimi veren üniversite bölümlerinin tanıtımı dosyamızda incelediğimiz Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi Programı tanıtımı dergimizin bu sayısının içeriğini oluşturmaktadır.

Gelecek sayımızda tekrar görüşmek umuduyla hepimize keyifli okumalar diliyoruz.

Saygı ve sevgilerimle,

**Gülçin BÜYÜKÖZKAN**  
LODER Başkanı  
gulcin.buyukozkan@gmail.com

## LODER'DEN HABERLER .....4

## KÖŞE YAZILARI .....13

- Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği  
Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ
- Tedarik Zincirinde İşbirliği Modelleri  
Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN
- Rekabette avantajınızı lojistik ile yaratın  
Atilla YILDIZTEKİN

## KONUK YAZAR.....18

- Bedesten Mantiğından  
Kümelenme İş Modeline Geçiş  
Haluk CEZAYIRLIOĞLU

## KARBON YÖNETİMİ.....19

- Taşımacılık Sektörü, Kurumsal Karbon Yönetimini  
Yeniden Keşfediyor  
H. Yağmur KARABULUT

## TEKNOLOJİ .....22

- ADN'de önemli bir büyüme gerçekleşiyor

## LOJİSTİK PROJE YARIŞMASI .....23

- A Kategorisi (Bireysel) Birincisi Proje  
Bir Taşla İki Kuş -  
Lojistiğinizi biz yapalım, Türkiye kazansın
- B Kategorisi (Kurumsal) Birincisi Proje  
FreightArea.com -  
Nakliye artık daha kolay

## BİLİMSEL MAKALE .....33

- Liman Pazarlamasında Bir Kaldıraç Olarak Kuruluş  
Yerinin Önemi  
Aylin ÇALIŞKAN  
Ömer Baybars TEK
- Kentsel Lojistik Performansının İncelenmesi:  
Gümüşhane SWOT Analizi  
Emine YILMAZ  
Orhan KÜÇÜK

## EĞİTİM .....46

- Türk Hava Kurumu (THK) Üniversitesi  
İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi Lisans Programı



# XII. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi İstanbul'da gerçekleştirildi

XII. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Lojistik Derneği (LODER), Belçika Louvain Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi tarafından, "Geleceğin Tedarik Zincirleri" teması ile 30-31 Ekim 2014 tarihlerinde İstanbul'da Elite World (5\*) otelinde gerçekleştirildi.



TÜBİTAK tarafından desteklenen kongre, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi konularında mesleki ve bilimsel gelişime katkıda bulunmak, konuyla ilgili akademisyen ve profesyonelleri bir araya getirerek, görüş alışverişinde bulunmalarını sağlamak amacıyla geleneksel olarak düzenlenmektedir. Ayrıca, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi alanında ülkemizin sorunlarına yönelik araştırmalar yapılarak sonuçlarının paylaşımı da kongre hedeflerinden biridir. Kongrede, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda geniş bir yel-

pazede çeşitli mesleki ve bilimsel sunumların yanı sıra anahtar ve davetli konuşmacıların sunumları ile çeşitli kurumların standlarının yer alacağı bir stand alanı vardı.

30 Ekim 2014 tarihindeki açış konuşmalarını İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet KARACA, LODER Başkanı Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN ve Kongre Başkanı Y. Doç. Dr. Murat BASKAK yaptı. Kongrede sunum yapan anahtar ve davetli konuşmacılar yan sayfada belirtilmektedir.



## Anahtar Konuşmacılar:



**Prof. Dr. SC Lenny Koh**, İngiltere Sheffield Üniversitesi, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Araştırma Merkezi Direktörü, "Gelecekte Tedarik Zinciri Kaynaklarının Sürdürülebilirliği"



**Prof. Dr. Bart Jourquin**, Belçika Louvain Katolik Üniversitesi, Yönetim Okulu, "Lojistik Zincirinde Taşımacılık: Bazı Stratejik Düşünceler"



**Prof. Dr. Nezh Altay**, A.B.D. Şikago DePaul Üniversitesi, Yönetim Bölümü, "Büyük Beklentiler: Tedarik Zincirleri Geleceğine Bir Bakış"



**Dr. Andre Kreie**, Kuehne Vakfı Proje Müdürü ve Almanya Dış Ticaret ve Lojistik Akademisi (DAV) Dekan Y., "Gelişmekte Olan Ülkelerde Lojistiğin Geleceği-Beyaz Filler Arı Kovanlarına Karşı"

## Davetli Konuşmacılar:

• **Doç. Dr. Z. Caner TAŞKIN**, ICRON Technologies A.Ş., "Satış ve Operasyon Planlama (S&OP)"

• **Ali BÜKEY**, Abcan Danışmanlık, (APICS Authorized Education Provider), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Temelleri"

• **Doç. Dr. Alp ÜSTÜNDAĞ**, İstanbul Teknik Üniversitesi, "RFID Tabanlı Üretim İzlenebilirlik Sistemleri"

### Özel Oturum: Otomotiv Tedarik Zinciri Yönetimi

**Oturum Başkanı: Mehmet KARACA** (LODER Yönetim Kurulu Üyesi ve TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş. Tedarik Zinciri Geliştirme Müdürü)

**Panelistler:**  
**Medih DİZDAR**, Operasyonel Lojistik Direktörü, Oyak Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş., "Oyak-Renault Tedarik Zinciri Yönetimi"

**Recai İŞIKTAŞ**, Lojistik Müdürü, Ford Otomotiv San. A.Ş., "Türkiye'deki Lojistik Altyapı Gereksinimleri ve Demiryolu Taşımacılığındaki Gelişmeler"

**Şevket AKINLAR**, IML Fraunhofer Türkiye Ülke Müdürü ve Volkswagen Almanya Eski IT Inovasyon Müdürü, "Küresel Tedarik Zincirlerinin Fırsatları"

### Özel Oturum: Depo ve Dağıtım Sistemleri Yönetimi

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ** (LODER Başkan Yardımcısı ve Maltepe Üniversitesi Öğretim Üyesi)

**Panelistler:**  
**Dilşat UYGUROĞLU**, Müşteri Hizmetleri ve Lojistik Direktörü, Unilever Türk A.Ş., "Geleceğin Büyük Ölçekli Tedarik Zincirlerinin Tasarımı"

**Turgut Ulutürk**, DHL Supply Chain, "Depolamada Otomasyon"

**Derman AYDOĞAN**, İş Geliştirme Direktörü, Havi Logistics, "Saatli Teslimat Ön Şartında Ulusal Dağıtım Ağı Yönetimi"

### Özel Oturum: Tekstil ve Hazır Giyim Tedarik Zinciri Yönetimi

**Oturum Başkanı: Aydan BİLGEL** (LODER Sayman Yönetim Kurulu Üyesi ve Mars Lojistik Kurumsal Gelişim Müdürü)

**Panelistler:**  
**Çağlar GÖKLÜ**, Tedarik Zinciri Proje Müdürü, Boyner Grup, "OmniChannel Dönüşüm Sürecinde Lojistik Yönetimi"

**Burak AKTAŞ**, Chief Sourcing Officer, Mavi, "Tekstil Perakendeciliğinde Mağaza Stok Yönetimi"

**Cenk KARAPINAR**, Lojistik Direktörü, Ozon Giyim San. ve Tic. A.Ş., "DeFacto'da Lojistik Otomasyon Dönemi"

### Özel Oturum: Küresel ve Çağdaş Satınalma Yaklaşımları

**Oturum Başkanı: Dr. İsmail KARAKIŞ** (LODER Genel Sekreteri ve Deloitte Danışmanlık, Müdür)

**Panelistler:**  
**Fatih TUNÇBİLEK**, Tedarik Zinciri Direktörü, Brisa Bridgestone, "Satınalmada Stratejik Yaklaşımlar"

**Melihat YILDIRIM**, Satınalma Operasyonları Direktörü, Unilever Türk A.Ş., "Sorumlu Satınalma Yaklaşımları"

**Alp KARAHASANOĞLU**, Satınalma Grup Yöneticisi, Arçelik, "Sektörel Satınalma Yaklaşımları ve Arçelik Uygulamaları"

### Özel Oturum: Perakende Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi

**Oturum Başkanı: Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN** (LODER Başkanı ve Galatasaray Üniv. Öğretim Üyesi)

**Panelistler:**  
**Ethem KAMANLI**, Tedarik Zincir Çözümleri Grup Md., Migros Tic. A.Ş., "Perakende Sektöründe Lojistik ve Tedarik Zinciri Uygulamaları"

**Necmettin BAŞOL**, Tedarik Zinciri Geliştirme ve Üretkenlik Müdürü, Pepsico, "FMCG Sektöründe Optimizasyon ve İyi Uygulama Örnekleri"

**Hakan GÖL**, Perakende Sektörü Direktörü, Deloitte Danışmanlık, "Perakende Sektöründe Analitik Tedarik Zinciri Uygulamaları"

## ESKİŞEHİR VALİLİĞİ, BEBKA VE LOJİSTİK DERNEĞİ (LODER) İŞ BİRLİĞİ İLE ESKİŞEHİR'DE LOJİSTİK ZİRVESİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Eskişehir Valiliği, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı ve Lojistik Derneği (LODER) iş birliği ile 21.10.2014 tarihinde "Lojistik Zirvesi" isimli etkinlik "Uluslararası rekabet için yenilikçi lojistik" teması ile Eskişehir Dedepark otelinde düzenlendi.

Eskişehir Valisi **Güngör Azim Tuna**, Bilecik Valisi ve BEBKA Yönetim Kurulu Başkanı **Ahmet Hamdi Nayir** ve BEBKA Genel Sekreteri **Tamer Değirmenci**'nin açılış konuşmalarının ardından **Lojistikte Yeni Trendler** başlıklı panel gerçekleştirildi. **Prof. Dr. Mehmet Tanyaş**'in moderatörlüğünde gerçekleşen panele,



Hoşcan Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı **Mesut Hoşcan**, Arkas Lojistik Genel Müdürü **Mustafa Çiper**, TCDD Eskişehir Hasanbey Lojistik Merkezi Müdürü **Mesut Uysal** ve Ekol Lojistik Marmara Bölge Yöneticisi **Tülay Gül** katıldılar.

Yapılan sunumların başlıkları ve konuşmacılar ise şöyledi:

- **Tedarik Zinciri Yönetimi - Tedarik Zincirinde Yeni Uygulamalar - Mehmet Karaca** (Tofaş Tedarik Zinciri Geliştirme Müdürü)



- **Lojistikte Yalın Uygulamalar - Gökhan Çelikliay** (Yalın Yönetim & Üretim Uzmanı - FCB AR-GE Mühendislik Hizmetleri)
- **Lojistikte Yenilikçi Bilişim Uygulamaları**
  - **Üretim ve Lojistikte Planlamanın Gücü - Tolga Yanaşık** (Dijitalis Yazılım ve Danışmanlık)
  - **SAP Nakliye ve Depo Yönetimi Çözümleri - Fatih Kayadelen** (SAP Türkiye Lojistik ve Tedarik Zinciri Çözümleri Yöneticisi)

## LODER'den Belçika'ya inceleme ziyareti...

12 Ekim 2012 tarihinde, LODER ve Wallonia Lojistik Derneği arasında imzalanan "işbirliği protokolü" ilk meyvesini verdi. 22-24 Ekim 2014 tarihlerinde, LODER üyelerinden oluşan bir heyet, Wallonia Lojistik Derneği'nin davetlisi olarak, Belçika'ya gitti.

Ziyarete, LODER'den Yönetim Kurulu üyeleri; **Haluk Cezayirlioğlu**, **Mehmet Karaca** ve **Atakan Akalın** katılırken, üyelerimizden Etis Lojistik'i temsilen **Erdal Kılıç** ve **Emsal Şişman**, TOFAŞ'ı temsilen **Kemal Usta** ile Syron Lastiklerini temsilen **Ulvi Keskin** ve **Sahbi Gamoun** katıldılar.

Gezi esnasında, Wallonia yerel hükümetinin stratejik kararı çerçevesinde geliştirilen yenilikçi "**Lojistik proje-**



ler" yerinde incelendi. Bunlar arasında, Liege şehrinini çevreleyen nehirler ve kanallar üzerinde kurulmakta olan yeni "**Lojistik köy**" projesi de bulunmaktadır. Bir "iç liman" olarak, Liege'i transit "**kargo hub**"ına çevirecek projeler, büyük takdir topladı. Karayolu ve tren bağlantıları da olan nehir taşımacılığında, Wallonia'nın atılımları yerinde gözlemlendi. Yine gezinin bir parçası olarak, Avrupa'nın, "**hava kargo lojistiği**" alanında önde gelen limanlarından olan, Liege



Havaalanı ziyaret edildi. Ziyaretler arasında, **Strepy gemi asansörü** ile inşaatı süren **Trilogiport nehir/kanal Lojistik köyü** ve **Liege Liman İşletmeleri** de bulunmaktadır. Trilogiport iç nehir



# LOJİSTİKTE OTOMASYON TEKNOLOJİLERİ SEMİNERİ 3. KEZ DÜZENLENDİ

6 Kasım 2014 tarihinde, Hilton Double Tree Oteli, Moda, İstanbul'da üçüncüsü düzenlenen Lojistikte Otomasyon Teknolojileri seminerinin amacı, gelişen teknolojileri sektör ile paylaşmak, otomasyonun lojistik faaliyetlere kazandıracığı avantajları uygulanmış örnekler ile aktarmaktır.

LODER ile fabrika, lojistik ve proses otomasyonu için akıllı sensörler ve



sensör çözümlerinde dünyanın önde gelen üreticilerinden biri olan SICK

Firmasının organize ettiği seminere yoğun bir katılım oldu.



## GERÇEKLEŞEN SEMİNER PROGRAMI:

### Açılış Konuşmaları

Depolarda Teknoloji Kullanımı	İsmail Karakış / LODER - Genel Sekreteri
Depo Yönetiminde AS/RS ve Mini Load Sistemleri	Gökhan Kaya / İLA Lojistik - Satış
Sadece Görmek Yetmez	Berk Boyacı / SICK Türkiye - Otomatik Tanımlama & RFID Ürün Yöneticisi
Otomatik Yükleme-Boşaltma Sistemleri & Sorter Teknolojileri	Emre Erdem / LODAMASTER - Kurucu Ortak
AGV Sistemleri ve Çeşitli Uygulamalar	Enver Burak Korçak / TRSIM - Endüstri Yüksek Mühendisi
Ayrılmaz İkili: Otomasyon ve Yazılım	Özcan Öztürk / ÇÖZÜM BİLGİSAYAR - Genel Müdür
Tam Otomatik Depo Otomasyon Sistemi	Ersin Şendikici / HAYAT KİMYA - Yüksek Depo Teknik Bakım Şefi
Kodlama ve Markalamanın Tedarik Zincirindeki Yeri	Hakan Güngör / TEKNOSİN KODLAMA - Satış Müdürü
Sorular ve Kapanış	

## Malezya – Türkiye İşbirliği

Malezya Lojistik Sektörü'nün önde gelen firmaları ve üst düzey yöneticileri ile hükümet temsilcileri 9-16 Ekim 2014 tarihlerinde yeni işbirliği fırsatları için İstanbul'daydı.

25 kişiden oluşan Malezya Lojistik Heyeti, 13 Ekim 2014'te Ambarlı Limanı ziyaretinin ardından, Malezya

Dış Ticareti Geliştirme Kurulu (MATRADE) ev sahipliğinde düzenlenen "Türkiye-Malezya İş Fırsatları Görüşmeleri" toplantısında Türkiye lojistik sektörü temsilcileri ile Birebir İş Görüşmeleri gerçekleştirdi.

**Birebir İş Görüşmelerinde 10 Milyon Dolar Ticari Potansiyel**  
"Türkiye-Malezya İş Fırsatları Görüşmeleri" toplantısı, MATRADE İstanbul Direktörü **İdzhah Abdul Hamid**'in özellikle son yıllarda Türkiye ile Malezya arasında gelişen ticaretin vurgulandığı açılış konuşması ile başladı. İdzhah Abdul Hamid, iki ülke arasında 2014 yılında imzalanan Serbest Ticaret Anlaşması sayesinde yeni işbirliği ve yatırım imkanlarının yaratılmasının hedeflendiğini; bu kapsamda lojistik sektörünün çok önemli rol oynadığını belirtti. Toplantı, Selangor Taşımacılık ve

Lojistik Derneği (SFFLA) Başkanı **Chua Seng Wah**'ın Malezya Lojistik Sektörü, dünyada lojistik sektöründeki gelişmeler ve Malezya'nın sektördeki konumu hakkında kapsamlı sunumu ile devam etti. Ardından, Lojistik Derneği (LODER) Genel Sekreteri **Dr. İsmail Karakış**'ın Türkiye'nin global lojistik pazarındaki stratejik önemi ve LODER'in sektördeki rolü, vizyonu ve faaliyetlerini değerlendirdiği sunumundan sonra MATRADE ev sahipliğindeki Dostluk Yemeği'ne geçildi.

Dostluk yemeği sonrasında Türkiye - Malezya Lojistik sektörü temsilcileri Birebir İş Görüşmeleri gerçekleştirdi. Türkiye'den 40 firma ve 60 temsilci ile Malezya'dan 3 Lojistik Derneği ve 17 firmanın 25 temsilcisi arasında yaklaşık 200 B2B randevu tesis edildi.



## 2. Türk – Alman Lojistik Forumu Logitrans kapsamında gerçekleştirildi

"LODER" ile Hamburg Lojistik İnisiyatifi tarafından organize edilen 2. Türk-Alman Lojistik Forumu, 19 Kasım 2014'te Logitrans fuarının açılış etkinlikleri kapsamında İstanbul'da Fuar Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir.

İlki geçtiğimiz yıl Hamburg'ta düzenlenen Türk-Alman Lojistik Forumu'nun ikincisi, limanlar ve liman operasyonları ana teması ile, Hamburg Limanı, Almanya Girişimciler Federasyonu (BUV), Hamburg İş Adamları Derneği (HAMLE) ve Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) destekleri ile yapılmıştır.

Söz konusu etkinlikte, Almanya Federal Ulaşım Bakanlığı Müsteşarı

**Bayan Dorothee Bär** ve T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Deniz Ticareti Genel Müdürü **Mustafa Çalışkan** açılış konuşmalarını gerçekleştirmişlerdir. Limanlar, liman yatırımları, liman ve arka saha bağlantıları ile gelecek dönemin limanları konulu sunumların ve panelin yapıldığı etkinlik, hem Türk hem Alman tarafından olan yoğun katılım ve ilgi sayesinde son derece verimli ve yararlı geçmiştir. Türk tarafı adına açılış konuşma-

sını Loder Yönetim Kurulu üyemiz **Atakan Akalın** gerçekleştirmiştir. Forum kapsamında, Freightarea.com kurucusu ve CEO'su **Önder Türker** ile Demiryolu Taşımacılığı Derneği Yönetim Kurulu Üyesi **Ömer Bacanlı** da ilgi çeken sunumlar yapmıştır. Loder'in organizasyon konusundaki desteğini sürdüreceği söz konusu forumun üçüncüsü, gelecek yıl yapılacaktır. Takvim ve program ile ilgili netleşecek bilgiler, ilerleyen sayılarımızda paylaşılacaktır.





## LODER'den Uluslararası Lojistik Eğitim Kampı 2014'e destek...

Yıldız Teknik Üniversitesi, Kalite ve Verimlilik Kulübü tarafından 16-18 Aralık 2014 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası Lojistik Eğitim Kampı 2014 kapsamında **LODER Başkanı Prof. Dr. Gülçin Büyükozkcan** 16 Aralık Salı günü "Lojistik sektöründe sürdürülebilir büyüme" başlıklı bir konuşma yaptı.

Aynı zamanda LODER, İngilizce oturumlarda 17 Aralık günü gerçekleşen Bilgi Yarışması'nın sorularını hazırlayarak Lojistik Eğitim Kampı'na destek verdi. Loder Bilgi Yarışması'nda 5 kişilik 7 masa ve toplamda 35 kişi yarıştı. LODER Bilgi Yarışması'nı **Rebeka Nagel, Florian Ille, Michele Pierangeli, Samuli Kivipelto ve Lena Rickertsen**'den oluşan masa kazandı.



## LODER Yılbaşı Yemeği

Eski yılı uğurlamak, yeni yılı karşılamak için LODER Yönetim Kurulu, üyeleri ve dostları 25 Aralık Perşembe akşamı Nişantaşı, Yekta Restaurant'ta keyifli bir yılbaşı yemeği yediler. LODER olarak yemeğimize katılan ve birlikte hoş bir akşam geçirmemize vesile olan tüm üyelerimize teşekkür ediyoruz.



# IV. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Gümüşhane'de gerçekleştirilecek



Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimiyle ilgili sorunların çözümüne yönelik konuları sosyal sorumluluk bilinci içerisinde enine boyuna tartışarak çözüm önerileri sunmaktır. Bu doğrultuda kongrenin ana teması ise "**Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Sosyal Sorumluluk**" olacaktır.

Kongre davetli konuşmacıları aşağıda belirtilmiştir:

- **Prof. Dr. Okan TUNA**- Dokuz Eylül Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu Müdürü
- **Doç. Dr. Umut Rıfat TUZKAYA**- Yıldız Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
- **Erdal Kılıç**- Etis Lojistik A.Ş. Genel Müdürü
- **Songül Sezer**- Slimstock Türkiye Müdürü
- **Serkan Aydın**- CEVA Lojistik İnsan Kaynakları Bölge Müdür Yardımcısı

Yapılacak oturumlar ve panellerde; akademisyenler, lojistik hizmet alan firmalar (imalatçı, toptancı, perakendeci...), lojistik hizmet veren firmalar (nakliye, lojistik, depo...), meslek örgütleri ve lojistikle ilgili kamu

kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği olanakları araştırılacak ve uygulamada karşılaşılan sorunlar tartışılarak çözüm önerilerinde bulunulacaktır. Ayrıca, alanında uzman kişilerin davetli konuşmacı olarak yer aldığı paneller ve lisansüstü tezlerin tartışıldığı özel bir oturum gerçekleştirilecektir. Kongreye yaklaşık 100 bildiri özeti gönderilmiş ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Gümüşhane'nin tarihi ve turistik yerlerinin gezilmesini içeren sosyal programla sonlandırmayı planladığımız kongreye katılımınızı bekleriz.

**Tam Metin Son Gönderme Tarihi:**  
20 Şubat 2015

**Kabul Edilen Tam Metinlerin Duyurulma Tarihi:**  
20 Mart 2015

**İletişim:**  
Öğr. Gör. Büşra TOSUNOĞLU  
(456) 2331000 /2126 (Dahili)  
0544 8393271

**e-posta:**  
ultzk2015@gumushane.edu.tr

Detaylı bilgi için: <http://ultzk2015.gumushane.edu.tr/>



## XII. ÜNİVERSİTELER ARASI LOJİSTİK VAKA YARIŞMASI 2015

Tüm üniversite öğrencilerine, takım halinde yarışarak, yaratıcı lojistik çözümleriyle, ödüller kazanma fırsatı...

Son Başvuru Tarihi: 31 Ocak 2015

### Jüri Üyeleri

- Prof. Dr. Ömer Baybars TEK  
Yaşar Üniversitesi
- Prof. Dr. Tunçdan BALTAÇIOĞLU  
İzmir Ekonomi Üniversitesi
- Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ  
Maltepe Üniversitesi
- Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN  
Galatasaray Üniversitesi
- Prof. Dr. Okan TUNA  
Dokuz Eylül Üniversitesi
- Prof. Dr. Birdoğan BAKİ  
Karadeniz Teknik Üniversitesi
- Doç. Dr. Turan PAKSOY  
Selçuk Üniversitesi
- Doç. Dr. Elif KONGAR  
University of Bridgeport
- Doç. Dr. Zafer ACAR  
Okan Üniversitesi
- Doç. Dr. Köksal HAZIR  
Toros Üniversitesi

TEORİYİ PRATİĞE  
DÜKMENİN VAKTİ GELDİ.

# 12.

ÜNİVERSİTELER  
ARASI LOJİSTİK  
VAKA YARIŞMASI  
2015

Lojistiğin geleceği benim, en yaratıcı çözümü ben bulurum diyorsan; efsane kadronu kur, yarışmaya katıl ve ödülleri topl!

Son başvuru tarihi: 31 Ocak 2015  
www.marslogistics.com / www.loder.org.tr

Ana Sponsor: **MARS LOGISTICS 25. yıl**

LODER  
ULUSLARARASI LOJİSTİK DERNEĞİ

## XIII. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi İzmir'de gerçekleştirilecek

XIII. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Lojistik Derneği (LODER) ve İzmir Üniversitesi tarafından, "Denizcilik Lojistiği" teması ile 22-23 Ekim 2015 tarihlerinde İzmir'de gerçekleştirilecektir.



### Kongre takvimi:

Bildiri Özeti Gönderme Son Tarihi	1 Haziran 2015
Kabul Edilen Özetlerin Duyurulması	22 Haziran 2015
Bildiri Tam Metin Gönderme Son Tarihi	17 Ağustos 2015
Kabul Edilen Bildirilerin Duyurulması	7 Eylül 2015
Düzeltilmiş Bildiri Gönderme Son Tarihi	21 Eylül 2015
Erken Kayıt Son Tarihi	28 Eylül 2015
Kongre Tarihleri	22-23 Ekim 2015

Detaylı bilgi için: <http://www.lmscm2015.izmir.edu.tr/>



## Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği

Devletin emniyet ve güvenlik önlemleri gereksinimleri ile ticaretin kolaylaştırılması arasında dengeyi en optimum seviyede tutması gerekmektedir.

2008 yılının ikinci yarısından itibaren antrepoların giriş-çıkış ve tespit işlemlerinin Gümrük Müsteşarlığı'nın belirlediği kriterlere uygun olarak "Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirleri" tarafından yapılması uygulaması hayata geçirilmiştir. Böylece devletin kendi personeli ile yaptığı bu işlemlerin, özel sektöre devredilerek işlerin hızlandırılması ve etkinliğinin artırılması hedeflendi. 2000'li yıllarda ülkemizin dış ticareti de önemli oranda artış göstermişti. Dolayısıyla bu artışa paralel olarak eleman yetersizliği ve belki de etkinlik eksikliği nedeniyle devlet personeli ile söz konusu işlemlerin yapılması süreci yavaşlatacak idi.

Geçtiğimiz günlerde yaşanan birkaç usulsüzlüğü takiben "Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği" sistemi kaldırılarak tekrar eski sisteme dönüş başladı. Diğer bir deyişle antrepolar da görevli Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirleri'nin görevlerinin iptal edilerek eskiden olduğu gibi devletin gümrük memurlarına devredilme süreci başladı. Devletin gümrük memurlarının bu yeni süreçte ne kadar yeterli olacağı aklara gelen en önemli sorundur. Devletin zaten her zaman gözetim ve denetim yetkisi varken yetkilendirilmiş gümrük müşavirliği sisteminin kaldırılması iki olan kontrol aşamasını bire indirmektedir.

Diğer taraftan bu dönüşün ana nedeninin belirtilen usulsüzlükler

değil işlem maliyetlerinin yükselmesi olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak Türkiye genelinde bulunan yaklaşık 1.500 adet antreponun giriş, çıkış ve tespit işlemlerini yapan 400 Yetkilendirilmiş Gümrük Müşaviri ve bu alanda çalışanlar işsiz kalmış oldu. Toplam işsiz kalan personel sayısının 4.500 kişi olduğu söylenmektedir. Eskiye dönüş kararının yaklaşık bir ay içinde uygulamaya geçirilmesinin nedeni de çok anlaşılabilir değildir. Bu alanda yapılan yatırımların (işyeri kiralama, demirbaş alımı, personel istihdamı, vd.) telafisi oldukça zor olacaktır.

Dünya Bankası'nın 160 ülkeyi lojistik performansları açısından sıralayan "Connecting to Compete 2014: Trade Logistics in the Global Economy" isimli raporunda "Gümrük süreçlerinin verimliliği (hız, süreçlerin öngörülebilirliği ve basitliği, sınır kapılarından geçiş kolaylığı, vb.)" kriteri 3,23 ile en düşük puanlı ikinci kriterdir. Dolayısıyla bu geri dönüş umarız puanımızı daha da düşürmez.

Son dönemde konu ile ilgili kararlar yetkilendirilmiş gümrük müşavirliği sisteminin kaldırılması ile sınırlı kalmadı ve aşağıdaki iki karar da alındı:

- Antrepolardaki malların vergileri tutarında teminat sistemine geçilmesi,
- Limana getirilen konteynerlerin başka Geçici Depolama Yerine konul-

Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ  
Maltepe Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi  
Bölüm Başkanı  
mehmettanyas@gmail.com



Devletin emniyet ve güvenlik önlemleri gereksinimleri ile ticaretin kolaylaştırılması arasında dengeyi en optimum seviyede tutması gerekmektedir. 10. Kalkınma Planı ve Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı ve Eylem Planı'nda gümrük işlemlerinin hızlandırılması kararı bulunmaktadır. Ülkemizin ithalata dayalı ihracat oranının fazlalığı çerçevesinde 2023 yılına ilişkin 500 milyar dolar hedeflerine ulaşılması bu yeni kararlarla daha da zorlaşmış olacaktır.

Antrepolarda halen "götürü teminat" sistemi uygulanmaktaydı. Yeni uygulama ile teminat miktarlarının artırılması hem yapılacak işlemleri, hem de antrepoların işletme maliyetlerini ve dolayısıyla ücretlerini artıracaktır. Teminat tutarı karşılanamayan mallar devletin halen yetersiz durumdaki Geçici Depolama Yerlerine konulmak zorunda kalacak, işlem süreleri, kayıplar ve beklentiler artacaktır.

Devletin emniyet ve güvenlik önlemleri gereksinimleri ile ticaretin kolaylaştırılması arasında dengeyi en optimum seviyede tutması gerekmektedir. 10. Kalkınma Planı ve Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı ve Eylem Planı'nda gümrük işlemlerinin hızlandırılması kararı bulunmaktadır. Ülkemizin ithalata dayalı ihracat oranının fazlalığı çerçevesinde 2023 yılına ilişkin 500 milyar dolar hedeflerine ulaşılması bu yeni kararlarla daha da zorlaşmış olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde çok geç kalınmadan ilgi tüm tarafların katılımı ile Ortak Akıl kullanılması ve ülkemiz menfaatleri çerçevesinde en uygun ve uzlaşık kararların verilmesini dilemekteyim.



**Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN**  
Galatasaray Üniversitesi  
Endüstri Mühendisliği Bölümü  
Öğretim Üyesi  
gulcin.buyukozkan@gmail.com



# Tedarik Zincirinde İşbirliği Modelleri

Tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi, kaynak, faaliyet ve risk gibi unsurlara ilişkin paylaşım temeline dayalı bir işbirliği yapısı kurulması, tüm zincirin performansını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır.

Küresel dünyada giderek daralan rekabetçi pazarlar, daha kısa ürün yaşam döngüsü, artan müşteri beklentileri ve talebin yoğun olduğu ürünlerde bile fiyatları arttırma olanağının sınırlı olması işletmeleri teslim süresini kısaltmanın etkili yollarını bulmaya, süreçlerinin tümündeki verimsiz faaliyetleri ortadan kaldırmaya, değişen koşullara karşı hazırlıklı olmayı ve hızlı yanıt vermeyi sağlayacak stratejik planları geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Mekanizma arayışına giren işletmeler dikkatlerini tedarik zinciri yönetimine çevirmektedirler. Tedarik zincirinde değer yaratan en önemli uygulamalardan biri de "tedarik zincirindeki belirsizliklerin" yönetimidir. Nitekim bazı olgunlaşmış pazarlarda bir kanaldaki talep tahminiyle gerçekleşen satış arasındaki %0,1'lik fark, yıllık gelirden 20 milyon dolar farklılığına denk gelebilmektedir. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için insanların ve grupların bir arada çalışma süreci olarak tanımlanan işbirliği, özellikle karmaşık tedarik zinciri yapılarında belirsizliklerin azaltılması konusunda büyük faydalar kazandırır. Tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi, kaynak, faaliyet ve risk gibi unsurlara ilişkin paylaşım temeline dayalı bir işbirliği

yapısı kurulması, tüm zincirin performansını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla **etkin tedarik zinciri yönetimi**, tedarikçilerden nihai müşteriye kadar uzanan zincir içindeki elemanlar ile kurumun iş süreçleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak, belirsizlikleri yönetecek, toplam maliyeti düşürecek ve hizmet seviyesini arttıracak **işbirliği modellerinin oluşturulması ve yönetilmesidir**.

1980'lerin sonundan günümüze dar kapsamdan en geniş yapıya kadar **Etkin Müşteri Yanıtı, Sürekli İkmal**

**Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için insanların ve grupların bir arada çalışma süreci olarak tanımlanan işbirliği, özellikle karmaşık tedarik zinciri yapılarında belirsizliklerin azaltılması konusunda büyük faydalar sağlar.**

**Programları, Hızlı Cevap, Tedarikçi Kontrolünde Envanter Yönetimi ve en son olarak İşbirliksel Planlama, Tahmin ve İkmal** yaklaşımları şirketler tarafından uygulanan önemli tedarik zinciri işbirliği modelleri olmuştur. Bu modellerin ortak amaçları tedarik zincirinde işbirliğini arttırırken, talebi görülebilir hale getirip tedarik zincirinin

şeffaflığını sağlamak ve maliyetleri azaltmaktır.

Etkin Müşteri Yanıtı ve Hızlı Cevap, üretici-müşteri işbirliğine örnek teşkil etmekte ve müşterilerin taleplerini daha etkin, daha hızlı ve daha az maliyetli karşılama amacına yönelmektedir. Sürekli İkmal Programları, dağıtım kanalları ile işbirliğine odaklanarak, stok devir hızını arttırma, stokları azaltma, stoksuz kalma olasılığını azaltma, müşteri hizmet seviyesinde iyileştirme ve depoların kullanım etkinliğini artırma hedeflerini gütmektedir. Tedarikçi Kontrolünde Envanter Yönetimi, müşterinin stoğunun ne zaman ve ne kadar ikmal gerektiği kararının müşteri tarafından değil tedarikçi tarafından verildiği bir yaklaşımdır. Bu strateji, ürünün bulunabilirliğini ve satışları arttırmak, müşteri hizmet seviyesini yükseltmek, tedarik zincirinde tüm stoğu azaltmak ve tedarikçinin üretimini dengede tutmak amacına yönelir. İşbirliksel Planlama, Tahmin ve İkmal stratejisinin diğerlerinden en önemli farkı ise tedarik zincirine bütünsel

**Tedarik zincirinde işbirliği konusunda ortak bir vizyona ve hedeflere sahip olmak ve güçlü birliktelikler için üyeler arasında güven gerekliliği önem kazanmaktadır.**

yaklaşarak tedarikçi, üretici ve perakendeci perspektifinden planlama ve tahminleme aşamalarındaki belirsizliklerin yönetimini amaçlar. Böylece zincir boyunca tüm elemanlarla daha yoğun bilgi paylaşımıyla birlikte, yalnız stok ve ikmal faaliyetlerini en iyilemeye çalışmak değil aynı zamanda tedarik zinciri üyeleriyle

İşbirliği modelleri dikkatli ve sağlıklı bir şekilde uygulandıktan sonra ne kadar yararlı olabiliyorlarsa, eksik ya da yanlış uygulandıktan sonra boş sarfedilen emek ve yatırımdan başlayarak, rekabeti azaltıcı ve yokedici etkilere kadar çeşitli olumsuzluklara sebep olabilmekteler. Daha başarılı işbirliği modelleri ve stratejileri uygulayabilmek için teknolojik yatırımlara önem vermek gerekmektedir. Bu tipteki yatırımlar işletmeler için başlangıçta bir maliyet unsuru olarak görünseler de iletişimi, bilgi paylaşımını ve paylaşılan bilginin kalitesini arttırarak daha etkin kararlar alınmasını sağladıkları için önemli destekleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda tedarik zincirinde işbirliği konusunda ortak bir vizyona ve hedeflere sahip olmak ve güçlü birliktelikler için de üyeler arasında güven gerekliliği önem kazanmaktadır. Karşılıklı güven dahilinde; iş planları, tah-

minler, promosyon planları ortaklar arasında paylaşılmalı, iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır.

birlikte eşzamanlı talep tahminleri yapmak, ortak üretim ve satın alma planlarını geliştirmek mümkün olur. Böylece işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak, stok, taşıma ve satın alma maliyetlerini azaltıp, satışlarını ve kazançlarını iyileştirerek verimliliğini arttırır, belirsizliklerin yönetimini kolaylaştırır.

Sonuç olarak, tedarik zincirinde başarılı işbirliği uygulamaları, şirketlere operasyonel, taktik ve stratejik seviyede sağlayacağı faydalar dolayısıyla şirketlerin rekabette bir adım öne geçmelerinde ana rolü oynayacaktır.

**Atilla YILDIZTEKİN**  
atilla@yildiztekin.com



# Rekabette avantajınızı lojistik ile yaratın

Talebin planlanmasında, malzeme akışının optimizasyonunda, mevsimsel sapmaların azalmasında, kampanyaların olumsuz yöndeki etkilerinin minimize edilmesinde, talep üretim süresinin kısaltılmasında, hatta sipariş üzerine üretim sistemine geçiş sağlamada, şeffaflık ve açıklıkta lojistik başarılı bir araç olarak kullanılmaktadır.

Bütün dünyada tedarik zincirinin ve lojistiğin geliştirilmesini amaçlayan CSCMP (Counsel of Supply Chain Professionals) her yıl Amerika Birleşik Devletleri'nde, Avrupa'da ve Dubai'de konferans düzenlemektedir. Bu konsey lojistiği, "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ham maddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru taşınmasının ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda temel nokta, müşterilerimiz dediğimiz son kullanıcıların mutlu edilmesi, yani beklentilerinin üzerinde servis hizmeti almalarıdır.

Geçtiğimiz yüzyılda kalite bir seçim faktörü olarak karşımıza çıkmıştır. Kaliteyi geliştirebilen kurumlar pazar paylarını artırdılar ve küresel markalar haline geldiler. 21. yüzyılda ise teknolojinin hızlı değişmesi, üretim tekniklerinin çabuk ulaşılabilir ve şeffaf olması sonucunda; ürünlerin arasındaki kalite farkları azalmış ve kalite seçim sıralamasında baştaki yerini kaybetmiştir. Küresel üretim

artık aynı teknolojiyle, aynı hammaddeyle, aynı enerji maliyetiyle, aynı işçilik giderleriyle, aynı sermaye maliyetiyle, birbirine yakın ölçeklerde ve aynı dağıtım kanalı kullanarak, ortak fonksiyonları olan ürünler üretmektedir. Rekabette öne geçmek için geçtiğimiz yüzyılda kullanılan, fark yaratma olanakları artık mümkün değildir.

Son kullanıcının satın alma kararını vermesi ve satın alma işleminin ger-

**Lojistik şirketler üreticilerin yanında müşteri ile son kantağı sağladıkları için markanın görünen yüzü olmaktadır. Bu hizmetten doğan memnuniyetler ürüne değer katarken, karşılaşılan sorunlar da müşteri kaybına neden olmaktadır.**

çekleşmesi için şu faktörlerin sağlanması gerekmektedir:

- Elindeki ürünün tüketilmesi
- Satış noktasına ulaşabilme kolaylığının sağlanması
- Rafta bulunabilirliğin sağlanması
- Ürünleri rakiplerden ayıran özelliğinin bilinmesi
- İstenilen ölçekte ürünün tüketim için hazır olması
- Kullanım ömrünün olması
- Satış fiyatının tüketici tarafından kabulü

Tüketicinin satın alma işlemini gerçekleştirmesi yukarıda belirtilen koşulları artık lojistik hizmetleri veren kuruluşlar sağlamaktadır. Bu hizmet sürecinde taşımanın hızlı olması, beklemelerin minimize edilmesi, taşıma sırasında hasara uğramaması, müşteriye kolayca taşınabilir şekilde iletilmesi, hatta kullanım noktasına kadar götürülmesi ve bedelinin alınması yine lojistik şirketler tarafından verilen hizmetlerdendir. Tüm bu işlemlerin maliyet indirimi yaratacak kadar büyük ölçekli, optimize edilmiş ve şeffaf olması da gerekmektedir.

Lojistik şirketler üreticilerin yanında müşteri ile son kantağı sağladık-

ları için markanın görünen yüzü olmaktadır. Bu hizmetten doğan memnuniyetler ürüne değer katarken, karşılaşılan sorunlar da müşteri kaybına neden olmaktadır. Ürünün teslim edilmeden önce son kontrolünün yapılması, teslim noktasında düzgün hizmet sunulması, söz verilen sürede teslimi, gerektiğinde ödeme ve tahsilat, callcenter hizmetleri, satış sonrası hizmetler, iadeler ve geri dönüşler ürünün değerini arttıran, müşteri memnuniyeti yaratarak, yeniden satın alma kararını etkileyen hizmetlerdir.

Lojistik, sadece üretici-son kullanıcı arasındaki taşımalarda değil tanımdan da anlaşılacağı gibi, hammadeden tüketime kadar olan toplam sürecin de yönetimini ön görmektedir. Bütün bu süreç içinde müşterilerin beklentilerinin ötesinde mutlu edilmesi, maliyetlerin geriye çekilerek verilen sözlerin yerine getirilmesi, sonunda da hem kâr, hem de nakit yaratılması gerekmektedir. Lojistik her şeyin başında, süreç içi şeffaflığı sağlamakta ve tedarik zincirinin çevrim süresini azaltmaktadır. Bu sayede tedarik riskleri azalırken, zincir işi operasyonların senkronize edilebilmesi için gereken bilgi girişi de sağlanmış olmaktadır. Tedarik zincirinin proses veriminin de artmasını sağlayacak olan bu yönetim alt yapısı, zincir hareketini hızlandırırken maliyette de avantaj yaratmaktadır.

**Lojistik, sadece üretici-son kullanıcı arasındaki taşımalarda değil; tanımdan da anlaşılacağı gibi, hammadeden tüketime kadar olan toplam sürecin de yönetimini ön görmektedir.**

Talebin planlanmasında, malzeme akışının optimizasyonunda, mevsimsel sapmaların azalmasında, kampanyaların olumsuz yöndeki etkilerinin minimize edilmesinde, talep üretim süresinin kısaltılmasında, hatta sipariş üzerine üretim sistemine geçiş sağlamada, şeffaflık ve açıklıkta lojistik başarılı bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu sayede işveren taşeron ilişkisi olarak görünen lojistik hizmetler artık stratejik işbirliği haline dönecek ve sonucunda müşteriye yansıyacak, rekabet avantajı yaratacak, üreticiler için şu artı değerleri sağlayacaktır:

- Lojistik çalışmaları uzun süreli sözleşmelere dayanmaktadır.

- Yatırımların amorti edilmeleri garanti altına alınmıştır.
- On-line bilgi akışı ile operasyonel hatalar minimize edilebilmektedir. Sigorta giderleri düşmektedir.
- Uygun kapasite ve büyük ölçekli çalışmalarla birim operasyon maliyeti indirilmektedir.
- Planlanabilen operasyonlar sayesinde yüksek verimlilik yaratılmaktadır.
- Kontrol sistemleri ile iyileştirme fırsatları yaratılmaktadır.
- Daha az müşteri şikayetleri ile zaman tasarrufu ve sorunsuz müşteri ilişkisi yaratılmaktadır.
- Sektörel bilgi birikimi ile yeni gelişmelerin uygulaması kolaylaştırılmaktadır.
- Düzgün raporlama sistemi ile bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.
- Dağıtım merkezlerindeki katma değerli hizmetlerle ciro ve karlılıkta artış sağlanmaktadır.

Lojistik müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretici kuruluşlarla 3PL lojistik şirketler arasındaki uzun süreli bir işbirliğini ön görmektedir. Bu sayede yaratılan artı değer kurumların sürdürülebilir gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Amaç daha memnun müşteri ile talebin sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabetçi pazarda öne çıkarmaktır. Bunu sağlayabilen markalar lojistik şirketlerin verecekleri destekle yaşayacaklar ve küreselleşme yarışında öne çıkacaklardır.



Haluk R. Cezayirlioğlu  
h.cezayirlioglu@syron.com.tr



## Bedesten Mantığından Kümelenme İş Modeline Geçiş..

Üreticisi, tedarikçisi, lojistikçisi ve daha ileri safhalarda; AR-Ge'si, tasarım hizmet sağlayıcısı, danışmanlık ve pazarlama hizmet sağlayıcısı gibi destekleyici öğelerle zenginleşecek "kümelenme iş modelleri", önümüzdeki yıllarda, yaygınlığını artıracaktır. Birlikte olmanın yarattığı sinerji ve işbirliği, son müşteriye giden "değer zincirini" de kaliteli ve gerçek katma değer üretir bir seviyeye çıkaracaktır.

Her dönemin ekonomik ihtiyaçları farklı farklı oluyor. Her ülkenin kendi şartlarına bağlı olarak, ekonomik gelişme değişiklik gösterse de, küresel rekabetin, hem müşteri hem de üretim ilişkilerini derinden belirlediğini ve etkilediğini söyleyebiliriz. Rekabet, yeni ihtiyaçlar, verimlilik ve inovasyon arayışları, gittikçe daha komplike bir hal alan tedarikçi, üretici ve müşteri ilişkilerinde, yepyeni modelleri önümüze koyuyor. Bu modellerin, fikri altyapısı, aktörleri, aktörler arası ilişkileri, kapsamları, fonksiyonları iş sonuçları da, doğal olarak, birbirinden farklılaşabiliyor.

Biraz geçmişe, 40-50 sene öncesine uzanırsak, **Türk modeli** diye de adlandırabileceğimiz "**Bedesten tarzı**" müşteri-üretici ilişkileri, belki de, zamanının en gelişmiş pazarlama modeliydi. Şimdilerde de, değişik şekillerde kalıntılara rastlayabileceğimiz bu modelde; benzer işi yapan firmalar, ürettikleri emtiaları, aynı handa sergiler ve müşterileriyle buluşurlardı. Alıcılar için, elbette, büyük kolaylıktı. Bununla birlikte, tedarikçileri farklı, müşterileri farklı ama benzer işi yapan bu firmalar arasında, aynı çatı altında bulunmaktan başka "ortak özelliklerini" bulmak zordu. Bedesten'deki satıcıların üretimleri de birbirinden kopuk,

çoğunlukla kendileri tarafından, daha başka yerlerde, genellikle bağımsız, küçük ve köhne atölyelerde yapılmaktaydı. Kendi mantığı içindeki bir ağ içinde çalışan bu tedarik ve üretim ilişkileri, belli bir ölçek için, en idealiydi. Ama gelişen ihtiyaçlar ve talepler büyüyünce, yeni modellerin devreye girmesi kaçınılmazdı. Özellikle, 2000'li yıllardan sonra, gelişen süreçler, üretimde maliyetleri azaltma motivisi, daha kompleks sevkiyat zincirini yönetme ve sürekli kılma, lojistik aktiviteleri verimli kılma amaçlarıyla birleşince; "**kümelenme iş modellerini**" hayatımıza soktu. "**Verimlilik ve rekabet merkezleri**" diye de nitelendirebileceğimiz bu oluşumlar, kendi doğallıkları içinde ortaya çıkabileceği gibi, ön çalışmalarını tamamlanmış stratejik projeler sonucu da oluşabilmektedir. Çoğu yerde, henüz, her türlü üreticinin bulunduğu "**Sanayi siteleri**" içinde üretim ilişkilerini yürüten ve genellikle KOBİ düzeyindeki, "iş kümelenmelerinin", konunun önemi anlaşıldıkça ve teşvik mekanizmaları rasyonelleştikçe, "**ihatislaşma**" yolunda ilerleyeceğini söyleyebiliriz. Üreticisi, tedarikçisi, lojistikçisi ve daha ileri safhalarda; AR-Ge'si, tasarım hizmet sağlayıcısı, danışmanlık ve pazarlama hizmet sağlayıcısı gibi destekleyici öğelerle zenginleşecek "kümelenme iş model-

leri", önümüzdeki yıllarda, yaygınlığını artıracaktır. Birlikte olmanın yarattığı sinerji ve işbirliği, son müşteriye giden "**değer zincirini**" de kaliteli ve gerçek katma değer üretir bir seviyeye çıkaracaktır.

Ülkemizde de, değişik sektörlerde, bu yapıları görmeye başlıyoruz. İrili ufaklı seksenin üzerinde tespit edilmiş "kümelenme" yapısı mevcut. Elbette, ideal bir kümelenme yapısının gerektirdiği özellikleri sağlayan kümelerin sayısı, henüz çok az. Bu sayıyı artırabilmemiz için, benimsememiz gereken temel tema "**işbirliği ile birlikte rekabet**" olgusu olmalıdır. Bu kavramın ruhuna uygun işbirliği süreçlerini oluşturabilirsek, gelecek bizimdir. Sonuçta, kümelenmeler yeni iş yapma biçimlerine, temel oluşturuyor. Zamanımızın modern ve gelişmiş Bedesten'leri sayılabilecek bu yapıların amaçları, tüm paydaşlara katkı ve fayda sağlıyor. Bu mekanizma ile, rekabetçilik gücü düşük, katma değeri neredeyse olmayan, bölgeye katkısı çok az ve uzun vadede katkı sağlamayacak sektörler ayıklanarak; bunun yerine, katma değeri yüksek, istihdamı artırıcı, geliri yükseltici ve bölgesel ve ulusal kalkınmayı sağlayıcı rekabetçi sektörlerin gelişmesi sağlanıyor..

## Taşımacılık Sektörü, Kurumsal Karbon Yönetimini Yeniden Keşfediyor

Deniz taşımacılığı, çok boyutlu ve farklı hassasiyetlerin olduğu derin bir konu başlığı, bu açıdan küresel emisyonları sürdürülebilir şekilde azaltacak adil ve kalıcı bir çözümün ancak uluslararası platformlarda olacağı bir gerçek.

Bu yazımda, son aylarda iklim değişikliği çerçevesinde lojistik sektörünü ilgilendiren gelişmelerden bahsedeceğim.

Belki de en önemli haberlerin başında, Avrupa Birliği'nin denizcilik sektörüne karbon emisyonlarını ölçme zorunluluğu getirmesi geliyor. Düzenlemeyle deniz taşımacılığı yapan firmalar, faaliyetlerinden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını ölçmek, takip etmek ve raporlamakla yükümlü kınıyor. Düzenleme, 2018 itibarıyla firmaların emisyonlarını takip etmesini gerektirecek. AB'nin üzerinde anlaşmaya vardığı düzenlemeler, denizcilik sektörünü AB Emisyon Ticaret Sistemi (EU ETS) kapsamına almıyor. Ancak gemilerin yol açtığı emisyonların takip edilmesi ve raporlanması düzenlemesiyle getirilen izleme ve raporlama yükümlükleri, EU ETS sistemine uyumlu olacak. AB dönem başkanı ve aynı zamanda İtalya Çevre Bakanı G. L. Galletti'ye göre düzenlemenin "teknik olduğu kadar siyasi değeri de büyük".

<sup>1</sup> Kaynak: [http://www.imo.org/MediaCentre/PressBriefings/Pages/34-mepc-67-emissions.aspx#.VI\\_9PKB5dc8](http://www.imo.org/MediaCentre/PressBriefings/Pages/34-mepc-67-emissions.aspx#.VI_9PKB5dc8)

<sup>2</sup> Kaynak: <http://www.imo.org/OurWork/Environment/PollutionPrevention/AirPollution/Pages/Sulphur-oxides-%28SOx%29-%E2%80%93-Regulation-14.aspx>

H. Yağmur KARABULUT  
yagmur.karabulut@gmail.com



Bu düzenlemeye göre 5 bin gros tonun üzerindeki gemilerden kaynaklanan sera gazı emisyonları 1 Ocak 2018'den itibaren takip edilecek. Bu gelişmelere paralel olarak Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) ve Birleşmiş Milletler (BM) düzeyinde emisyonların kontrolü konusundaki uluslararası müzakereler de sürüyor. Bugüne kadar emisyonlara sınırlama getirilmesi konusunda bağlayıcılığı bulunan bir anlaşma için yürütülen görüşmeler sonuçsuz kalmıştı. Eğer böyle bir uluslararası anlaşmaya varılırsa, AB'nin kendi düzenlemelerinde değişikliğe gitmesi de söz konusu olabilir. Deniz taşımacılığı, çok boyutlu ve farklı hassasiyetlerin olduğu derin bir konu başlığı, bu açıdan küresel emisyonları sürdürülebilir şekilde azaltacak adil ve kalıcı bir çözümün ancak uluslararası platformlarda olacağı bir gerçek.

Deniz taşımacılığında emisyonlarla ilgili uluslararası müzakerelerin en önemli aktörü olan IMO, üçüncü sera gazı raporunu yayınladı. Rapora göre uluslararası deniz taşımacılığının

kaynaklanan sera gazı emisyonları 2012 yılında 796 milyon ton karbondioksit eşdeğeri oldu. Bu rakam, 2007'deki emisyonlara göre az da olsa bir azalmaya işaret ediyor. Bu düşüşte, geçmiş yıllarda yaşanan yüksek petrol fiyatları, firmaların almış olduğu enerji tasarrufu önlemleri ve daha verimli motorların kullanımı rol oynuyor. Enerji fiyatlarının düşmesiyle beraber alınan bu önlemlerin hız kesmemesi önemli. 2012 rakamlarına göre deniz taşımacılığı sektörü, küresel karbon emisyonlarının yaklaşık %2.2'sinden sorumlu. 2007'de bu oran %2.7 idi. Eğer sektöre üst limitler konmazsa sektörün emisyonlarının 2050'ye kadar %50-250 arasında artış göstermesi bekleniyor<sup>1</sup>, bu da emisyonlarla ilgili bakışların sektöre çevrilmesine sebep oluyor.

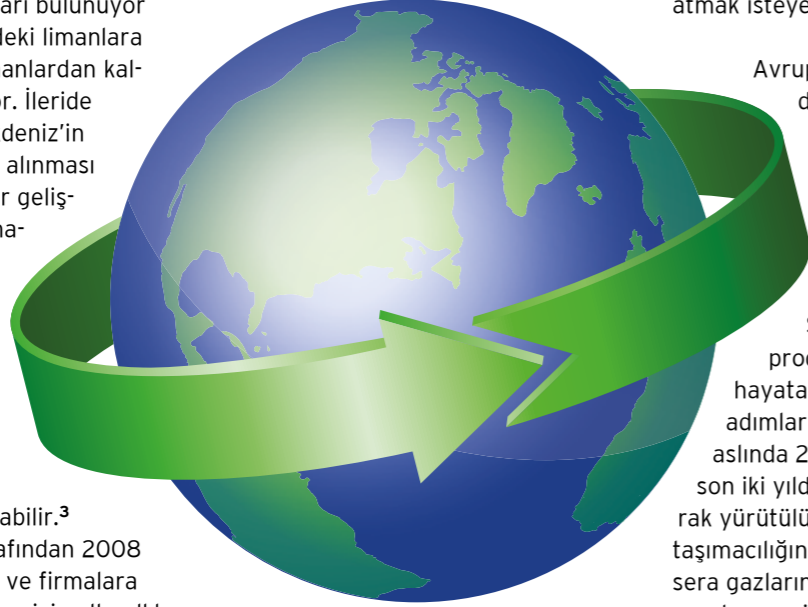
Başka bir gelişme, deniz taşımacılığında kullanılan yakıtlardaki kükürt oranına getirilen sınırlama. 1 Ocak 2015 itibarıyla AB'nin sülfür limitleri uygulamaya girdi. Emisyon kontrol alanları (ECA)<sup>2</sup> adı verilen bölgeler-

de marin yakıtlarında izin verilen sülfür miktarı %1'den %0.1'e düşürüldü. Bu bölgeler arasında şimdilik İngiliz Kanalı, Kuzey Denizi, Baltık Denizi gibi kuzey suları bulunuyor ve ECA sınırları içindeki limanlara yanaşan veya bu limanlardan kalan gemileri kapsıyor. İleride potansiyel olarak Akdeniz'in de ECA kategorisine alınması söz konusu. Böyle bir gelişme olması, Türk firmaların da etkilenmesi anlamına gelebilir. Firmaların düşük kükürtlü ve yüksek fiyatlı yakıt talebinin artması, arzı henüz sınırlı olan bu yakıtların fiyatlarını daha da yukarı taşıyabilir.<sup>3</sup>

Düzenleme, IMO tarafından 2008 yılında oluşturulmuş ve firmalara gemilerin hazırlanması için altı yıllık bir süre verilmiş, AB ise bu uluslararası düzenlemeyi birlik içerisinde uygulama kararı almıştı. Deniz taşımacılığında kaynaklanan sülfür dioksit emisyonlarını kontrol altına alarak çevresel etkisinin azaltılması için ECA'lar dışındaki bölgelerde kullanılan marin yakıtlarının kükürt oranlarına da üst sınırlar getirilmesi gündemde. Planlara göre 2020'ye kadar şu anda %3.5 olan sülfür oranlarının %0.5'e düşürülmesi gerekecek. IMO, belki bu düzenlemenin uygulamaya giriş tarihinin 2025'e ertelenebileceğini belirtiyor.

Son haftaların lojistik sektörünü de ilgilendirebilecek belki de en önemli konularından biri, Birleşmiş Milletler bünyesinde yürütülen uluslararası iklim değişikliği müzakereleriydi. Aralık ayında yaklaşık 200 ülkenin temsilcisi Peru'nun Lima kentinde sera gazı emisyonlarını azaltmak ve küresel ısınmanın sonuçlarını daha etkin yönetmek için bir araya geldi. Sonuç olarak dört sayfalık bir ortak karar metnine imza atan temsilciler, gelecek yıl Paris'te yapılacak

önemli toplantı öncesi ev ödevlerini olarak ülkelerine döndüler. Sonuç olarak Türkiye de dahil olmak üzere ülkeler, sera gazı emisyonlarını



azaltmak için planlar oluşturacak ve emisyonlarını düşürmek için bu planları uygulayacak. Taşımacılık sektörünün de bu planlar içinde yer alması birçok ülkede söz konusu olabilir. Lima'da yürütülen görüşmelerin yedinci gününde iklim müzakerelerine ara verildi ve yetersiz ulaşım sistemleri, iklim etkisi ve sürdürülebilirlik konularını tartışmak üzere o gün "Ulaşım Günü" ilan edildi. Ulaşım Günü'ne katkı sağlayan oluşumlardan birisi olan Slocat<sup>4</sup> (sürdürülebilir düşük karbonlu ulaşım platformu), dünya ve Avrupa'daki yeşil lojistik gelişme-

**Firmaların düşük kükürtlü ve yüksek fiyatlı yakıt talebinin artması, arzı henüz sınırlı olan bu yakıtların fiyatlarını daha da yukarı taşıyabilir.**

leriyle ilgilenenler için yararlı kaynaklar sunuyor. Benim gözüme çarpan iki proje oldu, biri SuperGreen<sup>5</sup>, diğeri ise Sugar<sup>6</sup>. İlgilenenler göz atmak isteyebilir.

Avrupa demişken, aralarında DHL ve TNT'nin de bulunduğu bir grup önde gelen firma ABD'de EPA tarafından taşımacılık sektörüne yönelik olarak uygulanan SmartWay Partnership<sup>7</sup> programını Avrupa'da da hayata geçirme konusunda adımlar attı. Bu program, aslında 2009 yılına dayanıyor, son iki yıldır oldukça aktif olarak yürütülüyor. Hedefi, karayolu taşımacılığında kaynaklanan sera gazlarının raporlanması için gereken veri toplama, analiz etme ve izleme konusunda Avrupa'ya yönelik standartların oluşturulması. Proje politik düzeyde de yoğun ilgi görmüştü; Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Komisyonu bu çalışmaları destekleyici açıklamalar yapmıştı. GreenFreight Europe<sup>8</sup> (GFE) adını alan inisiyatif, kurucu 7 firmadan bugün 100'ün üzerinde büyük kurumsal üyeye ulaştı.

Bugüne geldiğimizde GFE, firmaları tedarik zincirlerinde yeşil lojistik uygulamalara teşvik etmeyi ve bu konuda uzun vadeli gelişmelere ön ayak olacak, güçlü ve piyasa temelli destekler tasarlamayı hedefliyor. Bu amaçla taşımacılık firmalarının çevresel performanslarını hesaplamak, onaylamak ve karşılaştırmak için merkezi bir veri tabanı oluşturuldu. Böylece üye firmaların lojistik yöneticileri, hizmetlerinin karbon emisyonlarını ölçme, değerlendirme, raporlama ve karşılaştırma imkanı buluyor. Üyeler, bu çerçevede bir yeşil etiket olan "Green Freight Label"ı da kullanabiliyor. Bu etikete hak kazanmak için firmalar GFE'ye

emisyon verilerini aktararak belirli bir sera gazı emisyon azaltım taahhüdünde bulunuyor. Bu azaltımların gerçekleştirildiğinin onaylanmasının ardından yeşil etiketi kullanabiliyor.

GFE, etiketleme dışında da farklı projeleri bir arada yürütüyor. Bunlardan birisi de gıda sektörüne çalışan lojistik firmaları için geliştirilmiş olan SCALE<sup>9</sup> projesi. Projenin amacı, gıda tedarik zincirlerinin verimliliğini ve sürdürülebilirlik performanslarını artırmak üzere araçlar ve yaklaşımlar geliştirmek ve sektör temsilcilerini bir araya getirmek. Proje, daha önceki konferanslardan bildiri ve sunumların indirilebildiği açık bir kütüphaneye de sahip. Diğer bir proje, Avrupa Komisyonu destekli bir araştırma ve demonstrasyon projesi olan COFRET. Amacı ise taşımacılık faaliyetlerinden kaynaklanan karbon emisyonlarının hesaplanmasında uygulayıcıların sıkça karşılaştığı teknik problemlerin çözümüne destek olmak. Başka bir GFE projesi olan ALICE, AB içindeki lojistik faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmayı kendisine hedef olarak koymuş. FREIGHT projesi ise taşımacılıkta elektrikli araçların yaygınlaştırılmasını amaçlıyor. Çeşitli Avrupa şehirlerinde demonstrasyon projeleri içeren FREIGHT, AB 7. Çerçeve Programı ile fonlanmış.

GFE'nin yukarıda bahsetmiş olduğum dört aşamalı yeşil etiketleme programının bir parçası olarak bir de çevre ödülleri programı var. Karbon emisyonlarıyla ilgili performansları sebebiyle DHL, Heineken, Dow Europe, IKEA, Hewlett Packard, TNT NV ve UPS Europe gibi bazı firmalar bu yılki "First Leaf" ödülüne layık görüldü. Ödül alan bu şirketler kendi emisyon verilerinin yanı sıra, kurumsal karbon yönetimine dair stratejilerini, politikalarını ve taşımacılık emisyonlarını azaltmak için atmayı planladıkları diğer adımları da GFE ile paylaşıyor. Örneğin bu firmalar-

### DHL, filosunu elektrikli araçlarla genişletiyor<sup>13</sup>

DHL firması, dağıtımlarını yapmak üzere filosunu elektrikli araçlarla genişletmek için çalışmaya devam ediyor. Bu çabaların son örneği, düşük maliyetli elektrikli ticari araçlar tasarlayan StreetScooter<sup>14</sup> firmasının satın alınması. Eğer yasal bir engel çıkmazsa DHL, daha fazla elektrikli araç kullanarak daha düşük sera gazı emisyonuna sebep olacak. StreetScooter, aslında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 80 kadar sanayi kuruluşundan oluşan bir konsorsiyum ve yılda yaklaşık 200 araç üretiyor.



<sup>13</sup> Kaynak: <http://www.streetscooter.eu/medien-presse/>

<sup>14</sup> Kaynak: <http://www.streetscooter.eu/>

dan UPS Europe, 2013 yılında toplam teslimatlarını %3.9 artırırken karbon emisyonlarını %1.5 düşürmeyi başarmış. 2000 yılından beri UPS'in aldığı önlemlerle tasarruf ettiği toplam akaryakıt miktarı 130 milyon litre.<sup>10</sup>

DHL, merkezinin olduğu Almanya'nın Bonn şehrinde tüm posta ve kargo dağıtımını 2016'ya kadar sıfır karbonlu yapmayı hedefliyor. 2015 hedefi ise, kendi kurumsal GoGreen<sup>11</sup> programı kapsamında

DHL bünyesinde 100 StreetScooters aracına ulaşmak. Şu anda DHL'in dünyadaki yaklaşık 12,000 araçlık filosunun yaklaşık 300'ü elektrikli. Firma, 2020'de emisyonlarını 2007'ye göre %30 azaltmayı hedefliyor.

AB, lojistik sektörüne büyük önem veriyor. Bunun bir sebebi, bölgenin GSYİH'nın %14 gibi önemli bir bölümünün lojistik sektörüyle yakından ilişkili olması<sup>12</sup>. Avrupa'da üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesine büyük katkısı olan lojistik sektörü, bölgede üretilen ürünlerin toplam maliyetinin %10-15'inden sorumlu. Sektörün verimliliğindeki %10'luk bir artışın bölgeye 100 milyar Euro gibi bir fayda anlamına geldiği biliniyor. Ayrıca AB'nin sera gazlarını azaltma taahhütlerinde, sektörün emisyonları da önemli yer tutuyor. Avrupa, politik hedefleri ve rekabetçiliğin iyileştirilmesi hedefiyle lojistik sektörünü insan, kâr ve gezegen ("people, planet and profit") odaklı hale getirmek için çaba sarfediyor. Lojistik sektöründe atılan adımlar, bu gayretlerin boşa gitmediğini ortaya koyuyor.

**Verimlilikte %10'luk bir artış, bölgeye 100 milyar Euro gibi bir fayda anlamına geliyor. AB'nin sera gazlarını azaltma taahhütlerinde, sektörün emisyonları da önemli yer tutuyor.**

<sup>3</sup> Kaynak: [http://www.handysippingguide.com/shipping-news/specialist-heavy-lift-and-project-shipping-line-speaks-up-on-sulphur\\_5784](http://www.handysippingguide.com/shipping-news/specialist-heavy-lift-and-project-shipping-line-speaks-up-on-sulphur_5784)

<sup>4</sup> Kaynak: <http://www.slocat.net>

<sup>5</sup> Kaynak: <http://www.supergreenproject.eu/>

<sup>6</sup> Kaynak: <http://www.sugarlogistics.eu/>

<sup>7</sup> Kaynak: <http://www.epa.gov/smartway/>

<sup>8</sup> Kaynak: <http://www.greenfreighteurope.eu/>

<sup>9</sup> Kaynak: <http://www.projectscales.eu/>

<sup>10</sup> Kaynak: [http://www.handysippingguide.com/shipping-news/specialist-heavy-lift-and-project-shipping-line-speaks-up-on-sulphur\\_5784](http://www.handysippingguide.com/shipping-news/specialist-heavy-lift-and-project-shipping-line-speaks-up-on-sulphur_5784)

<sup>11</sup> Kaynak: <http://www.dpdhl.com/en/responsibility/services/glossary.html#glossary-gogreen>

<sup>12</sup> Kaynak: European Logistics Action Plan, 2007

# ADN'de Önemli Bir Büyüme Gerçekleşiyor

ADN (Auto Distribution Nederland) Hollanda Oosterhout'da yer alan ve 30.000 ürünün bulunduğu ana deposundan, birçok toptancısına otomobil yedek parça ve aksesuarı sağlamaktadır. Yeni satın alma organizasyonu lojistik merkezi, kısa bir süre içinde faaliyete başladığında iştiraklerinin sayısı iki katına çıkacak... ADN yetkilileri, yeni oluşumdan sonra teslimlerin problemsiz olarak yapılacağından emin. Bunun sebebi ise; Slimstock yazılımı olan Slim4'ün son birkaç yıldır stoğu yakın bir şekilde takip ve kontrol ediyor olması.



Cindy Hendriks ADN şirketinde envanter ve stok seviyelerinden sorumlu. ADN için çalışmaya başladığında yüksek ve dengesiz stok ile karşı karşıya kalmış. Daha önceden, her parça, talep olması ihtimaline yönelik stokta bulunuyordu. Fakat günümüzde ürünün stoklu olmasının kararı stok dönüş hızı ve pazarlanabilirlik faktörlerine bağlı olarak veriliyor. Bu durum daha etkili bir şekilde yönetilmelidir.

Hendriks, "Daha önceki iş yerim JD Edwards'da, Slimstock ürünü olan Slim4 ile yaşadığım güzel tecrübelerimden sonra, şu anki işyerimde de bu ürüne ihtiyacımız olduğuna karar verdim." diye başlıyor açıklamalarına... Slim4 kullanılmaya başlandı-ğında toplam stok değerimiz 3.6 Milyon Euroydu ve yaklaşık bir sene içerisinde yaklaşık 1 Milyon Euro tasarruf sağlandı ve aynı zamanda hizmet seviyemiz de arttı. Cindy Slim4'den önceki stoğun pasif olarak kontrol edildiğini belirterek "O zamanlarda istatistiksel min-max ile çalışan bir ERP yazılımımız vardı. Dinamik bir

emniyet stoğumuz yoktu ve her sezon için aynı min-max limitleri kullanılıyordu. Bunun sonucunda stokta her zaman doğru ürün bulunmuyordu ve böylece ne yazık ki gerçekleşenin gerisinde kalıyorduk. Artık Slim4 sayesinde problemin gerçekte nerede olduğunu belirleyebiliyoruz. Promosyonel kampanyaların ve yeni ürünlerin kontrolü artık daha kolay bir şekilde sağlanıyor." diye devam ediyor. ADN operasyonlarının Slim4 sonrasında daha etkili bir şekilde işleyeme başladığını belirten Hendriks; "Bütün ürünlerin tek tek kontrolü yapıldıktan sonra bazı ürünlerin özel ilgiye ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılyordu. Şu anda sadece Slim4 tarafından belirtilen istisnalara göre özel ilgimizi veriyoruz bunun sonucunda da zamanımızı daha verimli bir şekilde kullanıyoruz. Daha öncesinde sipariş verme operasyonuna 4 kişi bakıyordu, ancak şu anda sadece 1 kişi tüm sipariş operasyonunu rahatlıkla yönetebiliyor. Slim4'ün görselleri ve otomatik hesaplamaları

sayesinde problemler artık kolay bir şekilde tanımlanabiliyor. Daha öncesinde ise bazı durumlarda insanlar problemlerden zor haberdar oluyordu. Şu anda departman daha sakin ve günde yaklaşık 200 ürün, haftada 30.000 ürün kontrol ediliyor." açıklaması ile sağlanan yararları sıralıyor. "2003 yılında Slim4 sistemimize entegre edildi, kurulum çok kolay bir şekilde yapıldı. Slim4, AX ERP sistemimiz için bir gereksinimdi." Slimstock çalışanlarının problemin nerede olduğunu bildiğini ve Slim4'ün etkili bir şekilde kullanımına dair ipuçları verdiğini söyleyen Cindy; "Günlük pratiğin Slim4'e dönüşümü çok başarılı bir şekilde yapılıyor. Görsel olarak çok hızlı bir şekilde nelerin gerçekleştiğini görebiliyorsunuz. Hızlı hareket eden stoğumuzun artmasına rağmen, toplam stok değerimizi düşürdük. Normal hareket eden stoğumuz da önemli bir şekilde düştü. Genel olarak artan verimlilik sayesinde büyük tasarruf sağlandı. Bu, bizim sektörümüzde en önemli faktördür.



DETAYLI BİLGİ İÇİN : [www.slimstock.com.tr](http://www.slimstock.com.tr)



## Lojistik Proje Yarışması A Kategorisi (Bireysel) Birincisi BİR TAŞLA İKİ KUŞ

Proje adı: Bir taşla iki kuş - Lojistiğinizi biz yapalım, Türkiye kazansın...  
Projeyi öneren kişi: Ali Utkan Uluçay - Kom Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş.  
Fabrika Müdürü (Utkan.Ulucay@kom.com.tr)



### ÖZET:

Türkiye'nin 2023 yılı için hedefleri Lojistik konusunu ön plana çıkarmaktadır. Lojistik, tanım olarak hammaddeden tüketiciye kadar olan Tedarik Zincirinin tamamını içermektedir. Dolayısıyla zincir içinde yer alan üreticileri, markaları, lojistik depo

### 2. Amaç

Amaç, perakendecilere ve lojistikçilere şimdi yapageldiğimizden daha farklı ve daha iyi bir çalışma biçimi olduğunu gösterebilmektir. Hayat boyu alıştığımız çelişki çözümü teknikleri olan "karşılıklı fedakarlık ve orta noktaya razı olmak" ve kazan-kaybet anlamına gelen **ya o ya da bu** yaklaşımı yerine "kazan-kazan" anlamındaki **hem o hem de bu** yaklaşımını tanıtabilmektir. Satışlar artarken sadece mikro ölçekte değil, artan vergi geliri sayesinde makro ölçekte de bir gelişme sağlanabileceğine işaret etmektedir.

ve nakliyecileri, perakendecileri yakından ilgilendirmektedir. Atilla Yıldıztekin, 2013 Ocak ayında hedeflere ulaşmak üzere sektörün eylem planında aşağıdaki konuları vurgulamıştır:

- Filo ölçekleri büyümeli ve lojistik Anadolu'ya yayılmalıdır.
- Depolar A tipi ve büyük ölçekli olmalıdır.
- Aktarma merkezi niteliğinde ve dağıtım yetenekli olmalıdır.
- Uzun dönemli sözleşmeler ve uygun yazılımlarla katma değer sağlamalıdır.

Her perakendecinin bu ölçeğe ulaşması mümkün değildir. Dolayısıyla perakendecilerin lojistik depolama ve dağıtım işlerini "esas işi lojistik" olan firmalara vermeleri süreci hızlandıracaktır. Lojistik firmalarının, sadece kendileri için değil aynı zamanda perakendeciler ve ülke ekonomisi için de değer yaratması gerekir.

### 3. Kısıtlar Yönetimi

Ülkemizde yöneticilerin ilgisi zaman açısından kısıtlıdır, günler henüz sadece 24 saattir ve belirli sayıda yöneticiyle hızla değişen makro veya mikro gündeme yetişmek neredeyse olanaksızdır. Ülkemizde kaynaklar da kısıtlıdır, yetenekli işgücü veya nakit para veya üretim - depo olanakları kısıtlıdır. 2023 Hedeflerini gerçekleştirmek için sadece 8 senemiz kaldı, zamanımız daralıyor. Hızlı sonuç almaya ihtiyacımız var. İşte bu nedenlerle Kısıtlar

Kısıtlar Yönetiminin Dağıtım Çözümünü esas alan projede

- ulusal ölçekte stoklar azaltılırken,
- satışların artması,
- böylece daha yüksek vergi geliri elde edilmesi,
- Hedef 2023 ve sektör eğilimine uygun gelişme sağlanması öngörülmektedir.

Bu olumlu bir döngü yaratacaktır, oluşan kaynaklar lojistik sektöründeki yatırımları hızlandıracaktır ve artan servis olanakları yine gelirlerin artmasına yol açacaktır. Sürdürülebilir bir çözümdür. Denenmiştir, ancak Avrupa ve ABD'deki kullanıcılar rekabet avantajlarını yitirmemek için bu konuyu gündemde tutmazlar, konunun bilinirliği azdır, Türkçe kaynak neredeyse yoktur. Küçük ölçekli bir tekstil firmasının kendi deneyimi örneklenerek tümevarımla milli ölçekte sonuçlar gösterilecektir.

Yönetimine ihtiyacımız olduğuna inanıyorum. Kısıtlar Yönetiminin başlangıç varsayımları aşağıdakilerdir:

- Doğada çelişki yoktur, sorunlar ne kadar karmaşık olursa olsun birkaç kök sebebe yakınsar.
- İnsanlar özünde iyidir, doğru şekilde düşünmelerine yardım edilebilir.
- Her zaman kazan-kazan çözüm bulunabilir.

**En öz şekliyle Kısıtlar Yönetimi; Odaklanmak + Kaldıraç Etkisi + Saygı olarak tarif edilebilir.**

Her türlü iyileştirme çalışması için sırayla cevaplanması gereken sorular vardır, bu proje de bu sırayla kaleme alınmıştır:

- Niye değiştiriyoruz?
- Neyi değiştiriyoruz?
- Neyle değiştiriyoruz?
- Nasıl değiştireceğiz?
- Nasıl sürdüreceğiz?

#### 4. Niye Değiştiriyoruz?

Bugünün iş dünyasında rekabet yıkıcı bir etkiye sahiptir. Firmaların mevcut ölçeklerinde kalmaları uygun bir seçim değildir, rakipler büyüdükçe firma zarar görür. Firmaların büyümeleri gerekir. Büyümek isteyen firmalar kısa vadede maliyet tasarrufuyla hızlı sonuç alabilirler ancak uzun vadede rekabet güçlerini kaybederler, işten çıkarmalar nedeniyle çalışan katılımı sağlanamaz, üretim düşer, gerek kurumsal gerek bireysel açıdan devletin vergi kaybı olur. İşsizlik artar, toplumun huzuru kaçır.

Uzun vadede rekabetçi kalabilmek için hem çalışanlarımızı hem de müşterilerimizi memnun etmeliyiz. Bunun tek çözümü satışın artmasıdır. Mevcut paradigmada ekonomik gücü olmayan firmalar bu hamleyi yapmakta zorlanırlar.

Her firma daha çok müşteriye ulaşmak için daha çok mağaza açamaz, böylece zincir mağazalar ortaya çıkar. Her firma kendi dağıtım ağını kuramaz, böylece kargo firmaları ortaya çıkar. Her firma belirli bir ölçekten sonra kendi depolama işiyle baş edemez, en azından bunu rekabetçi şartlarda yapamaz, böylece lojistik firmalar ortaya çıkar.

Hal böyleyken bile daha çok satış için daha çok stok gerekir, sonuçta olmayan mal satılamaz.. Her firmanın da bunu karşılayacak gücü yoktur. Türkiye'nin işsizlik sorununun çözümünde işgücünün %33'ünü barındıran tekstil-konfeksiyon sektörü kritiktir. Firmaların büyüebilmeleri halinde işsizlik azalacak, satış geliri artacak, bundan kaynaklanan vergi geliri artacak, ara sektörlerde de yeni fırsatlar oluşacaktır.

**Ekonomik güç gerektirmeden büyümek mümkün müdür?**

#### 5. Neyi Değiştiriyoruz?

Bugün sıradan bir perakendecinin işleyişine göz atalım:

Bir yandan müşterilere satılacak yeterli çeşitte ürün bulundurabilmek için stok yapması gerekirken, diğer yandan ekonomik sıkıntılar, nakit darboğazı vb nedeniyle stoklarını düşürerek paraya çevirmesi gerekir. Bir yandan gelen müşterilerin mağazada aradıkları ürünü bulmalarını sağlamak için stokları artırmak gerekirken diğer yandan aşırı stokları ancak indirimlerle tüketebildiği için zarar etmektedir, stok yapmaması gerekmektedir.

Bir yandan neyin satılacağını "tahmin" etmeye çalışırken, daha pahalı yazılımlar için kaynak ayırırken diğer yandan tahmin hataları nedeniyle bazı ürünlerden yeterince stok yok ama bazılarında da çok stok var durumuna düşmekte, üstelik de zaten kaynak sıkıntısı çekmektedir. Her sene en az iki koleksiyon çıkarılması beklenir, tamamen zar atışıdır, hangi modelden ne kadar üretmesi gerektiğini hiçbir zaman önceden bilemez, sezonlar kısadır, yok satarak ciro kaybeder, sezon sonunda indirmeye girerek yine ciro kaybeder, zaten nakit sıkıntısı vardır. Öncelikler belirsizdir, sürekli değişir, işletmede, planlamada, satın alımda kaos vardır. Müşteriler şikayet eder, patron hoşnut değildir, tekrarlı işlerden, sonuç alamamaktan, uzun saatler boyunca çalışmaktan dolayı herkes yığındır. Mevcut MRP yazılımları yardımcı olmaz, çok sayıda excel hesap tablosu vardır, çelişkili veya hatalı bilgi sürpriz değildir, ancak kişisel beceriler ölçüsünde iyi sonuç alınması yaygındır.

Bu çelişkiler ve okullarda eğitimini aldığımız, iş hayatında alaylı veya mektepli olması fark etmeksizin "büyüklerimizden görerek öğrendiğimiz" paradigmamız, maliyet dünyası ve lokal verim nedeniyle sıklıkla firmalar gerçek potansiyellerine ulaşamazlar, bazıları kapanır, bazıları küçülür, bazıları razı olur.

**Hem daha az stok taşımak hem de müşterilere daha iyi servis vermek mümkün müdür?**

#### 6. Neyle Değiştiriyoruz?

Teknik olarak tahminle ilgili temel sorunlar aşağıdakilerdir:

- Tahmin özünde hatalıdır, hatasız tahmin yoktur, adı üstündedir.
- Tahmin ne kadar uzun vadeliyse o kadar yanılır.
- Tahmin ne kadar detaylıysa o kadar yanılır.
- Ortamda ne kadar çok ani darbe (mevsimsellik) varsa o kadar yanılır.

Tahmin, arabanızı dikiz aynasına bakarak sürmeye benzer. Yol ne kadar düz ve genişse, hava ne kadar açıksa, trafik ne kadar boğsa o kadar emniyetli sürersiniz. Şehir trafiğine yaklaştığınızda, sis çıktığında, yolda büyük bir çukur varsa, virajlar artıyorsa kazalar da artar.

Perakendecilerin satış cephesi mağazalardır, ortalama bir üründe 3 renk ve 5 beden varsa 15 SKU buldurmanız gerekir. Bunu 10 mağazada yapacaksınız karmaşanız 150'ye çıkar. Gelen müşteriler olmayan ürünler nedeniyle sizden şikayetçi olur, sadece satışı değil, belki müşteri de kaybedersiniz. Bunu istemiyorsanız ve yeterince gücünüz varsa daha geniş mağazalarda daha çok stok taşırsınız, mağazalar arası daha çok transfer yaparsınız, hep para harcarsınız ve sezon sonunda da aşırı stok kalan SKU'lar nedeniyle indirime girip tekrar para kaybedersiniz.

#### Teoriyi doğru şekilde kullanıp tahmindeki doğal hataların birbirini götürmesini nasıl sağlarız?

- Ürünleri tüm çeşitliliğe rağmen mağazalarda değil, merkez depoda toplarsak;
- Üretimden mağazaya kadar olan uzun tedarik süresini, zaten depoda olan malın mağazaya transfer süresiyle, yani azami 2 günle değiştirmiş oluruz, vade kısaldığı için tahmin hatası azalır.
- Mağazalar yerine merkez depoya toplanan ürünle birlikte taşınan detay seviyesi azalır, 100 mağazayı tek bir depoya topladığınızda hata seviyesi karekökü nispetinde, yani 10 kat azalır.
- Mağazalarda 2 günlük transfer süresi için, veya daha emniyetli olsun diye 3 günlük süre için, şimdiki kadar



görülen en yüksek talebi kadar mal tutarız, böylece ani darbelere dayanıklı olur, stoklar azalır, tehir iyileşir.

- Merkez depodan mağazalara her gün satılan kadar ürün sevki yapılır.
- Stok seviyeleri statik değildir, izlenir, uzun süre fazla stok olanlar azaltılır; tersine sık sık azalanlar artırılır.

Daha iyi tahminler elde etmek üzere daha pahalı ve daha anlaşılabilir algoritmalar denemeye gerek yoktur. Piyasalar belirsizliklerle doludur. Tek bir yazılım aldık diye hayatımız değişmez. Bu mantığın arka planını doldurmak gerekir. Dağıtım işini büyük firmalar (Koton, Lc Waikiki,...) kendileri yapar, bazı firmaların (Adidas, Nike, M&S,...) dağıtımını lojistik firmaları (Omsan, Ekol,...) yapar. Konu sadece tekstil sınırlı değildir, benzer mantık otomotiv yedek parçalardan, süpermarket zincirlerine, kitapçılardan elektronik marketlerine kadar son derece geniş bir yelpazede doğrudur. Küçük firmaların kendi merkez depolarını oluşturmaları ekonomik değildir, lojistik firmaların A sınıfı modern depolarda katma değerli tamamlama (replenishment) servisi verebilmeleri sektör için büyük bir fırsat oluşturur. Böylece lojistik firmaları kurulu depolarını daha iyi değerlendirmiş olur, ölçek ekonomisine ulaşır, sektöre daha uygun fiyatlar vererek bu servisi özendirirler.

**Stokların azalacak, servisim iyileşecek, bir taşla iki kuş! Nasıl yapacağız?**

#### 7. Nasıl Değiştireceğiz?

- İçimize işleyen, alıştığımız paradigma bizi lokal verime götürür. Asgari miktarlı sipariş kabul ederiz, Ekonomik Sipariş Miktarımız vardır, sipariş büyüklüğüne duyarlı fiyat indirimi alırsak, tam kamyon doldurmadıkça sevketmeyiz, daha az tip değişimi için partileri birleştiririz, büyütürüz,... Yöneticilerle görüş birliği sağlanması gerekir. Paradigma değişimi zor bir iştir, insanların özünde iyi olduğunu aklıda tutarak sabırlı olmalıyız ve sebep-sonuç ilişkilerini kurmalarına yardım etmeliyiz. İş arkadaşlarımızın, amirlerimizin, patronumuzun, paydaşların "değişime direnç göstermesinden" yakınmak yerine bunun temel aşamalarını onlarla birlikte geçmeliyiz:
- Problem yok, bu bizim problemimiz değil, değiştirmeye gücümüz yetmez aşamaları
- Çözüme katılmıyorum, biz farklıyız burada olmaz, yan etkileri çıkabilir aşamaları
- Yapmaya kalksak engellerle karşılaşırız, sessizce bekleyeyim nasılsa geçer aşamaları

Dünya hız temelinde ilerliyor. Hızın üretimde artışı partileri küçültmekle yakından ilgilidir. Stoklar azaldığında, partiler küçüldüğünde;

- Akış hızlanır, hammaddenin vadesi gelmeden ürün satılmış bile olabilir
- Kalite riski erken ortaya çıkar, olası tamirler daha az sayıdadır
- Müşteri şartname değiştirmek istediğinde daha az ürün bundan etkilenir

- İşletme yeni ürün çıkardığında veya üründe değişiklik yaptığında pazara çıkışı daha çabuk olur
- Hızlanan akış süresi stoka çalışmak yerine ideal olan siparişe çalışma fırsatı yaratır
- Hızlanan akış süresi daha çok sipariş alınmasına yardımcı olur
- Hızlanan akış süresi tahmin doğruluğunu artırır

Merkez depoda tutmamız gereken stok; bölge depolarındaki ve mağazalardaki aşırı stoklara ek olarak işletme veya tedarik akış süresi ve buna bağlı belirsizlikleri içerecek kadar emniyet payından oluşur. Bu da dinamiktir. Akış süresi kadar izlenir, hep yüksek seviyede düşürülür; hep düşük seviyede yükseltilir. Başlangıçta aşırı olduğu belirlenen stoklar depoya iade alınmalıdır. Mağazalarda açılan yere eksik olan stok kalemleri gönderilir. Yeri olan mağazalarda mümkün mertebe ürün çeşitliliği artırılır.

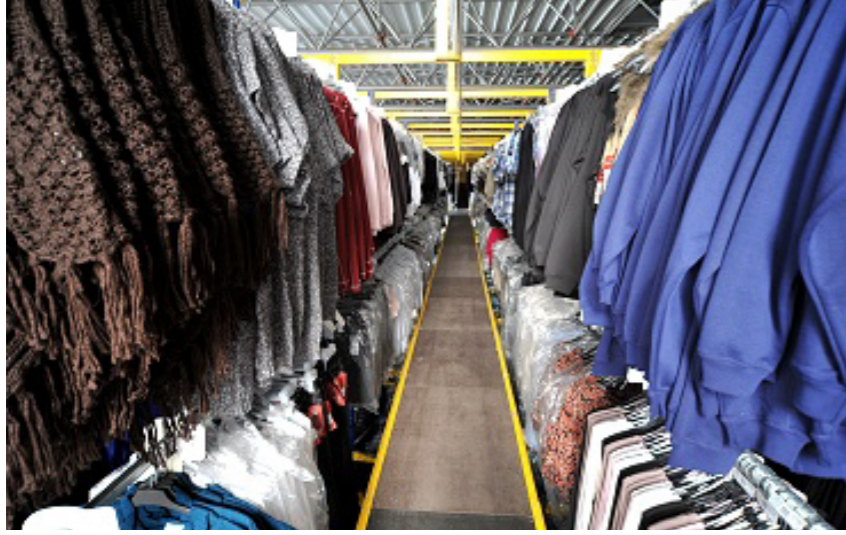
Merkez depoda daha az stok tutmak için işletmemizde veya tedarikçimizdeki akış süresini düşürmemiz gerekir. Bunun için her gün satılan ürün kadar sipariş veririz, küçük partilerle üretim yapılmasını isteriz. Belirli şartlarda üretime girişte asgari sipariş miktarını karşılamak gerekebilir, uzun vadede sürekli iyileştirme için adaydır.

Merkez depodaki stok seviyeleri üç eşit bölgeye ayrılır, renk kodu verilir, trafik ışıkları esastadır. Yeşil bölge yeterli stok var anlamındadır, sarı bölge sipariş verilmesi gereken ama henüz acele etmeye gerek olmayan dönemdir, kırmızı bölgedeki stok kalemleri için acil olarak önlem alınmalıdır.

İşletmeye verilen iş emirleri veya tedarikçilere verilen siparişler bu renk kodlarına göre önceliklendirilir. **Elimizdeki yazılımlar ne olacak? Yenisi pahalı olmalı. Sadece denemek mümkün müdür?**

#### 8. Nasıl Sürdüreceğiz?

Değerlendirme eski paradigmayla yapılamaz. Bunun için lokal yerine global ölçütler kullanılmalıdır. Kısıtlar Yönetiminde bu ölçütler **Çıktı Muhasebesi** (Throughput Accounting) adı altında toplanmıştır.



Bir firmanın maliyet tasarrufu çabasının sınırı sıfırdır, azami işletmeyi kapatırsınız, masraflar sıfır olur ve aynı zamanda gelir de sıfır olur. Bir firmanın satışı artırma çabasının teorik olarak sınırı sonsuzdur, her zaman yeni müşteriler, yeni pazarlar, yeni ürünler,... bulunabilir. Üstelik işletme masraflarını artırmadan artırılabilen satışın kaldıraç etkisi de vardır. Böylece işletme nakit sıkıntısından kurtulur, işine yatırım yaparak daha da çok büyüyebilir.

Buradaki klasik ölçüler önem sırasına göre aşağıda gösterilmiştir:

**Çıktı (T: Throughput):** Ürünün satış fiyatı - üründeki hammadde, komisyon, fason gibi doğrudan yapılan harcamalar şeklinde hesaplanır. Birimi TL'dir. Doğrudan işçilik, maaşlar vb gibi kalemler burada yoktur.

**Yatırımlar (I: Inventory):** Satılmak üzere alınan hammadde, yarı mamul, mamul, makine, mobilya, bina,... her şeydir. Birimi TL'dir.

**Masraflar (OE: Operating Expenses):** Yatırımları, çıktıya dönüştürmek için harcanan her türlü kira, yakıt, maaş, amortisman, ... Birimi TL'dir.

Tedarik zinciri içindeki performansı ölçmek üzere eklenen iki ölçüt daha vardır:

**Çıktı x TL x gün (TDD: Throughput DollarDays):** Geç kalmanın bedelidir, geciken sipariş ne kadar büyükse, ne kadar değerliyse ve ne kadar çok geciktirse o kadar çok ceza yazar. Birimi TL DEĞİLDİR. Bu bir endekstir, hedefi sıfırdır. Zincir içindeki firmalar arasında kullanılabilirliği gibi, aynı

işletme içindeki iş emirleri ve departmanlar arasında da kullanılabilir. Yerinde kaliteyi özendirir, hatalı işler sanki hiç sevk edilmemiş gibi değerlendirilir, gecikme günü artacağı için cezası da artar. Endeksin departmanlar / firmalar arasındaki hareketleri incelendiğinde sorumlu bölge belirlenebilir, bu da iyileştirme çalışmalarını kısıtlı kaynaklar için odaklamayı kolaylaştırır.

**Stok x TL x gün (IDD: InventoryDollarDays):** Erken yapmanın bedelidir, erken yapılan sipariş ne kadar büyükse, ne kadar değerliyse ve ne kadar erken yapıldıysa o kadar çok ceza yazar. Birimi TL DEĞİLDİR. Bu bir endekstir, hedefi sıfırdır. Doğrudan işçilik, maaşlar vb gibi kalemler burada yoktur. Bu endeks TDD ölçütünde ne kadar iyi iş yaptığımızı ölçer. Zincir içindeki firmalar veya aynı işletme içindeki departmanlar için kullanılabilir.

Eğer yapılanlar amaca ulaşırsa;

- Stok seviyesi genel olarak azalır,
- Yok satmalar azalır,
- Aşırı stoklar azalır,
- Ürün bulunurluğu artar,
- Satışlar artar,
- Akış süresi kısalmış,
- Nakit akışı iyileşir.

**Danışman olmadan, elimizdeki olanaklarla bu hayalin gerçek olması mümkün müdür?**

### 9. Küçük Ölçekli Bir Deneyim

Yaşanmış bir deneyimdir. Firma bilgileri ve mutlak büyüklükler (TL, adet gibi) gizlenmiştir ancak görece olarak

değerleri korunmuştur.

- Firma küçük ölçekli kabul edilebilir.
- Konfeksiyon üreticisidir, mağazaları vardır, toptancıları vardır, perakendecileri vardır, zincir mağazalara dağıtım yapar. Mağazalar ve zincir konsinye, diğerleri kesin satıştır.
- Merkez deposu vardır. Yurt içinden ve dışından malzeme veya ürün tedariği de yapar.
- Firmanın üç ana ürün ailesi vardır: Çamaşır, mayo, ihracat.
- Çamaşır ürün grubu büyük ölçüde tekrar eden ürünlerdir,
- o Ana ürün grubunda mevsimlik satış dalgalanması vardır,
- o Diğer iki grubunda belirgin mevsimlik hareket yoktur.
- o Ana ürün grubu için yüksek sezon öncesinde oldukça uzun süreyle kapasitede başka müşteriler lehine geçici bir daralma olmaktadır. Bu ürün grubunda fason seçeneği yoktur.
- o Diğer iki grupta gerektiğinde fason üretim seçeneği de büyük ölçüde söz konusudur.
- o Yıl boyunca önceden bilinmeyen zaman ve miktarda yeni ürün girişi olmaktadır.
- o Müşterilerin bekleme toleransı sıfırdır, depodan hemen teslim olarak çalışılır.
- o Prensipten stoka üretim (MTS: MakeToStock) tarzıdır.
- o 3 ayda bir güncellenen satış tahmini yapılır, ürün ve renk detayındadır, excel tabanlı doğrusal modeldir.
- Mayo grubu sezonluktur,
- o Yıl boyunca üretim yapılır, Mayıs-Haziran içinde tüm dağıtım yapılır,
- o Büyük ölçüde konsinyedir veya iadeyi kurala bağlayan kesin satıştır,
- o İadeler Eylül-Aralık'ta tamamlanır,
- o İthal malzemeli gruplarda akış süresi uzundur,
- o Çok sayıda model ve küçük adetli siparişlerdir,
- o Tekrar eden model neredeyse yoktur,
- o Siparişe üretimdir (MakeToOrder),
- o Sipariş ve üretim için yapılan takvime uygunluk oranı düşüktür.
- İhracat siparişi tek seferliktir,
- o Çamaşır azdır, mayo çoktur.
- o Sezonluktur ancak iç piyasanın aksine her siparişin termini vardır.
- o Tipik siparişe üretimdir (MakeToOrder).

o Gününde teslim kritiktir.

- o Siparişin üretimden önceki aşamaları için ayrı bir ekip vardır, üretimi diğer ürünlerle birlikte aynı bantlarda yapılır.
- o Fason seçeneği sosyal uygunluk nedeniyle nadiren kullanılabilir.
- o Öngörü çok belirsizdir, sürprizi çoktur.
- Planlama ihtiyaçları belirler, satın almaya sipariş verir, iş emirlerini hazırlar, standart maliyeti hesaplar.
- o Satış tahminlerine göre ithal malzemeler için satın alma yapılır,
- o Satış tahminlerine göre az satan modellerde yıllık veya 6 aylık iş emirleri toplu verilir,
- o Çok satan modellerin yıllık ortalaması kadar iş emri önceden verilir,
- o İş emirlerini hazırlamak uzun sürer, çok model vardır, dolayısıyla mümkün mertebe büyük adetli iş emri verilir,
- o Satın alırken ölçek avantajını kullanabilmek için mümkün mertebe büyük adetli sipariş verilir,
- o Standart maliyet formlarında birim maliyet kullanılır,
- o Standart maliyetlerde ürünün dakikasına göre doğrudan işçilik hesaplanır,
- o Standart maliyetlerde ürünün dakikasına göre dolaylı giderler dağıtılır,
- o Üretim kapasitesi yıl toplamında satıştan yüksektir, dolayısıyla yeterli iş emri verildiyse takip etmeye gerek kalmaz,
- o Öncelik satışın ne kadar ve hangi ürünü istediğine göre verilir,
- o Satış olmayan ürünleri ister, üretim olanların neden satılmadığını sorar,
- o Düzenli fazla mesai yapılır.
- Toptancılar bölge bazlıdır, eskisi kadar çok stok tutmazlar, stok tutma yükü firmanın. Ay sonlarında blok olarak, kamyon dolusu, sevk edilmesini isterler. Çok sattığı bilinen ana ürünlerin dışındakilere mecbur kalmadıkça sipariş vermezler.
- Mağazalar zaman zaman istedikleri model-renk-bedende ürün kalmadığını gördükleri için teşhir alanının bir kısmını daha depoya çevirirler, ürünü ellerinde tutmak isterler, mağazalara sevkiyat firmanın aracılığıyla sıra geldikçe yapılır.
- Perakendeciler genelde toptancıya eğilimlidir ancak bir kısmı doğrudan

firmayla çalışır. Ana ürünlerle garantili iş yapmak isterler. Siparişlerinin tam adedi ellerine geçmediği için her seferinde ihtiyaçlarından fazlasını sipariş ederler, eksikleri takip edilmez.

- Firmanın bankalar nezdinde iyi bir itibarı vardır, düzenli kredi kullanır.
- Çok fazla stok vardır, yine de bazı ürünler yok satar. Kutu vb değiştirmek istendiğinde çok sayıda ürünü elden geçirmek gerekir, eskileri ziyan olur.
- Yöneticiler (bant şeflerine kadar) büyük ölçüde 15-20 yıl kıdemlidir. Firma 50 seneliktir. Yoktan var edilmiş bir arada olan ekip, aynı şekilde çalıştıklarında aynı başarıyı tekrar elde edeceklerini düşünmektedir.

Sektördeki herhangi bir firmayla çok benzerlik gösteren bir kurgudur. Başarıyı görmüş bir ekip, şartların değiştiğini görmekte veya kabul etmekte zorlanmaktadır. Buradaki uygulamamız biraz önce tarif ettiğimizden farklı oldu, hatalarımızdan ders alarak yukarıdaki şekilde tarif ettik.

Mayo sezonu başlamak üzereyken mağazalarda yeterince yer olmadığı için, satış ekibi, mağazaların bir kısmını büyütme üzere patrona gider. Birdenbire mağazaların depo olmadığı ancak aşırı yüklü olduğuyla yüzleşilir. Mağazalarda acaba hangi üründen ne kadar olmalıdır?

Son 3 yılın SKU ve lokasyon bazında satış verisini excelde topladık, DDMRP (Demand Driven Material Requirements Planning) prensiplerine uymaya özen göstererek mağaza ve SKU bazında tamponları (olması gereken stokları, buffer) hesapladık. Kombin ürünler, geniş beden asortisi nedeniyle ara bedenlerini unuttuğumuz ürünler,... gibi çeşitli düzeltmelerden sonra son 5 yılın en büyük iade operasyonuna giriştik. Peşi sıra da mağazalarda eksik olduğunu belirlediğimiz SKU'ları sevk etmeye başladık.

Mağaza Müdürleri ve depo personeli bundan rahatsız oldu. Artık fikirlerini sormadan, dün sattıkları kadarını her gün sevk etmeye başlamıştık. Üstelik bizim aracımızın uygunluğuna aldır-

madan, gereken ürünleri kargoya verip gönderiyorduk.

İlk büyük falsoyu hafta sonunda eksik malla yakalanarak verdik, 2 günlük yerine 5 günlük stok taşımayı seçtik, eksikleri hemen tamamladık. Daha sonra indirimli ürünlerde yakalandık, bunları takip etmiyorduk ve otomatik yüklemeye dahil edilmiyorlardı, sisteme ilave ettik. En son olarak uyku giyimi yeni sezon açılışında şaşırarak, satıştan mağaza bazında tahmini başlangıç ürün dağılımını aldık, dağıttık, daha sonra satılanı yerine koymaya devam ettik.

Servisimizin büyük kesimini mamul depodan veriyorduk, aynı mantıkla mamul depoyu elden geçirdik. Sadece çamaşır pilot çalışmaya devam ediyorduk. Aşırı stoklu çok sayıda SKU'ya rağmen yetersiz stok olan çok sayıda SKU vardı. Sadece seçilen modeller-renkler-bedenlerden oluşan özel kırmızı bültenli iş emirlerimiz oldu, elden takip edildi, süratle eksikler tamamlandı.

Derken yıllık izin dönemi geldi, fabrikayı 3 hafta tatil ettik ancak satışlar devam etti, döndüğümüzde depodaki şahane stokumuz delik deşik. Bilinen haller için önceden stok hazırlamalıydık, satılan kadar ürettiğimiz sürece sadece reaksiyon gösterebiliyorduk, bu örnekte önceden hazırlık yapılması gerekiyordu. Bu terbiyeyle yüksek sezon ve düşük kapasite ile geçecek dönemden önce stok hazırlığına başladık (aslında termin, fiyat, müşteri seçimi vb gibi alternatif önlemler de olabilirdi ama biz stok yapmayı tercih ettik).

İş emirlerinin yazılışını excel üzerindeki sistemimize uydurduk. Satışları ve mevcut stokları kurulu olan MRP yazılımımızdan alıp, excele aktarıyoruz, DDMRP tabanlı amatör hesaplamamızı yapıyor ve iş emri ihtiyacını çıkarıyorduk. İlk sorun kullanılabilir stok kavramında çıktı, biz satışları sistemde kayıt etmiyorduk ve yoldaki iş emirlerini MRP sistemimizin içinden kolayca seçemiyorduk. Depodaki aşırı stoklar nedeniyle iş emri ihtiyacı az çıkıyordu, bantları boş bırakıyorduk. Bu da sorun yarattı, yöneticileri lokal verim anlayışı nedeniyle "yanlış yaptığımızı" düşündü, şikayet etti; çalışanlar da "yeterli iş yoksa bunlar bizi

ışten çıkaracak" diye korktu. Bu aşamadan sonra anlatmaya çalışmak çok işe yaramadı, hasar gerçekleşmişti. Üretim, iş emirlerini sırayla bitirmeye alıştı, içinden bazı bedenleri seçtirip gerisini bıraktıncaya huzursuzluk çıktı. İş emrini tam yapınca da istenen bedenin akış hızı yavaşladı, sırada bekledi. Her gün her mağazaya sevk yaptığımız için eğer depoda bir ürün yoksa kısa zaman içinde mağazada da yok anlamına geliyordu. Önce standart iş emirlerini küçülttük, sonra sadece acil olanlar için ayrı iş emri vermeye devam ettik. Üretim olan biteni "bazan nokta atış yapmak gerekir" olarak yorumladı, uyum gösterdi, ancak bunun hep böyle sürdüğünü fark edince yine sıkıntı oldu. Üretimdeki bant şeflerine uygulanan prim sistemi bant veriminden büyük ölçüde etkileniyordu, dolayısıyla şefler büyük iş emirlerini ve içinden seçmeden tamamını çalışmayı istiyorlardı. Bunun üzerine prim sistemlerini akışa uygun hale getirdik. Kısa zamanda alıştılar ancak bu sefer de "malzeme yoksa ben ne yapabilirim?" sıkıntısı çıktı, "ürün bitip mağazada satılmadıkça hiçbir şey satılmış değildir" konusu anlaşılmalıydı. Hala "biz ve siz" konuşuluyordu. Arada bir çalışanın lehine küçük dokunuşlar yaparak sistemi topyekün iyileştirme çabamıza devam ettik. Mamul depoda istenen stok seviyelerini sağladığımızda satış kanallarının kabaca 2/3 üne servis vermeye başladık. Zincir mağazalardaki reyonlarımızı da kendi mağazalarımız gibi sisteme eklemeye gayret ediyoruz.

Firma içinde üst yönetim artan nakit refahın kaynağını anlamakta zorlandı, ihracattan olduğu düşünülüyor. Tek bir sebebi yoktu, satın almada vade hassasiyeti, tahsilat artışı, ana ürün gruplarında satış artışı, ihracat artışı hep birlikte iyi sonuç veriyordu. Üstelik stoklar azalırken stoka bağlanan para açığa çıkıyordu. Gereksiz üretim yapmayarak boş oturmaya başladığımızdan beri hammadde sarfımız da azalmıştı. Bunun bir geçiş dönemi olduğuna işçiyi ve memuru inandırmak bir hayli zor oldu. Artan satışların üretimi de artıracaklarını söylüyorduk ama boş oturuyorlardı, çünkü arada büyük miktarda stok vardı, stok eriyordu, yani kısa zaman sonra üretim artışı gerçekleşecekti ve nihayet bir yılın sonunda o gün de geldi. Günlük rutin işleri yaparken bir yandan yeni modeller girmek, bir yandan acil duruma düşen işleri hızlandırmak için "koruyucu kapasite" taşımak gerekiyordu. Bu yüzden münafık satışmalara rağmen boş kaldığımız günlerde dahi kimseyi işten çıkarmadık, ücretsiz izin için zorlamadık.

Bir yıllık sürecin sonunda

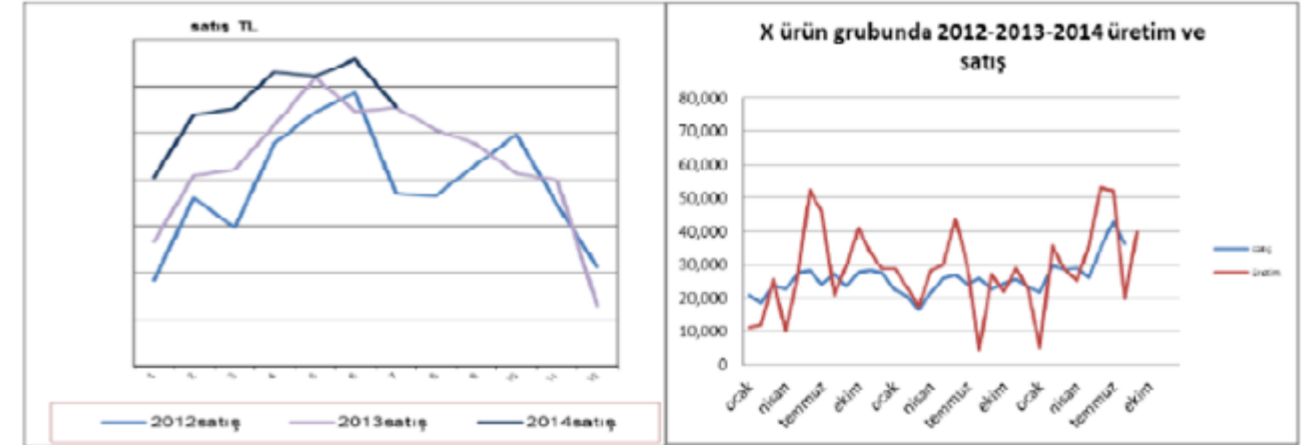
- İşletme içindeki akış süresi %33 kıaldı,
- İşletme içindeki stoklar %37 azaldı,
- Mamul stoklar
  - o 4 ana grubun üçünde %30 azaldı, aşırı stoklu gruplardı,
  - o eksik stoktan muzdarip son grupta %44 arttı,
  - o toplamda mamul stok yine de %17 azaldı

- Satışlar %20 arttı
- İşletmede "sebebi belirsiz" bir kendine güven ve moral ortaya çıktı.

Aşağıdaki grafiklerde ihtiyaca göre yapılan değerlendirmedeki kalem sayıları görülmektedir. Temmuz 2013'te 2500'ün üzerinde SKU'da ihtiyaçtan fazla stok varken Ekim 2014'te aşırı stoklu kalem sayısı 1500'lere düştü. Bunların büyük bir kısmı az satan, atıl, sezonu geçmiş ürünlerdir, kampanyayla eritme konusundaki isteksizlik sonunda kırıldı, tekrar hareket başladı. Yüksek sezona hazırlık amacıyla tamponları büyüttüğümüz için eksik stoklu kalem sayısında "suni" bir artış oldu. Özünde yeterli stok (normal ve uygun kategorileri) için istenen seviye görünmeye başladı, stok dağılımı çan eğrisine doğru evrildi.

Aşağıda yer alan soldaki grafikte yıllar itibarıyla satıştaki mevsimlik dalgalanma ve bu uygulamayla birlikte yaşanan artış görülebilir. Önemli bir yeni ürün girişi yoktur, önemli bir mağaza sayısı veya satış kanalı değişikliği yoktur, herhangi bir kampanya, reklam vb pazarlama çalışması yapılmamıştır, satış veya üretim kadrosunda bir değişiklik yoktur. Grafik firmanın tüm gelirini değil, pilot uygulama yapılan ürün gruplarındaki gelirini göstermektedir.

Arka sayfada sağda yer alan grafikte tahmine dayalı üretim yapılan yıllardaki orantısız kamçı etkisi izlenebilir. Satış çok küçük bir bant içinde hare-



ket ettiği halde üretimde çok daha büyük salınımlar görülmüştür. Bu durum ölçsüz fazla mesai, kadro ayarlaması, hammadde sarfı, satan ürüne yetişememek gibi sıkıntıları beraberinde getirir. Ağustos dipleri yıllık izin nedeniyledir. Ocak 2014 bilerek boş durduğumuz dönemdir, devamında üretimin satışa paralel kaldığına dikkat ediniz. Ayrıca ortalama satışın eskisinden daha yüksek bir noktaya ilerlediğini de fark ediniz.

#### 10. Sonuç

Son derece klasik bir firmada, mikro ölçekte, fevkalade amatör şartlarla, herhangi bir yazılım satın almadan, işletme masraflarını değiştirmeden elde edilen sonuçlardır. Bu sonuçların milli ölçekte alınabilmesi Türkiye için önemli bir fırsattır.

#### 11. Kaynaklar

##### İnternet kaynakları:

- <https://daha-iyisini-yapabilirmiyiz.blogspot.com.tr>
- <https://tr.scribd.com/doc/23593618/Clarke-Interviews-Eli-Goldratt>
- <https://www.toc-goldratt.cn/en/product/toc-insights>
- o Measurement,
- o Distribution&Supply Chain
- <https://www.toc-goldratt.com/en/product/gsp-on-distribution-and-supply-chain-pull-system-and-replenishment#>
- <https://www.toc-goldratt.com/en/product/the-goldratt-strategy-and-tactic-on-moving-from-make-to-stock-mts-to-make-to-availability-mta#>

##### Kitaplar:

- Corbett, T., (1998) Throughput Accounting: TOC's management accounting system. North River Press
- Goldratt, E.M., (2010), Isn't It Obvious?, North River Press

- o Perakende sektöründeki genel stok seviyesi azalır,
- o Satışlar artar,
- o Kurumların vergi tahakkuku artar,
- o Çalışanlar iş güvencesine kavuşur,
- o Müşteriler mağazalarda aradıklarını bulur,
- o Küçük firmalar güncel teknolojiden yararlanma şansını bulur,
- o Lojistik firmalar yatırımlarından ölçek ekonomisi elde edebilir,
- o Lojistik firmalar katma değerli servislerini geliştirir,
- o Parça bekleyerek servislerde harcanan zamandan kazanılır (otomotiv, beyaz eşya,...),
- o Kısalan akış süresi Avrupa'ya yönelik işlerde rekabet gücümüzü artırır,
- o Hedef 2023'e uygundur,
- o Kısıtlar Yönetimi kültürü ülkemizde yayılır.

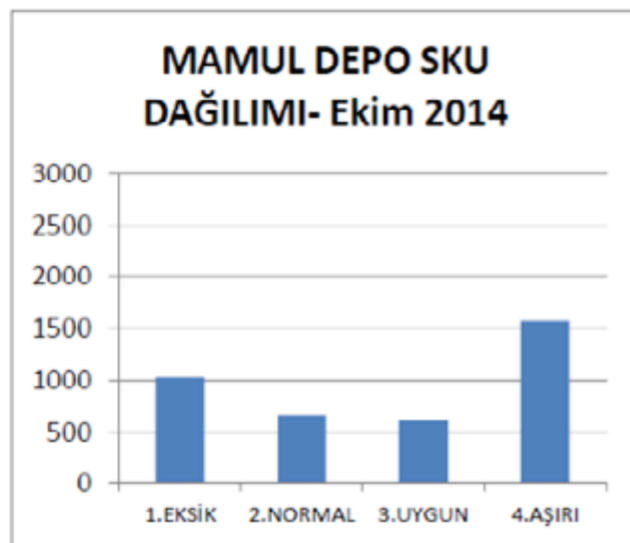
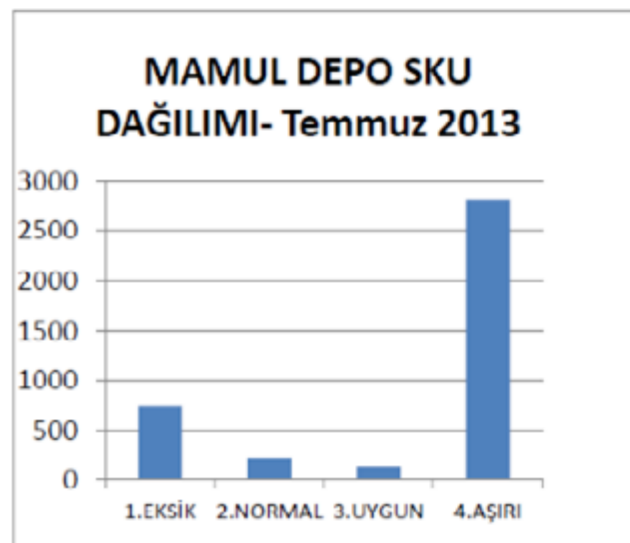
#### Kısaca uygulama adımlarını hatırlayalım:

- o Küçük firmalar üretime odaklanır, stoklarını Lojistik firmalara devrederler,
- o Lojistik firmalar, küçük firmaların müşterilerine termininde veya günlük tamamlama servisi verir, küçük firmalara "onların adına" üretim siparişi geçer,
- o Kendi mağazaları olan büyük firmalar yazılımı satın alır, mağazalarını takip eder, yine de merkezi depo fonksiyonunu Lojistik firmalara devreder
- o Lojistik firmalar günlük sevkiyat, milk run dağıtım yapar ve büyük firmalara "onların adına" üretim siparişi geçer
- o Çok sayıda müşteri, çok sayıda SKU için piyasada uygun yazılımlar vardır.

- Goldratt, E.M., (2008), The Choice, North River Press
- Kendall, G. I., (1998) Securing the future: strategies for exponential growth using the theory of constraints. St. Lucie Press
- Schragenheim, E., Dettmer, H. W., and Paterson, J. W., (2009) Supply chain management at warp speed. CRC Press
- Smith, D., (2000) The measurement nightmare: how the theory of constraints can resolve conflicting strategies, policies, and measures. St Lucie Press/APICS series on constraint management

#### Yazılımlar/Destek verenler:

- www.novaces.com.....ürün ve danışmanlık
- www.demanddriveninstitute.com...Ürün: Replenishment +
- www.inherentsimplicity.com.....Ürün: Symphony
- www.goldratt.com.....Ürün: AGI Supply Suite
- www.solvoyo.com.....Ürün: Solvoyo
- www.orchestr8.com.....Ürün: O8







## Lojistik Proje Yarışması B Kategorisi (Kurumsal) Birincisi



Proje adı: FreightArea.com | Nakliye Artık Daha Kolay  
Projeyi gerçekleştiren kurum: DRN LOJİSTİK A.Ş.  
İletişim: H. ÖNDER TÜRKER  
Yönetim Kurulu Başkanı (onder@freightarea.com)



### ÖZET:

"KOBİ boyutunda yüzlerce dış ticaret firmasının kısa süre içerisinde üyesi olduğu, firmaların tüm ithalat ve ihracat işlemlerinde uluslararası taşıma işlerini yönettiği ileri teknoloji ürünü online bir platformdur."

"Mayıs 2014'de lansmanı yapılmış, 6 ay içerisinde 1.500'ün üzerinde üyeye ulaşmıştır."

"75 farklı ülke için taşıma talebi almış, taşımayı gerçekleştirebilecek lojistik firmaları ile KOBİ'leri iletişime sokmuştur."

"Toplamda 60 milyon TL'nin üzerinde bedele sahip ürünler için, 5,5 milyon TL üzerinde taşıma teklifi toplanmıştır."

### 1. GİRİŞ/AMAÇ

"KOBİ boyutunda yüzlerce dış ticaret firmasının kısa süre içerisinde üyesi olduğu, firmaların tüm ithalat ve ihracat işlemlerinde uluslararası taşıma işlerini yönettiği online bir platformdur." Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) verilerine göre Türkiye lojistik ve yan sektörlerindeki toplam işgücü sayısı 500.000 kişi olduğu bilinmekte, sektörde faaliyet gösteren firma adedi ise 3.000 civarında olduğu varsayılmaktadır. Türkiye olarak Avrupa'nın en büyük karayolu taşıma araçları filolarından birine sahip olmamız ile birlikte, dış ticarete denizyolu taşımacılığının oranı 55%'dir. Türkiye'de elleçlenen konteyner adedi, Türklim üyesi olan ve olmayanlar toplam olmak üzere 7.9 milyon TEU'dur. Ancak yine Avrupa'daki Rotterdam veya Hamburg gibi limanlara baktığımızda, tüm Türkiye'de elleçlenen konteynerlerden çok daha fazlasının tek bir limanda elleçlendiğini görebiliyoruz. Dış ticaret tarafında, son yıllarda Türkiye'de istikrarlı bir büyüme yaşanmak ile birlikte, 2013 yılında ulaşılan rakam Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre 151.7

milyon USD'dir. 2014 yılındaki beklenti ise yine büyüme olmak beraber, cumhuriyetimizin 100. yılındaki hedefimiz 500 milyar USD'dir. Yine 2013 verilerine göre, ihracatımızın 65%'ini gerçekleştiren KOBİ'lerin satışlarını arttırmaya yönelik olarak ilgili bakanlıklar ve Türkiye İhracatçılar Meclisi gibi sivil toplum örgütlerinin çok sayıda faaliyeti bulunmaktadır. Dünya Bankası'nın hemen her yıl yayınladığı Ülkeler Lojistik Performans İndeksi'nin 2014 yılı raporu incelendiğinde, 160 farklı ülkenin 6 farklı kriterde incelendiği görülmektedir.

Bunlar sıra ile:

**1. Gümrük:** Gümrükler dahil sınır denetim kuruluşlarının gerçekleştirdiği gümrükleme işlemlerinin verimliliği (formalitelerin hızı, basitliği ve öngörülebilirliği)

**2. Lojistik Altyapı:** Ticaret ve taşımacılık ile bağlantılı altyapıların kalitesi (limanlar, demiryolları, karayolları, bilgi teknolojileri)

**3. Uluslararası Taşımacılık:** Rekabetçi fiyatlarla sevkiyat düzenlenmesindeki kolaylık,

**4. Lojistik Hizmetlerin kalitesi ve Lojistik yetkinlik:** Lojistik hizmetlerde yetkinlik ve kalite,



### 5. Sevkiyatların takibi ve izlenebilirliği:

Lojistik hizmetlerde sevkiyatların izlenebilirliği, **6. Sevkiyatların alıcıya zamanında ulaşması:** Sevkiyatların planlanan zamanda ya da beklenen teslim saatinde varış yerine ulaşmasındaki zamanlama

Burada en düşük puanımız, ihracatın 65%'ini KOBİ'lerin gerçekleştirdiği ülkemizde, ne yazık ki Uluslararası Taşımacılık alanındaki rekabetçi maliyetler ile taşıma organizasyonu kolaylığı maddesinden gelmektedir. İhracatın bu denli büyük kısmını gerçekleştiren KOBİ'lerin yaptığı az sayıda alımlar ile bağlantılı olan rekabetçi rakamlara ulaşamaması, Türkiye'de toplu alım yapma veya birleşerek büyük hacim oluşturma kavramlarının yaygın olmamasından ötürü, 2023 hedeflerimiz önünde çok büyük bir engel teşkil etmektedir.

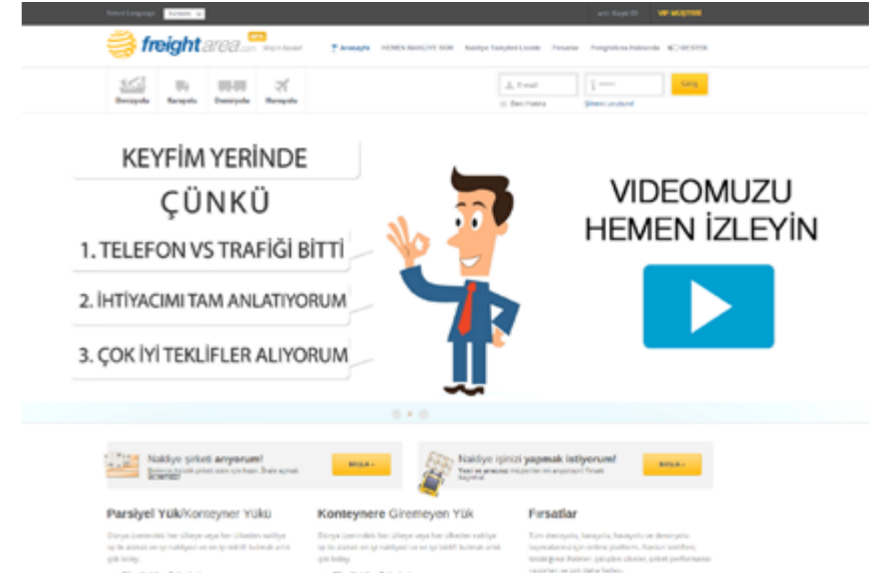
**FreightArea.com**, işte tam bu noktada, gerek dış ticaret ile uğraşan KOBİ'lere, gerekse lojistik firmalarına çözümler üretmekte, tarafların maliyetlerini azaltırken, gelirlerini arttırmaya yönelik çözümler sunmaktadır. Fonksiyonel tanımlama ile ise FreightArea.com, dış ticaret yapan firmaların, deniz, kara, hava ve demiryolu taşıma işlemlerini internet üzerinden yönetebilmelerini, global ihaleler açarak güvenli ve daha düşük maliyetli taşıma yaptırabilmelerini sağlarken, lojistik firmalarının ise, klasik ticaret kurallarının tersine, potansiyel müşterilerin kendilerini beklediği, yeni pazarlarda kârlı işler yapabilmelerini sağlayan bir platform projesidir.

### 2. FreightArea.com İNCELEMESİ VE PROJE DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

#### 2.1 Hizmet Kalitesini İyileştirme

##### 2.1.1 KOBİ'ler için FreightArea.com:

- Tek bir yerden sektörün en büyük ve güvenilir lojistik firmalarına kolayca ulaşabilmektedir.
- FreightArea.com'un yaptığı özel anlaşmalar ile uygun taşıma fiyatları alınabilmektedir.
- Online bir platform olan FreightArea.com'a 7/24 ulaşılabilen ve cep telefonlarından işlemlerini takip etme imkanı yakalanabilmektedir.
- KOBİ'ler, sistemden kolaylıkla arşiv oluşturabilmekte, diledikleri zaman



haftalık, aylık veya yıllık raporlarını alabilmektedirler.

- İhtiyaç halinde anlaşmalı gümrük uzmanı, bankacılık uzmanı ve sigorta uzmanlarına ulaşabilmektedir.
- Klasik ticaretin içindeki telefon, email vs iletişim trafiğinden kurtularak tek bir yerden işlemlerini yapabilmektedir.

#### 2.1.2 Lojistik Firmaları için FreightArea.com:

- Yüzlerce müşteriyi tek bir çatı altında bulabilmekte, yalnızca gerçek iş ve gerçek müşterilere teklifler yaparak güvenilir bir çalışma ortamı bulabilmektedir.
- Aracıları aradan çıkartarak son kullanıcıya direkt ulaşabildikleri ve KOBİ'lere direkt fatura kesebildikleri için daha kârlı satışlar yapabilmektedir.
- Özellikle taşımacılık alanında müşteri arayışı ve ticarete anlaşmak oldukça zor iken, sistem sayesinde asgari efor ile potansiyel müşterilere ulaşabilmektedir.
- Taşıma taleplerine teklif verdiklerinde, o işi alabilmek için kazanma şanslarını ve verdikleri teklifin diğer firmaların teklifine göre kaçınıcı sırada olduklarını görebilmektedir. Verilen teklif sıralamada gerideyse teklifi revize edebilmektedir.
- Sadece Türkiye'den değil, çok dilli yapıları olan FreightArea.com ile, farklı ülkelerden de müşterilere ulaşabilmekte, hinterlandını büyütebilmektedir.
- İstedikleri zaman verdikleri tüm tekliflerin, teklif yaptıkları ülkelerin ve kazanma şanslarının raporunu online olarak alabilmekte, şirket

kayıtlarının altında arşivleyebilmektedirler.

#### 2.2 Süreçlerin Etkinleştirilmesi

##### 2.2.1 KOBİ'ler için FreightArea.com :

- Teklif toplama işlemi, zor ve zahmetli olan telefon ile email trafiğinden bağımsız hale gelmektedir.
- Online bir otomasyon sistemine, güvenilir firmaların uygun tekliflerine kavuşabilmektedir.
- Büyük bir nakliye hacminden yararlanmak sureti ile, nakliyede toplam havuzun getirdiği sürümden faydalanabilmekte, bu sayede maliyetlerini düşürebilmektedir.
- Tek tek aramak ve email göndermek, akabinde yanıtlarını analiz etmekle uğraşmadıkları için verimlilikleri artmakta ve zamandan kazanmaktadır.
- Firma arşivlerini oluşturmak için saatlerce uğraşmayı, sistemden hızlıca raporlarını oluşturabilmektedir.
- Çok fazla sayıda alternatif teklifler alabilmekte ve teklifleri liste halinde kolaylıkla değerlendirebilmektedir.

##### 2.2.2 Lojistik Firmaları için FreightArea.com:

- Yeni müşteri bulmak için saatlerce/günlerce vakit kaybetmeden, satış yapabilmektedir. Bu sayede hem satış süreci kısaltmakta hem de maliyet avantajı yakalanmaktadır.
- Türkiye'nin hemen her şehrinde müşteri bulabilmekte ve müşteri portföyü sadece Türkiye ile sınırlı kalmayıp yurtdışındaki müşterilere de ulaşabilmektedir.

#### 2.3 Maliyet Azaltma

##### 2.3.1 KOBİ'ler için FreightArea.com:

- Aracı kurumları aradan çıkartabilen, büyük freight forwarder veya line/carrier'lar ile çalışabilmektedir.
- FreightArea ile yapılan özel anlaşmalardan tüm üyeler faydalanabilmektedir.
- Birçok alternatifi tek bir yerde değerlendirebilmektedir.
- Tek tek firmalara ulaşmak yerine tek bir sistemden teklifleri alabilmekte, böylece çalışanların şirket içi verimliliğini artırabilmektedir.

### 2.3.2 Lojistik Firmaları için FreightArea.com:

- Lojistik firmalarının potansiyel müşterileri kendilerini buldukları için, satış prosesi kısaldı kolaylaşmaktadır.
- Tek bir sistemden müşterilere ulaşabildikleri için müşterileri arayıp, sürekli ziyaret etmek gibi işlerle uğraşmamaktadır.
- Firmalar sadece teklif yapmaktan öte, firma tanınırlıklarını arttırmak üzere çalışmalar da yapabilmektedir.
- Blog üzerinde sektörel makaleler paylaşabilmekte, üyelere ulaşabilmektedir.
- Daha önce firmanın var olduğundan haberi olmayan KOBİ'ler gerek o firmayı sadece yakından tanıyabilmekte, gerekse o firma ile çalışmaya başlayabilmektedir.

### 2.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

#### 2.4.1 KOBİ'ler için FreightArea.com:

- Tamamen online olan FreightArea.com, teknolojisi sayesinde elektrik, telefon, kırtasiye gibi tüketimleri minimuma indirmekte, bu sayede doğa için sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.
- Mikro boyuttaki dış ticaret firmaları için FreightArea.com sosyal sorumluluk projesi dahilinde, her ay açtıkları 3 talep için ücretsiz olarak uygun tekliflere ulaşabilmektedir.
- Blog üzerinde bilgilendirmeler yapılmakta, dış ticaret ve taşıma hakkında bilgiler verilmektedir.
- Dış ticaret firması üyelerimize çeşitli iletişim kanallarını kullanarak sektörel gelişmeler ve ithalat, ihracat, taşımacılık alanında kendilerini geliştirebilecekleri konular aktarılmaktadır.
- Üniversitelerde ve çeşitli panellerde konuşmalar yapılarak özellikle genç neslin interneti iş amaçlı olarak kullanmaya teşvik edilmektedir.
- İngilizce kursları, araç kiralama firmaları vb şirketler ile özel anlaşmalar yapılmakta, üyelerin nakliye

dışında ancak kendilerini/şirketlerini geliştirecek avantajlar yaratılmaya çalışılmaktadır.

#### 2.4.2 Lojistik Firmaları için FreightArea.com :

- Mikro boyuttaki lojistik firmaları için FreightArea.com sosyal sorumluluk projesi dahilinde, her ay 3 talebe ücretsiz olarak teklif sunma avantajı sağlanmaktadır.
- Blog üzerinde bilgilendirmeler yapılmakta, dış ticaret ve taşıma hakkında bilgiler verilmektedir.
- Türkiye'de faaliyet gösteren lojistik firmaları üyelerimize çeşitli iletişim kanallarını kullanarak sektörel gelişmeler ve ithalat, ihracat, taşımacılık alanında kendilerini geliştirebilecekleri konular aktarılmaktadır.
- Singapur, Londra ve Kazablanka'da gerçekleştirilen RoroEx, FNC, Port Finance International gibi organizasyona destekler verilerek, ileri teknoloji ürünü FreightArea.com ile Türkiye birçok kez temsil edilmektedir.

#### 2.5 Yaratıcılık

- Türk Ekonomi Bankası (TEB) tarafından her yıl geleneksel olarak düzenlenen ICAT ÇIKAR INOVASYON YARIŞMASI'nda, binlerce proje arasından finalist olmuş ve ödül almaya hak kazanmıştır.
- Ekonomist Dergisi tarafından "Türkiye'de Takip Edilmesi Gereken İlk 100 Girişimi" arasında yer almıştır.
- En üst derecede yazılım teknolojisi kullanılarak ülkemizde benzeri olmayan bir lojistik projesi yaratılmıştır.

#### 2.6 Teknoloji Kullanımı

- Tamamen teknoloji odaklı bir projedir.
- Tüm işlemler internet üzerinden yapılmaktadır.
- Sms, e-mail, faks gibi birçok iletişim kanallarını entegre kullanılmaktadır.
- Davranışsal iletişim - pazarlama modelleri entegre edilmiş bir yapıdadır.
- Mobil ve tablet kullanım kolaylıkları ile sanal lojistik ofisleri üyelerin her zaman yanındadır.

#### 2.7 Uygulamaya Geçiş Başarısı

- Mayıs 2014'de lansmanı yapılan proje, ekim ayı itibari ile 1500 üyeye ulaşmış durumdadır.
- 83% Türk firmalar olmak üzere, 62 farklı ülkeden üyeleri bulunmaktadır.
- Lansman sonrası 6 ay içerisinde,

yüzlerce nakliye talebi yayınlanmış, bu talepler lojistik firmaları ile buluşturulmuş ve ticaretin yapılmasına imkan sağlanmıştır.

- Ekim 2014 itibari ile, ağırlıklı olarak Türkiye çıkış/varış olmak üzere 75 ülkeye taşımacılık talebi çalışılmıştır.
- 60 milyon TL üzerinde bedele sahip ürün taşıması talep edilmiştir.
- FreightArea.com üzerinden 5,5 milyon TL üzerinde teklif toplanmıştır.
- İngilizce ve Türkçe dillerinde toplamda 200'ün üzerinde makale yayınlanmış, bu makaleler 40.000 üzerinde okunma oranına ulaşmıştır.
- Dünyanın 177 farklı ülkesinden ziyaretçi kabul etmiştir.

#### 2.8 Kaynak Kullanımı

- Proje, DRN Lojistik A.Ş.'a ait kaynaklar kullanarak ilerlemekle birlikte, kendi gelirlerini de elde etmektedir.
- Proje ayrıca, Türk Ekonomi Bankası (TEB) Girişim Bankacılığı desteklerini almaya hak kazanmıştır.

#### 2.9 Müşteri Geri Bildirimi

- 100% müşteri memnuniyeti hedefi ile faaliyetlerine devam eden FreightArea.com, tekrarlanan talepler ile başarısını kanıtlamış durumdadır.
- Gerek Türkiye'nin kuvvetli, gerekse büyümek isteyen birçok lojistik firması, FreightArea.com'un sürekli kullanıcısı olmak ile birlikte, yaptıkları kârlı satışlar sonrasında memnuniyetlerini birçok kez bildirmiştir.
- KOBİ'ler, maliyetlerini düşürdükleri ve işlemlerini kolaylaştırdıkları için kendi satışlarını arttırabilmekte, bu sayede ülke ekonomisine de katkıları artmaktadır.

### 3. SONUÇ

FreightArea.com, Türkiye'den, Türkiye'nin dış ticaret hacmini arttırmasına yönelik olarak faaliyet gösteren, lojistik işveren ve lojistik tedarikçileri, güvenilir bir platformda buluşturmaya yarayan bir projedir. KOBİ'lerin uluslararası taşımacılık alımlarını kolaylaştırırken, pozitif referansa ve uygun taşımacılık özelliklerine sahip lojistik firmalarının ise büyümelerine imkan veren bir platformdur. Altı ay içerisinde ulaştığı bin beş yüz üyesi, on milyonlarca liralık ürünün taşıma talebi ve milyonlarca liralık teklifler ile başarısını göstermiş, aldığı çeşitli ödüller ile bağımsız kuruluşlar tarafından önemi tasdiklenmiştir.

# LİMAN PAZARLAMASINDA BİR KALDIRAÇ OLARAK KURULUŞ YERİNİN ÖNEMİ\*



**Aylin Çalışkan**  
Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Lojistik Yönetimi Bölümü  
aylin.caliskan@yasar.edu.tr



**Ömer Baybars Tek**  
Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Lojistik Yönetimi Bölümü  
omer.tek@yasar.edu.tr

### ÖZET

Liman, Tedarik Zinciri içerisinde, İşletmeler Arası ya da Kurumsal Pazarlama'da önemli bir nod'dur Bu betimleyici çalışmada hedef pazar seçimi ve hedef pazara uygun Değer Önerisi hazırlanması anlamına gelen Liman Pazarlama Stratejisi'nde 'Liman' ve Liman Kuruluş-Konum Yeri olgusu, Liman İşletmeciliği'nin fonksiyonlarından Pazarlama Fonksiyonu'nun hem 'Talep Elde Etme' Alt Fonksiyonu'nun hem de 'Talep Tatmini' (Lojistik) Alt Fonksiyonu'nun bir ögesidir. Bu bağlamda, Tedarik Zinciri ve Lojistik açısından, 'liman' sadece bir "Ürün ve Hizmetler" bileşeni olarak değil, aynı zamanda Talep Elde Etme Alt Fonksiyonu'na hizmet eden, destekleyen bir Lojistik faktördür. Kuruluş yeri, Liman Pazarlaması'nda Değer Önerisi'nin konumlanmasında, markalaşmada ve rakiplere göre rekabetçi üstünlük sağlamada çok kritik önemi haiz bir farklılaşma aracı ve kaldıraçtır. Bu noktadan hareketle konunun hem liman kuruluş/konum yeri

seçilirken hem de seçildikten sonra "yeni müşteri elde etme, eski müşterileri elde tutma ve çoğaltma" açılarından bilimsel araştırmalarla ele alınması zorunludur. Bu çalışmalarda dikkat edilecek en önemli noktalardan biri limanın "müşterileri"nin (yük göndericiler veya alıcılar, denizyolu taşımacılık işletmeleri ve lojistik hizmet verenler) istek ve gereksinimlerinin dikkate alınması ve sürekli olarak da güncellenmesidir. Bu çalışmanın farklılığı Kuruluş Yeri konusunun Liman Pazarlaması Analizleri'ne pekiştirici bir yaklaşımla dâhil edilmiş olmasıdır. Çalışma hem Tedarik Zinciri içinde limanların hem de Liman Pazarlaması ve Pazarlama İletişim çalışmalarının etkinliğini ve etkinliğini arttırmak için önemli ipuçları sağlamış olacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Liman pazarlaması, Kuruluş Yeri, liman değer önerisi

\*Bu çalışma, aynı ad ve içerikle 15-17 Mayıs 2014 tarihleri arasında Trabzon'da düzenlenen III. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi'nde sunulmuş ve Bildiriler Kitabı'nda yer almıştır.

## ABSTRACT IMPORTANCE OF PORT LOCATION AS A LEVERAGE IN PORT MARKETING

In this descriptive study, port is an important node in supply chain and in organizational marketing. As a logistics node, port location and site is both element of the two sub-functions, that of 'Obtaining Demand' and 'Meeting Demand' (Logistics), of marketing function. Therefore its also one of the element of port maketing strategy which is comprised of target market selection and preparation of appropriate value proposal for the target market. In this context, in terms of Supply Chain and Logistics, 'port' is not only a 'product and service' component but also it is a Logistics factor that supports and serves to the Obtaining Demand sub-function. Port location is a critical important differentiation instrument and leverage in Port Marketing Value Proposal positioning, in branding and in providing competitive advantage against competitors. Setting out from this point, the subject must be handled with

scientific researches both during and after port location selection processes with a view to 'obtaining new customers, holding existing customers and growing customers'. In these studies, taking into consideration and updating the needs and wants of three customer groups (consignee or consignor, shipping companies and logistics service providers) of ports is one of the most important thing to attend. The difference of this study is to include the location issue into the Port Marketing Analyses with a reinforcing approach. It is expected that the study will provide important hints to increase the effectiveness and efficiency of ports in supply chain and of Port Marketing and provide guidance for Marketing Communication studies.

**Keywords:** Port marketing, location, port value proposal

### 1. GİRİŞ

Değer Zincirleri'nin (Tedarik Zincirleri) Değer Zincirleri'yle rekabet ettiği bu çağda limanlar, yüklerin ve gemilerin elleçlendiği mekânsal yerlerden çok, bu Değer Zincirleri içerisinde liman müşterilerine değer katan Üçüncü Parti hizmet sağlayıcılar olarak görülmektedirler (Robinson, 2002:243-250). Liman; güçlü bir denizcilik yapısı olan, içerisinde işlevlerine ve alanlarına göre düzenlenmiş çeşitli faaliyetler kümesi barındıran, Lojistik Zinciri içerisinde kesintisiz ulaştırma ve dönüştürme süreçleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili faaliyetleri kapsayan küresel ulaştırma sistemindeki lojistik ve endüstriyel bir düğüm noktasıdır (Notteboom, 1998:9). Gemilerin barınması için koruma sağlamak, yüklerin elleçlenmesini ve yolcu trafiğini sağlamak, liman içerisinde yükler için depolama faaliyetlerini yerine getirmek gemiler için bakım, onarım, yakıt ve kumanya tedariki, vb. destek hizmetler sağlamak, ulaştırma zincirinin bir parçası olmak ve hinterlandın (art alanın veya geri sahanın) trafik gereksinimlerini karşılamak bir limanın temel işlevleri arasındadır (Stopford,2009:81). Değer Zinciri'nin bir parçası olarak limanlar, yükletenler (yük alıcısı veya yük göndericisi),

lojistik hizmet verenler veya nakliye işleri yüklenicileri (freight forwarder) ve denizyolu taşımacılık işletmeleri için 'hizmet satıcısı', terminal operatörleri, yakıt tedarikçileri, kumanyacılar, danışmanlık hizmeti verenler, ekipman satıcıları, vb. işletmeler için de 'alıcı' konumundadırlar. Bu çalışmada daha çok limanın 'hizmet satıcısı' rolü üzerinde durulacak, pazarlama faaliyetleri bu çerçevede içerisinde tartışılacaktır. Bilindiği gibi, 'uygun Kuruluş Yeri', 'uygun malın, uygun miktarda, uygun zamanda, uygun fiyattan, uygun koşullarda ve uygun yerde' hasarsız olarak bulundurulmasını öngören pazarlama ilkelerinin temel dayanaklarından biridir (Tek ve Karaduman, 2012:581). Lojistikte "yer yararı" yaratılması da doğrudan "Kuruluş Yeri" ile ilgilidir (Tek ve Karaduman, 2012:581). Uygun bir Liman Kuruluş Yeri, taşımacılık koridorlarına ve üretim merkezlerine yakın olmak, diğer taşımacılık türleriyle (karayolu, demiryolu, iç su yolu, havayolu) bağlantı içermek gibi limana ve limanın bulunduğu bölgeye yarar sağlayacak etmenlerden oluşmaktadır. Müşterilerin liman seçim kriterlerinde tüm bu etmenler ayrı ayrı değerlendirilebilse de, aslında "Liman Kuruluş Yeri" başlığı altında incelenmeye

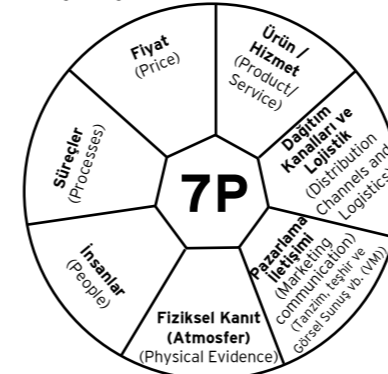
müsaittirler. "Liman Kuruluş Yeri" rekabetin en önemli parametrelerinden biri olarak düşünülebilir. Uygun bir Kuruluş Yeri'ne sahip bir liman Değer Zinciri içerisindeki liman müşterilerine zaman ve maliyet tasarruflarının yanında, kesintisiz yük akışı ve yerel yük miktarına erişim imkânları sağlar.

Bu çalışma, "Liman Pazarlaması"nda Kuruluş Yeri'nin bir kaldıraç olarak kullanılmasının önemi üzerinde duran betimleyici bir çalışmadır. Çalışmada bir liman işletmesinin müşterileri olan yükletenler (yük alıcısı veya yük göndericisi), lojistik hizmet verenler veya nakliye işleri yüklenicileri (freight forwarder) ve denizyolu taşımacılık işletmelerinin limanın 'Kuruluş Yeri'nin öne çıkarılarak, nasıl sâdik müşteriye dönüştürülebileceği veya müşteri adaylarının nasıl liman müşterisi haline dönüştürülebileceği Liman Pazarlaması açısından incelenmektedir.

#### 1.1. Bir Servis İşletmesi Olarak Limanların Kuruluş Yeri ve Değer Önerisi İçerisindeki Yeri

Liman bir servis işletmesidir. Liman Kuruluş Yeri kararları özellikle kâr maksimizasyonu açısından servis işletmeciliği yönetim sistem ve stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Değer Zinciri'nin önemli bir nod'u olan limanlar 'Dağıtım'da "yer ve zaman" yararlarının yaratılmasında önemli rol oynarlar. Liman işletmeleri için Kuruluş Yeri seçimi, tüm paydaşlar için Tedarik Zinciri içerisindeki pazarlama fırsatlarının en önemlilerinden biridir. Liman Kuruluş Yeri analizleri aslında "pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve seçilecek hedef pazarın 'coğrafi yerleşimi'nin analizi" demektir. Çünkü Kuruluş Yeri seçimi sorunu, bir limana 'algılanmış' veya 'yeni bulunmuş' 'pazar fırsatları' içine gereken biçimde yerleştirme veya oturma sorunudur (Tek, 1984:91'den uyarlanmıştır). Liman Kuruluş Yeri hem bir ürün hem bir 'hizmet demeti' (Değer Önerisi/Paketi/7P) hem de bir 'hizmet işletmesi'dir (satıcı). Servis işletmeciliği ve pazarlamada Değer Önerisi yedi alt bileşenden oluşur (Tek, 2013:53). Bu bileşenler fiyat, ürün/hizmet, dağıtım kanalları ve lojistik (yer), pazarlama iletişimi, fiziksel kanıt (atmosfer), insanlar ve süreçtir (Şekil 1).



Şekil 1. 7P Değer Önerisi  
Kaynak: Tek, 2013:53

'Servis İşletmeciliği'nde 'yer' (Dağıtım ve Lojistik) alt bileşeninin bir elemanı olan 'liman Kuruluş Yeri'ne ilişkin kararlar, pazarlanan mal ve hizmetlerin 'doğru yer'lere getirilmesi ve gönderilmesi açılarından 'doğru yer' de bulundurulmalarıyla ilgilidir. Liman yatırımcılarının maliyetlerinin yüksek olması ve seçilen Kuruluş Yerine çok uzun süre bağlanılması dolayısıyla liman Kuruluş Yeri yatırımları bir anlamda batık maliyetlerdir (sunk cost) (Tek, 1984:91'ten uyarlanmıştır). Dolayısıyla Kuruluş Yeri seçiminde yapılan hâttâlar çok büyük sorunlara yol açabilir. Bu nedenle kuruluş

yerlerinin seçiminde hem buldukları ülke ve bölge hem diğer tüm rakip limanların oluşturduğu ağlar artı bu limanları kullanacak paydaş kuruluşlar dikkate alınmalıdır (Kotler ve Keller, 2012'den uyarlanmıştır). Liman Kuruluş Yeri liman müşterilerine mekân ve hizmet sunan temel uğrak noktasıdır. 'Kuruluş yeri' ile 'konum yeri' gibi çoğu kez özdeş olarak kullanılan kavramlar arasındaki farkın ortaya konulmasında yarar vardır. 'Konum yeri', derinlik, genişlik, eğim gibi fiziksel ve ölçülebilir boyutlar ve özellikler ile açıklanabilen bir arazi parçasıdır (Kane, 1966:3'ten uyarlanmıştır). Buna karşılık, 'Kuruluş Yeri', 'konum yeri'ni de içine alan daha geniş bir kavramdır. Şöyle ki Kuruluş Yeri, çevresindeki sokak ve yol ağları, nüfus ve bölgenin diğer sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleriyle birlikte ele alınan bir konum yeridir. Dolayısıyla iyi bir konum yeri iyi bir Kuruluş Yeri olmayabilir (Walstein, 1966-67:8'den aktaran Tek, 1984:100). Bu durumda Liman Kuruluş Yeri topografik özelliklere ilâveten çevresindeki ulaşım bağlantıları, mevcut ve potansiyel ticaret noktalarını kapsayan hinterland ile birlikte ele alınan bir konum yeridir. Liman Kuruluş Yeri ayrıca liman iç konumunu ve yerleşimini de kapsar. Belli bir coğrafi bölge veya kent anlamına gelen liman kuruluş yöresi ise kuruluş ve konum yeri kavramlarını da içine alan daha geniş bir kavramdır. Optimal liman Kuruluş Yeri, liman kullanıcılarına uzaklık maliyetlerini minimuma indiren ve talep ile olan yakınlığı da maksimuma çıkaran yerdir (Tek, 1984:100'den uyarlanmıştır). Liman işletmelerinin belirsiz dış çevre koşullarına kendilerini uydurmak için hazırladıkları yönetim stratejilerinde Liman Kuruluş Yeri'nin önemli bir yeri vardır. Ancak sağlıklı bir Kuruluş Yeri kararı, sağlıklı bir liman Değer Önerisi ve liman yönetim stratejisinin yerine geçecek değil fakat onları tamamlayacak önemli bir etmendir. Kuruluş yerini kaldıraç olarak kullanmak demek ise, sadece limanın fiziksel ve coğrafi yerini kullanmak değil, limanın 7P'sini de bir Değer Önerisi olarak düşünmek demektir. Bu çalışmada 'Liman

Kuruluş Yeri' Değer Önerisi (Değer Paketi) içerisindeki haliyle öne sürülmektedir.

#### 1.2.Limanlar Arası Rekabet Stratejisi Açısından Liman Kuruluş Yeri

Liman İşletmeciliği'nin uygulamak istediği rekabet türünü belirleyen 'liman Değer Önerisi veya önerileri' araçlarından biri olan 'Liman Kuruluş Yeri', uzun süre kalıcılığı olan, duyarlılığı pazar dilimine göre değişen ve misillemesi güç olduğu gibi uygulamaya konulması da zor ve pahalı, özgün bir fiyat dışı rekabet farklılaştırma aracıdır. "Liman Kuruluş Yeri'nin en önemli özelliği çok uzun süre 'değişmez' oluşudur. Başka bir deyişle lojistiğin önemli bir bileşeni olan Kuruluş Yeri, seçildikten sonra uzun bir süre 'kontrol edilebilir' olma özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla Kuruluş Yeri güçlü bir rekabet avantajı yaratan araç olmakla birlikte, geriye dönüşün çok güç ve pahalı olması nedeniyle büyük sorunlar yaratabilecek iki ucu keskin bir kılıçtır. Bu nedenle Kuruluş Yeri ile rekabet, işletme kurulmadan önce iyice planlanması gereken bir faaliyettir. Liman Kuruluş Yeri analizleri (1) ilk kez kurulacak limanlar ve (2) kurulmuş ve çalışan limanlar açısından ayrı ayrı düşünülmelidir (Tek, 1984:103'ten uyarlanmıştır). Michael Porter'in öğretileri liman rekabetçi stratejilerine şu şekilde uyarlanabilir. Limanların rekabetçi stratejilerinde temel sorun, "liman"ın bulunduğu sektördeki nisbi konumlanmasıdır. Her ne kadar bir limanın rakiplerine göre güçlü ve zayıf yanları varsa da temelde iki rekabetçi avantaja sahip olmak önemlidir. Bunlar, düşük maliyet ve farklılaştırma biraz da sektörün yapısıyla ilişkilidir (Porter, 1985:11). Bunlar bir limanın sektöre ilişkin (1) yeni limanların girişi (aynı hinterland ve foreland'a hizmet verecek, yeni altyapı ve üstyapısıyla daha verimli çalışma potansiyeline sahip limanların kurulması) (2) müşterilerin pazarlık gücü (yükletenler veya yük gönderenler ve yük alanlar, lojistik hizmet verenler, denizyolu taşımacılık işletmeleri) (3)

tedarikçilerin pazarlık gücü (ekipman, bilgi sistemi, iş gücü tedarikçileri, danışmanlık hizmeti verenler gibi) (4) ikame ürünlerin tehdidi (karayolu, havayolu, demiryolu, boru hattı) (5) sektördeki rekabetin yoğunluğu gibi Beş Rekabetçi Güç ile rakiplerle daha iyi baş etmelerini sağlayabilir (Porter,1985:6). Faaliyetlerin daha ileriki aşamalarında Değer Önerisi'nin fiyat alt bileşeni de rekabette kullanılan önemli silahlardandır (Yeo ve diğ., 2012:2).

Rekabetçi avantaj, bir limanın komple ürün ve hizmetlerinin bütünleşik bir şekilde tasarlanmasında, üretiminde, pazarlamasında, tesliminde ve desteklemesinde yaptığı değişik faaliyetlerle ortaya çıkabilir. Esasen her işletme bu faaliyetlerin toplamından oluşan bir Değer Zinciri halkasıdır (Porter, 1985:36). Liman işletmesi kendini bir Değer Ağı'nın merkezinde düşünmelidir. Bu Değer Ağı liman işletmesinin ürün ve hizmetlerini tedarik etmek, zenginleştirmek ve sunularını teslim etmek için oluşturduğu iş ortaklıkları ve işbirlikleridir (Kotler ve Keller, 2012:439'dan uyarlanmıştır). Rakiplerin Değer Zincirleri arasındaki farklılıklar, pazarlamada rekabetçi avantajın kilit kaynaklarından biridir (Tek ve Karaduman, 2012). Bu faaliyetlerden her biri limanın nisbî maliyet yapısına katkıda bulunabilir ve farklılaştırma için bir temel yaratabilir.

İyi bir Kuruluş Yeri'ne sahip bir liman o bölgede Dağıtım Merkezi haline gelebilecek ve rekabetçiliğini arttırabilecek potansiyele sahiptir. Örneğin, Singapur ve Busan limanları sırasıyla Güneydoğu ve Kuzeydoğu Asya için birer hub noktasıdır. Kuruluş Yeri'nin limanın rekabet edebilirliğinde doğrudan etkisi vardır (OECD, 2011). Terminal operatörü açısından da Kuruluş Yeri'nin önemi büyüktür. Bir liman içerisinde bulunan terminalerin konumu, müşterilerin seçim kriterleri arasında bulunabilmektedir.

### 1.3. Liman Pazarlama Stratejisinde Pazarlama Alt Fonksiyonlarının Bir Ögesi Olarak Kuruluş Yeri

Liman Pazarlaması'nın iki alt fonksiyonu (şekil 2) bir arada, Liman Pazarlama Stratejisi'nin Değer

Önerisi'nin, (7P'nin) açılmış hâlini temsil eder. Pazarlamanın Talep Elde Etme alt fonksiyonu içerisinde 7P'nin (1) ürün-hizmet, (2) fiyat, (3) pazarlama iletişimleri ve (4) fiziksel kanıt bileşenleri bulunurken, Talep Tatmin Etme alt fonksiyonu (5a) lojistik ve (6) süreçlerden oluşur. Limanın kendisi ise bir (5b) dağıtım kanalı (tedarik zinciri) nodlardan biridir ve (7) insanlardan (çalışanlardan) meydana gelir.



Şekil 2. Liman Pazarlama Alt Fonksiyonları  
Kaynak: Tek, 2013:59'dan uyarlanmıştır.

Liman Pazarlama Alt Fonksiyonları şemasında (şekil 2) görüldüğü gibi, bir limanın potansiyel müşterilere vadettiği Değer Önerisi'nin (7P'nin) yerine getirilmesinde, bir başka deyişle, "müşteri taleplerinin tatmini"nde fiziksel alt ve üst yapıları sağlayan Lojistik alt fonksiyonunun alt bileşeni olan Kuruluş Yeri'nin özel bir kaldıraç işlevi vardır.

### 2. LİMAN PAZARLAMA STRATEJİSİNİN BİLEŞENLERİ

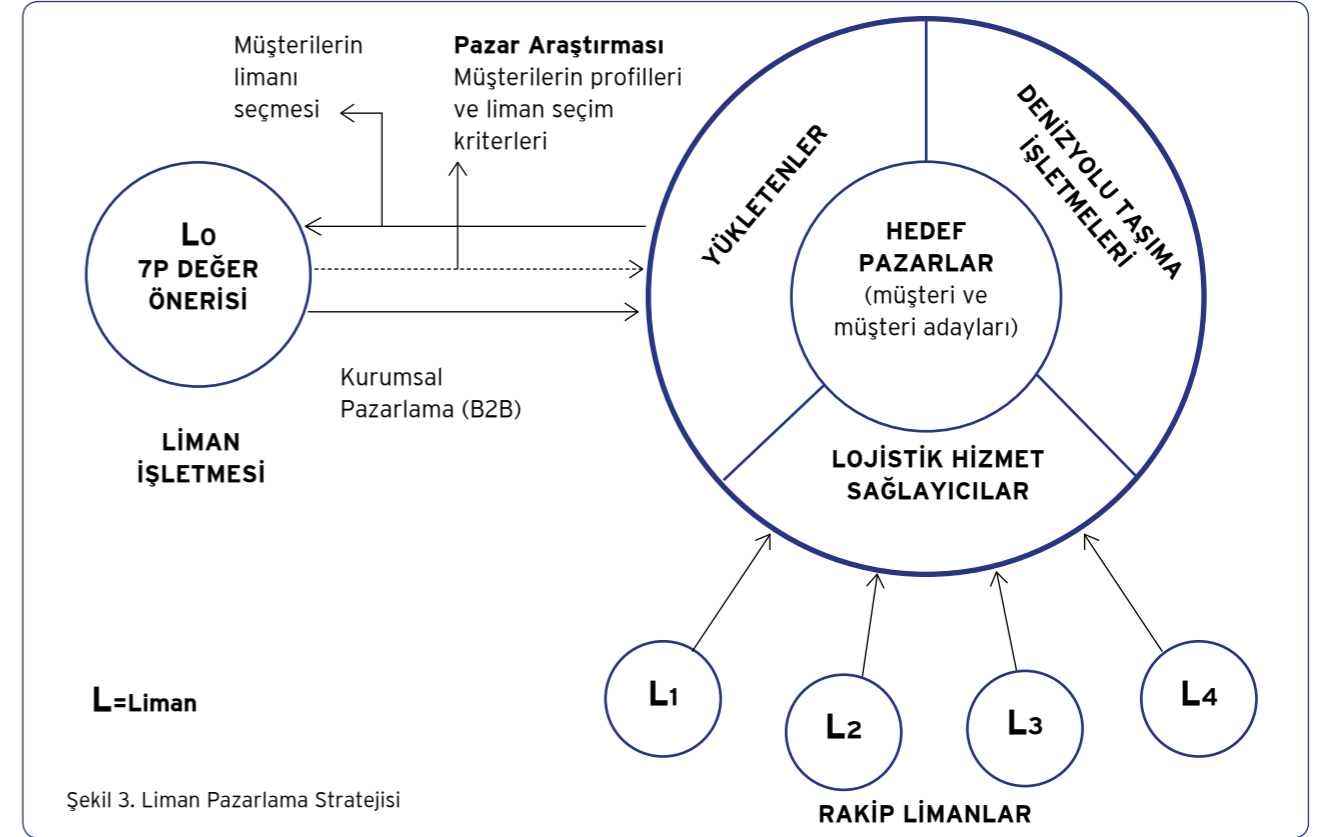
Liman Pazarlama Stratejisi'nin bileşenleri iki aşamadan oluşur.

#### (1) Hedef Pazar(lar) seçimi

#### (2) Hedef pazarlar için Değer Önerileri'nin hazırlanıp sunumu

Liman işletmecileri tercih edilmek ve

tatmin edici hizmet sunabilmek için iş yapmak istedikleri pazarların (müşterilerin) profillerini ve liman seçim kriter ve prosedürlerini araştırmalı ve analiz etmelidirler. Çünkü esas olan, çağdaş pazarlamanın gereği olarak limanın müşterilerini seçme kriterlerinden çok, onların birer müşteri olarak limanı seçme kriterleridir. Ancak bu yolla müşterilere uygun liman Değer Önerileri (7P) hazırlanabilir. Aşağıda incelenen bu kriterlerin



Şekil 3. Liman Pazarlama Stratejisi

olan müşteriler genel olarak 'Dağıtım Kanalı Kaptanı' (Kotler ve Keller, 2012:453'den uyarlanmıştır) sıfatını taşıyabilirler. Müşterilerin liman hizmetlerine olan gereksinimleri, 'yüklerin' bir yerden bir yere taşınması gereksiniminden doğar. Limanlar hiçbir zaman yüklerin ilk çıkış noktası veya son varış noktası değildirler. Bu yüzden müşteriler, farklı limanlar arasında ulaştırma gereksinimini en iyi karşılayacak olan limanı seçerler. Her ne kadar yüklerin 'kapıdan kapıya' ulaştırılmasındaki sorumluluk, satıcı, alıcı, aracı veya yüklenici tarafından anlaşmayla üstlenilse de, genellikle satın alma siparişini veren, yükler için ücret ödeyen taraf 'yük alıcılar' olduğu için ulaştırılan yükler üzerindeki kontrol onlara aittir. Bir başka deyişle, 'yük alıcısı'nın belirleyeceği 'teslim şekli' hangi tarafın, hangi limanın kullanılacağına karar vermesinde etkili rol oynar. Esmer (2011:56-57)'e göre liman hizmet talebi yaratan liman müşterileri; dolaylı olarak yük alıcı ve satıcıları, 'doğrudan' kullanıcılar ise donatanlar/armatörler, gemi yönetim işletmeleri, gemi acenteleri, gemi kiralama işletmeleri, kumanya

işletmeleri, yakıt tedarik işletmeleri ve kara nakliyecileridir. Tongzon (2009:188)'a göre ise 'liman kullanıcıları' (müşterileri) 3 türde gruplandırılabilir; (1) Denizyolu taşımacılık işletmeleri ile anlaşmaları olan yükletenler (yük göndericiler veya alıcılar) (Denizyolu taşımacılık işletmelerinin uğradıkları limanlara bağımlıdır ve seçim şansları yoktur) (2) Lojistik hizmet sağlayıcılar veya nakliye işleri yüklenicileri ile çalışan yükletenler (liman seçme sorumluluğu lojistik hizmet sağlayıcılara aktarılmıştır.) (3) Bağımsız yükletenler (yük göndericiler veya alıcılar) Bu durumda liman seçme sürecine denizyolu taşımacılık işletmeleri, lojistik hizmet sağlayanlar ve bağımsız yük göndericiler veya yük alıcılar dâhil olurlar. Özellikle liman işletmelerinin hedef pazarları (müşteri ve müşteri adayları) alışılmışın dışında üç yönlüdür; dolayısıyla liman işletmeleri hem destinasyondaki alıcılara hem bunlara yük gönderen hinterlanddaki üretici ve ihracatçılara, denizyolu taşımacılık işletmeleri ile yüklerin aktarımını üstlenen hizmet

sağlayıcılara ayrı ayrı liman servis işletme Değer Önerileri geliştirmek durumundadırlar. Kuşkusuz bu Değer Önerileri rakip limanların Değer Önerileri'nden daha avantajlı ve üstün olmalıdır.

#### 2.1.1. Müşterilerin Liman Seçim Kriterleri

Liman Otoritesi'nin pazarlama görevi kendi Kuruluş Yeri'nin üstün yönlerini göstererek liman kullanıcılarına kendisini seçtirtmektir. Bunu yapabilmek için liman işletmelerinin müşterilerin taleplerini iyi anlamaları gerekmektedir.

Literatürde hem yük gönderen/alan, lojistik hizmet veren hem de denizyolu taşımacılık işletmeleri perspektifinden liman seçim kriterlerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Slack (1985) Trans-Atlantik konteyner ticaretinde bulunan ihracatçılar ve lojistik hizmet verenlerin liman seçim kriterlerini incelemiştir. Bird ve Bland (1988) Avrupa'da bulunan lojistik hizmet verenlerin liman seçim perspektifleri üzerine çalışmıştır. De Langen (2007) Avusturyalı ithalat ve ihracatçılar ile lojistik hizmet verenlerin liman seçim kriterlerini karşı-

laştıran bir çalışma yapmıştır. Liman kullanıcılarının liman seçimlerini etkileyen faktörleri belirleyen ve açıklayan diğer çalışmalara örnek olarak Murphy ve diğ.(1991,1992), Murphy ve Daley (1994), Mangan ve diğ. (2002) gösterilebilir.

Bütün bu çalışmalar liman seçimini etkileyen birçok kriterin olduğunu göstermektedir ve aşağıda sıralananlar bunlardan başlıcalarıdır:

**Gemilerin uğrama sıklığı:** Bir limana gemilerin daha çok uğrama sıklığı yük gönderen açısından daha çok esneklik ve daha az transit zamanı demektir ki bu da limanın seçilme olanağını arttırmaktadır (Slack,1985; Bird ve Bland,1988; De Langen,2007).

**Liman verimliliği:** Liman hizmetlerinin hızı ve güvenilirliği ile ilgilidir. Üretkenlik, etkinlik, zamanında işlem, ücretlendirmeler, gecikme sıklığı, gemi bekleme zamanı liman verimliliğini etkileyen faktörlerdir.

**Yeterli altyapı:** Konteyner terminaleri, vinç sayısı ve özellikleri, terminal sahasının büyüklüğü, bilgi sistemlerinin verimliliği, ulaşım bağlantılarının mevcudiyeti gibi faktörleri içerir.

**Lokasyon:** Liman çekiciliğinin önemli faktörlerinden biri de coğrafi konumudur. Liman seçimini etkileyen faktör sadece limanın sağladığı yakınlık kolaylığı değildir. Bu faktör yük ulaştırmasının toplam maliyeti hakkındaki düşüncelerden türer (Tongzon, 2009). Örneğin, liman ile liman kullanıcısının konumu arasındaki mesafe kara ulaştırma maliyetleri üzerinde etkilidir. Büyüyen gemi boyutları ile yeterli derecede ölçek ekonomisinden faydalanan denizyolu taşımacılık işletmeleri bu faydaların, taşımacılığın kara kısmında azalması taraftarı değildirler (Notteboom, 2002:5).

'Kapıdan kapıya taşımacılık'ta Kara Taşımacılığı, toplam maliyetin, mesafeye ve gemi büyüklüğüne bağlı olarak, %30 ila %90 arasında bir oranını oluşturmaktadır (Notteboom, 2002:6).

**Liman ücretleri:** Limanda yüke ve gemiye verilen hizmetlerin ücret ve tarifelerini içermektedir. Esmer (2008)'e göre liman hizmeti için ödenen bedel, ürünün toplam maliyeti içerisinde önemli bir yer tutmadır-

ğından dolayı liman hizmetine olan talep fiyat değişimlerine karşı daha az duyarlıdır.

**Yük hasar oranı:** Kimi zaman müşteriler için limanın yük hasar oranı ücretinden daha önemlidir. Eğer bir liman yük elleçleme konusunda güvenilir bir imaja sahip değilse hem mevcut müşterilerini kaybetme hem de yeni müşterileri etkileyememe tehdidiyle karşı karşıyadır.

Malchow ve Kanafani (2001; 2004) ABD ihracatçıların liman seçimlerini etkileyen faktörleri belirlemişler ve hem denizde hem karada uzayan mesafelerin liman seçimini olumsuz yönde etkilediği ve Kuruluş Yeri'nin liman için en önemli özellik olduğu kanaatine varmışlardır.

Lirn ve diğerleri (2004) elleçleme maliyeti, ana taşımacılık koridorlarına yakınlık, ithalât/ihracat alanlarına yakınlık ve altyapı imkânlarını limanların seçiminde öne çıkan en önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir.

Belirlenen faktörlerden ana taşımacılık koridorlarına yakınlık ve ithalat/ihracat alanlarına yakınlık faktörleri liman Kuruluş Yeri ile ilişkili olduğundan bu çalışmada da liman Kuruluş Yeri, müşterilerin liman seçiminde etkili olan önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Ng (2006) Liman Kullanıcısı gözünden liman çekiciliğini etkileyen faktörlerin önemliliği üzerine yaptığı araştırmasında, maliyetten çok, zaman tasarrufu, lokasyon ve hizmet kalitesinin liman çekiciliğinde öne çıkan faktörler olduğu sonucuna varmıştır.

Chang ve diğerleri (2008) deniz taşımacılığı işletmelerinin liman seçim kriterleri arasında en önemli beş faktörün yerel yük miktarı, terminal elleçleme ücreti, hinterland bağlantısı, hizmet güvenilirliği ve liman konumu olduğunu belirlemişlerdir.

Tongzon (2009)'un Malezya ve Tayland'taki lojistik hizmet sağlayıcıların liman seçim kriterleri önem sıralaması çalışmasında liman konum yeri Malezya'da dördüncü önem sırasındayken, Tayland'da ikinci önem sırasındadır. İkisinde de liman verimliliği en önemli kriter olarak belirlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen müşterilerin

liman seçim kriterlerinde liman kuruluş yerlerinin mutlaka kritik bir öneme haiz olduğu görülmektedir.

## 2.2. Hedef Pazarlar için Liman Değer Önerileri

Pazarlama Stratejisi'nde Değer Önerisi, hedef pazar (mevcut ve potansiyel müşteriler) seçiminden sonra o müşterilerin istek ve gereksinimlerinin tatmine dönük hazırlıkları ifade eder. Liman pazarlama stratejisi içerisinde "hedef müşteriler"le ilişkiler kurumsal/endüstriyel /örgütsel olduğu için 'Kurumsal Pazarlama' satış ve satın alma ilkelerinin uygulanması gerekir. Bu durumda, liman müşterileriyle liman işletmesi arasındaki hizmet alışverişinin endüstriyel (kurumsal) satın alma süreci açısından incelenmesi de yerinde olacaktır. Bu açıdan Endüstriyel Satın Alma süreci Liman İşletmeciliği'ne şu şekilde uyarlanabilir (Vitale ve diğ., 2011:58; Esmer, 2011:63);

- (1) Liman hizmeti satın alma gereksiniminin ortaya çıkması
- (2) Gereksinimlere bağlı olarak hizmet özelliklerinin belirlenmesi
- (3) Liman işletmelerinin bulunması ve değerlendirilmesi
- (4) Alternatif liman işletmelerinin sundukları hizmetin gereksinimlere göre değerlendirilmesi
- (5) En uygun liman işletmesinin seçimi
- (6) Hizmet alımı sonrasında liman işletmesi performansının değerlendirilmesi

Liman hizmeti satın alacak olan müşteriler alternatif limanlar arasından kullanmak isteyecekleri limanı seçerlerken bu aşamalardan geçmek durumundadırlar. Böyle olduğu için liman işletmeleri liman müşterilerinin izledikleri bu aşamaları dikkatli bir şekilde analiz ederek gerekli Değer Önerileri'ni (7P) hazırlamalıdır. Liman işletmelerinin Pazarlama Stratejileri'nin temelinde yeni müşterileri elde etmek kadar eski müşterileri elde tutmak da çok önemlidir (Kotler ve Keller, 2012:290). Müşteriyi elde tutmak müşteri sadakatini ve limanların markalaşmasını sağlar (Cahoon ve Notteboom, 2008:1; Kotler ve Keller, 2012:163-165). Bu durum müşterilerle

kalıcı ilişkiler kurmayı hedefleyen ilişkisel Pazarlama politikalarının uygulanmasını ve aynı zamanda farklı müşterilerin farklı gereksinimlerine ve onlarla olan ilişkilere özel uyarlamaların yapılmasını gerektirir (Kotler ve Keller, 2012:224-225). Bu bağlamda üç farklı liman müşterisinin gereksinimlerinin farklılığına cevap verebilecek veya yakınsayacak bir uyarlama çözümünün bulunması gerekecektir. Ayrıca, liman hizmeti satın alma sürecinin son aşamasından sonra müşteriler ve liman işletmesi arasında ilişkilerin stratejik olarak gelişmesi aşamalarında İş Ortaklığı Anlaşmaları, İş Ortaklığı İlişkileri Yönetimi (PRM:Partner Relationship Management) (Kotler ve Keller, 2012:74) ve yazılımları kanalıyla kalıcı ilişkiler kurulmasına adım atılabilir.

Gemiye ve yüke gerçekleştirilen hizmetler (pilotaj, römorkaj, yükleme, boşaltma, istifleme, vb.) her limanda zaten olması gereken hizmetlerdir (Points-of-Parity). Değer Paketi (Önerileri) hazırlıklarının müşteriler nezdinde konumlanmasında rakip limanlara göre farklılaştırılmış özellikler (Point-of-Difference) içermesi gerekir. Bu farklılıkların yaratılmasındaki en önemli zorluklardan biri, aynı mekânda (Kuruluş Yeri'nde) farklı müşteri segmentlerine rakip limanlardan daha üstün farklı Değer Önerileri sunulmasını gerektiren farklılaştırılmış pazarlama stratejileri (Kotler ve Keller, 2012:255'den uyarlama) hazırlanmasında yatmaktadır. Bu noktada pazarlama alt fonksiyonlarından limana 'müşteri talebi (sipariş)' elde etmede bir ürün olarak 'liman'ın ve 'liman hizmetleri'nin fiyatlarının yanında, en önemli alt bileşen olarak potansiyel müşterilere limanın vadettiklerini anlatacak etkin ve etken Bütünleşik Pazarlama İletişimleri önemli rol oynar. Limanlar, pazarlama iletişimi araçları ile hizmetlerini belirgin ve görünür hale getirebilmektedirler (Cahoon, 2007:152). 24 ülkeden 214 limanın web sitesinin incelendiği çalışmada yer alan limanların tümünün web sitelerinin bulunduğu ve bu anlamda İnternette var olmanın tüm

7P Değer Önerisi'nin Elemanları	Liman ile İlişkisi
Fiyat (Price)	Yüke ve gemiye verilen hizmetlerin ücret ve tarifeleri
Pazarlama İletişimleri (Marketing Communication)	Yük gönderenler veya yük alıcılar, lojistik hizmet verenler ve deniz taşımacılığı işletmelerinin ikna edilmesi (Kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam, satış promosyonu, doğrudan pazarlama)
Fiziksel Kanıt/Atmosfer (Physical Evidence)	Limanın düzen ve tertibi, giriş-çıkış kolaylıkları, mekânsal düzenlemeler (örn, konteyner istifleme sahası), liman içi hareket kabiliyeti, yönlendirme işaretleri, rihtim düzeni, vb.
Yer (Dağıtım ve Lojistik) (Distribution and Logistics)	Taşımacılık koridorlarına yakın olmak, üretim merkezlerine yakın olmak, diğer taşımacılık türleriyle (karayolu, demiryolu, iç suyuolu, havayolu) bağlantı içermek
İnsan (People)	Liman işleyişinde en alttan en üste kadar tüm çalışanların uzmanlığı ve yetkinliği
Süreç (Process)	Limandaki tüm süreçlerin özellikle zaman tasarrufu sağlayacak şekilde işlemesi
Ürün ve hizmet (Product and Service)	Limanın bir link olarak kendisi ve liman içerisindeki ürün (altyapı ve üstyapı tesisleri) ve hizmetleri (gemiye ve yüke) kapsar.

Çizelge 1. 7P Değer Önerisi'nin Elemanları ve Liman ile İlişkisi

limanlar için önemli bir pazarlama iletişim aracı olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır (Çavuşoğlu ve Şakar, 2013:333). Limanların diğer taşımacılık modlarıyla entegrasyonu, taşımacılık ve üretim merkezlerine yakınlığı gibi Kuruluş Yeri'ne dair özelliklerin limanların web sitelerinde en çok yer verdikleri özellikler olduğu görülmüştür (Çavuşoğlu ve Şakar, 2013:333). Bu noktada Pazarlama İletişimleri'nin karşı karşıya olduğu en önemli meydan okumalardan biri, bir limana üç farklı talebin (müşterinin) birden yakınsanması gereğidir. Çünkü üç farklı müşteri grubunun her birinin liman Kuruluş Yeri seçiminde ayrı ilgi ve birbirleriyle çatışabilecek çıkarları söz konusu olabilir. Bu bakımdan rasyonel bir liman işletmeciliğinde Liman Kuruluş Yeri'ne olan bu üç talebi çekebilmek için tüm potansiyel liman müşterilerinin çıkar çatışmalarının minimuma indirilmesi için liman Kuruluş Yeri'nin bir kaldırıcı olarak tasarlanması ve kullanılması önemlidir. Üç talebi birden yakınsamak pazarlama yönetiminde özgün ve ender rastlanan bir meydan okumadır.

### 2.2.1. Liman Kuruluş Yerinin Liman Değer Önerisi İçerisindeki Kaldıraç Etkisinin Değerlendirilmesi

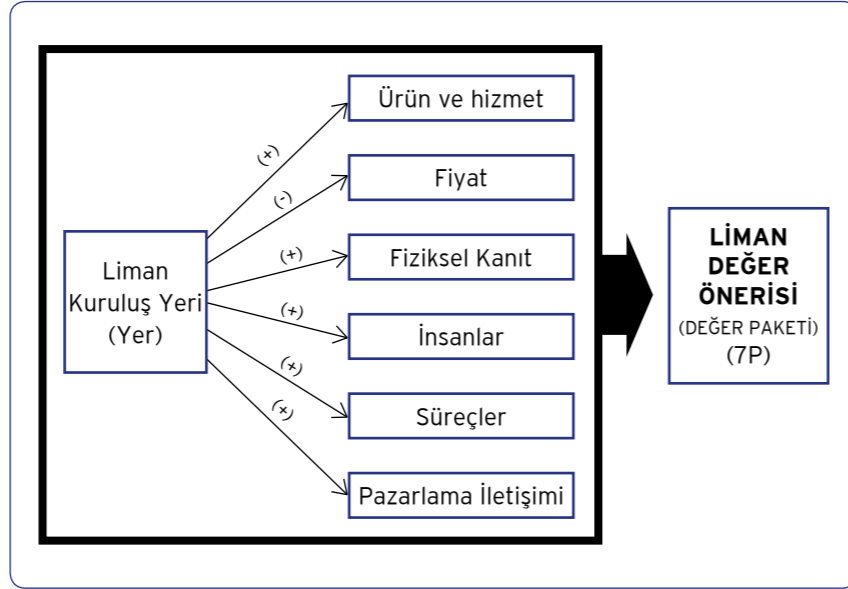
7P içerisinde bulunan bileşenler her ne kadar birbirleriyle etkileşimli olsa da her bileşenin diğer bileşenler üzerinde veya Değer Önerisi (Değer Paketi) üzerinde güçlü bir kaldırıcı etkisi olmayabilir. İyi bir Pazarlama İletişimi'nin, iyi bir Kuruluş Yeri'ne veya müşteri gereksinimlerine cevap verebilecek verimli liman hizmetlerine sahip olmayan bir liman için Değer Paketi üzerinde kaldırıcı etkisi zayıf kalacaktır. Kaliteli insan kaynaklarının hizmet ve süreç verimliliğinde kuvvetli bir kaldırıcı etkisi olsa da iyi bir liman Kuruluş Yeri üzerinde doğrudan bir kaldırıcı etkisi yoktur. Fakat iyi bir Kuruluş Yeri'nin 7P Değer Önerisi içerisinde diğer altı bileşen üzerinde önemli bir kaldırıcı etkisi vardır (Şekil 4). Ana ticaret rotalarına ve üretim yerlerine yakın ve intermodal taşıma bağlantıları içeren bir Kuruluş Yeri'ne sahip bir limanda hizmet maliyet ve fiyatları düşmekte, aynı zamanda iyi bir Kuruluş Yeri müşterilere Tedarik Zinciri içerisindeki kısalan mesafeden dolayı maliyet avantajı olarak yansımaktadır. Dolayısıyla limanın bulunduğu konum

yeri, rakiplere göre ulaşımda mesafe avantajı ve dolayısıyla ulaştırma maliyeti avantajı sağlamakta ve böylece 'Kuruluş Yeri kaldırıcı etkisi' Değer Önerisi bileşenlerinden biri olan fiyat büyük katkıda bulunmaktadır.

Liman Kuruluş Yeri ayrıca liman iç konumunu ve yerleşimini de kapsar. Limanın düzen ve tertibi, giriş-çıkış kolaylıkları, mekânsal düzenlemeleri, liman içi hareket kabiliyeti, yönlendirme işaretleri ve rıhtım düzeni gibi limanın Fiziksel Kanıtına veya atmosferine ait unsurlar liman Kuruluş Yeri'nin kaldırıcı etkisiyle daha da güçlenmektedir. 7P'den biri olan "İnsanlar-People" (çalışanlar, insan kaynakları, bir başka deyişle, Liman Yönetimi'nin İç Müşterileri) faktörünün kalitesi liman hizmetlerin verimliliğini, Tedarik Zinciri'ndeki akışların hızını ve yine limanın imajını çok olumlu yönde etkiler. İyi bir Kuruluş Yeri çalışanların da limanı bir destinasyon olarak tercih etmelerini sağlar. Ayrıca iyi bir Kuruluş Yeri, liman müşterilerinin limanı tercih etmelerini sağlayarak liman yönetim ve organizasyon şemasının müşterilere daha iyi ve tatmin edici hizmet vermek adına bu yönde şekillenmesine katkıda bulunur. Tüm bunların ışığında Liman Değer Önerisi içerisinde bulunan elleçleme, istifleme gibi liman hizmetlerinin ve süreçlerinin kesintisiz, hızlı, etken ve etkin hale gelmesi liman Kuruluş Yeri'nin kaldırıcı etkisini güçlendiren faktörlerden olacaktır. Sonuç olarak limanlarda bu işlerin etkin ve etken yapılmasıyla ve pazarlama iletişimlerinin katkısıyla liman müşterilerinin ikna edilmesi kolaylaşacak ve liman imajının güçlenmesine katkıda bulunulacaktır.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liman Kuruluş Yeri ile limanın 7P'si karşılıklı bağımlıdır. Kuruluş yeri ve Kuruluş Yeri'ndeki etkileşimlerin kaldırıcı işlevi bugüne kadar literatürde yeterince vurgulanmamıştır. Rasyonel bir liman işletmeciliğinde Liman Kuruluş Yeri'ne olan yüklenen (yük gönderici veya alıcı), denizyolu taşımacılık işletmeleri ve lojistik hizmet verenlerden oluşan üç farklı talebi çekebilmek için tüm liman



Şekil 4. Liman Kuruluş Yerinin Değer Önerisi üzerinde kaldırıcı etkisi

müşterilerinin çıkar çatışmalarının minimuma indirilmesi amacıyla Liman Kuruluş Yeri'nin bir kaldırıcı olarak tasarlanması ve kullanılması önemli rol oynayabilecektir. Liman işletmelerinin kaldırıcı görevi Fiziksel Tesislerin Yönetimi (Facility Management) kadar, bu fiziksel tesislerdeki insan malzemesinin ve süreçlerin rakip limanlara göre farklılaştırılmış olmasına bağlıdır. Bu bağlamda liman Kuruluş Yeri'ne olan değişik müşteri taleplerinin ortak paydada buluşabilecek bir uzlaşmayla yönlendirilmesi önemlidir. Bu bakımdan kaldırıcı görevi hem tasarım, hem insan kaynakları hem pazarlama ve lojistik yönetimi işidir. Tüm bunlar için müşterilerin 'Liman Seçim Kriterleri'nin limanın markalaşması açısından ne ifade ettiklerinin araştırılması önem kazanmaktadır. Liman tesislerinin yönetim ve pazarlamasında insanlar, süreçler ve pazarlama iletişimleri de en az lojistik faktörlerdeki etkinlik kadar önemlidir. Yapılan çalışma sonucunda müşterilerin liman seçim kriterlerinde ve limanların Pazarlama Stratejilerinde liman Kuruluş Yeri'nin kritik bir öneme haiz olduğu görülmüş ve çalışma genelinde Liman Değer Önerisi içerisinde Kuruluş Yeri'nin kaldırıcı olarak etkisinin önemi irdelenmiştir. İyi bir Kuruluş Yeri'nin limanın Değer Önerisi içerisindeki diğer tüm bileşenler üzerinde olumlu kaldırıcı etkisi betimlenmiş ve

bu konudaki öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Fiziksel tesis yönetimi bilimsel yöntemlere dayandırılmalı, modern Operasyon Yönetimi araştırmalarıyla optimize edilmelidir.
- Müşteri talep yapıları sürekli olarak güncellenmeli, üç farklı talebin kesim noktaları ve çıkar çatışmalarını en aza indirecek uzlaşma noktaları bulunmalıdır.
- Liman Yönetimi'nin Bilgi Teknolojileri ve Veri Tabanı Yönetimi'yle desteklenmesi gerekmektedir.
- Liman Kuruluş Yeri'nin kaldırıcı olarak iyi tasarlanması önemlidir.
- Kuruluş Yeri'nin sağladığı ulaştırma maliyet avantajlarının müşterilere açık ve ikna edici şekilde iletilmesi gerekmektedir.
- İleriki çalışmalarda üç farklı müşteri grubunun talep yapısı daha kantitatif bir şekilde analiz edilerek bir model geliştirilmesi önerilmektedir.
- Liman hizmetleri sunusu ve Değer Paketi önerilerinin ayrıntılarının açıklığa kavuşturulması için iletişim stratejilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu çalışma mevcut liman müşterilerinin elde tutulması ve sadık müşteriye dönüştürülmesi konusunda katkıda bulunabilecek liman seçim kriterlerinin belirlenmesine ışık tutabilecektir.

### KAYNAKLAR

- Bird, J., Bland, G. (1988). Freight forwarders speak: the perception of route competition via seaports in the European communities research project. *Maritime Policy and Management* 15 (1), 35-55.
- Cahoon, S. (2007). "Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth". *Maritime Policy and Management*, vol. 34, no.2, 151-168.
- Cahoon, S. ve Notteboom, T., (2008). "Port Marketing Tools In A Logistics Restructured Market Environment: The Quest For Port Royalty". Proceedings of the 2008 International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, April, Dalian, China.
- Chang, T-T., Lee, S-Y., Tongzon, J.L. (2008). Port selection factors by shipping lines: Different perspectives between trunk liners and feeder service providers, *Marine Policy*, 32, pp.877-885.
- Çavuşoğlu, D. ve Şakar, G.(2013). İntermodal Limanlar ve Pazarlama İletişimi: Liman Web Sitenin İçerik Analizi I.Ulusal liman kongresi,DEU, Denizcilik Fakültesi, Bildiriler kitabı, 1-2 Kasım.
- De Langen PW.(2007). Port competition and selection in contestable hinterlands: the case of Austria. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*;7(1):1-14.
- Esmer, S. (2011). Liman İşletmelerinde Hizmet Pazarlaması:Pazarlama İletişimi. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Kane, B.J. (1966). A Systematic Guide to Supermarket Location Analysis. New York: Fairchild Publications, Inc.
- Kotler, P. And Keller, K.(2012).Marketing Management. 14th Edition, Pearson.
- Lirn TC, Thanopoulou HA, Beynon MJ, Beresford AKC (2004). An application of AHP on transshipment port selection: a

global perspective. *Maritime Economics & Logistics*;6:70-91.

Lloyd's List, (2013). Top 100 Container Ports <http://www.lloydslist.com/ll/news/article412303.ece>

Malchow M. and Kanafani A.(2001). A disaggregate analysis of factors influencing port selection. *Maritime Policy and Management*; 28(3):265-277.

Malchow M. and Kanafani A.(2004). A disaggregate analysis of port selection. *Transportation Research Part E*;40:317-37.

Murphy, P., Daley, J., Dalenberg, D., (1991). Selecting links and nodes in international transportation: an intermediary's perspective. *Transportation Journal* 31 (2), 33-40.

Murphy, P., Daley, J., Dalenberg, D., (1992). Port selection criteria: an application of a transport research framework. *Logistics and Transportation Review* 28 (3), 237-255.

Murphy, P., Daley, J., (1994). A comparative analysis of port selection factors. *Transportation Journal* 34 (1), 15-21.

Ng KY.(2006). Assessing the attractiveness of ports in the North European container transshipment market: an agenda for future research in port competition. *Maritime Economics and Logistics*, 8(3), pp.234-41.

Notteboom, T.E. (1998). Spatial and Functional Integration of Container Port Systems and Hinterland Networks in Europe. *Land Access to Seaports (ss.9-55)*. OECD/ECMT(2000) Round Table 113, Fransa:OECD Publications.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage:Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Robinson, R.(2002). Ports as elements in value-driven chain systems:the new paradigm. *Maritime Policy Management*, vol.29, no.3, pp.241-255.

Slack B.(1985). Containerization, inter-port competition and port selection. *Maritime Policy*

and Management;12(4):293-303.

Stopford, M.(2009). *Maritime Economics*. 3rd Edition. Londra and New York:Routledge

Tek, Ö.B. (1980). Büyük ölçekli gıda perakendeciliğinde stratejik kuruluş yeri çözümlenmeleri ve İzmir kentinde ampirik bir modele dayalı kuruluş yeri seçimi araştırması. (Basılmamış doçentlik tezi), İzmir:Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Tek, Ö.B.(1984).Perakende Pazarlama Yönetimi, İzmir Üçel Yayıncılık

Tek, Ö.B. (1999). Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tek, Ö.B. ve Karaduman, İ. (2012). Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi: Küresel Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. İzmir: İhlas Gazetecilik A.Ş.

Tek, Ö.B.,(2013).Marketing function and logistics revisited:Revised dual sub-functional model approach. *Logistics and Transport*, vol.18, no.2, ss.51-65.

Tongzon, J.L.(2009).Port choice and freight forwarders.*Transportation Research Part E* 45, pp186-195.

Vitale,R.P., Giglierano,J., Pfoertsch,W. (2011). *Business-to-Business Marketing:Analysis and Practice*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey ISBN-10: 0136058280- ISBN-13: 9780136058281

Walstein, S. (1966-67). *Marketing Survey Techniques and the Appraisal of Retail Business Locations*. Baylo Business Studies, vol.LXIX, no.13,s.8'den aktaran Tek, Ö.B.(1984).Perakende Pazarlama Yönetimi, İzmir Üçel Yayıncılık.

Yeo, G-T., Ng, K.Y.A., Lee, P. T-W. and Yang, Z.L. (2012). "Modelling port choice in an uncertain environment". Paper presented at International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Taipei, Taiwan, 5-8 September.

### Araş. Gör. AYLİN ÇALIŞKAN

Lisans derecesini Yeditepe Üniversitesi Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık bölümünden, yüksek lisans derecesini ise Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Denizcilik İşletmeleri Yönetimi alanından almıştır. 2013 yılından itibaren Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora programına devam etmektedir. 2012 yılından itibaren Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Uluslararası Lojistik Yönetimi Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışan Aylın Çalışkan'ın başlıca akademik araştırma ve ilgi alanları arasında kentsel lojistik, denizcilik ve lojistikte hizmet pazarlaması gelmektedir. Lojistiğin çeşitli alanlarında lisans ve yüksek lisans düzeyinde (international logistics, road freight, marketing, maritime, distribution channels, consumer behaviour) dersleri asiste etmiş ve etmektedir.

### Prof. Dr. ÖMER BAYBARS TEK

1967 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi'ni, 1971 yılında ABD Michigan State Üniversitesi'ni (MBA Marketing) bitirmiş, "Süpermarketlerin Türkiye'ye transferi" üzerine doktor (1975) "Perakendeci Mağazalar için Stratejik Kuruluş Yeri Seçimi Araştırması" teziyle doçent (1980) olmuş, "Perakende Pazarlama Yönetimi" adıyla Türkiye'nin ilk perakendecilik kitabı (1984) ile ilk Lojistik kitabını (1985) yazmış ve 1988 yılında Profesörlük ünvanını almıştır. Çeşitli gazete, şirket ve belediyelerde danışmanlık hizmeti vermiş, çeşitli kuruluş ve derneklerde başkanlık yapmıştır. Maryland Üniversitesi, The Eli Broad College of Business, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Yaşar

Üniversitesi'nde pazarlama ve lojistik'in birçok dallarında İngilizce ve Türkçe dersler vermiştir. Türkiye'nin ikinci güverte bölümünün kurucusu ve ilk bölüm başkanıdır. "Pazarlama İlkeleri", "Fiziksel Dağıtım Yönetimi", "Lojistik Yönetimi" ve "Perakende Pazarlama Yönetimi" başta olmak üzere 10 adet kitabın yazarıdır. Ekonomist, Marketing Türkiye, Capital, Sabah Business, Pazarlama Dünyası gibi dergiler ile yurt içi ve yurt dışı bilimsel dergilerde; Dünya gazetesi başta ve diğer bazı gazetelerde ve internet sitelerinde yayınlanmış çok sayıda makale ve yazıları vardır. Yurt içinde ve ABD ile Avrupa ülkelerinde sayısız konferanslar vermiştir. Halen Yaşar Üniversitesi İİBF'de Uluslararası Lojistik Bölüm başkanlığı yapmaktadır.

# KENTSEL LOJİSTİK PERFORMANSININ İNCELENMESİ: GÜMÜŞHANE SWOT ANALİZİ\*



Emine YILMAZ  
Gümüşhane Üniversitesi  
İşletme Bölümü  
emineyilmaz@gumushane.edu.tr



Orhan KÜÇÜK  
Gümüşhane Üniversitesi  
İşletme Bölümü  
orhankucuk@gumushane.edu.tr

## ÖZET

Türkiye, bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmak ve sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlamak amacıyla, 12 İstatistik Bölge birimi ve bu bölgelerin alt bölgeleri olan yirmi altı Düzey II Bölgesi'ne ayrılmıştır.

Gümüşhane ili, bu yirmi altı Düzey II Bölgesi'nden biri olan TR 90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer almaktadır. Batı ile doğunun birleşim noktasında olması ve Karadeniz'in Anadolu'ya açılan penceresi özelliği taşıması sebebiyle lojistik hizmet açısından önemi her geçen gün artan Gümüşhane, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansının hizmet alanında olup, kalkınmada öncelikli yöreler arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, Dünya Bankası'nın yayımladığı Küresel Lojistik Endeksi ve ilgili literatür doğrultusunda bölge koşulları da dikkate alınarak belirlenen kentsel lojistik performans göstergeleri ile Gümüşhane ilinin SWOT analizini yapmaktır. Böylece ilin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenecek, mevcut tehditleri fırsatlara dönüştürecek stratejiler geliştirebilmesi için öneriler geliştirilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Kentsel Lojistik, Lojistik, Swot Analizi

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF URBAN LOGISTICS PERFORMANCE: SWOT ANALYSIS OF GÜMÜŞHANE

Turkey, in order to reduce disparities among regions and to provide socio-economic development, is divided into 12 units of Statistical Region and 26 level II sub-regions.

Gümüşhane province is located in TR 90 the Eastern Black Sea Region, which is one of these twenty-six Level II Regions. Gümüşhane, which has an increasing importance every day in terms of logistics due to being at the junction point of the West and East and being a window for the Black Sea Region opening to Anatolia, is in the service area of Eastern Black Sea Development Agency and among the priority development areas.

The purpose of this study, in accordance with the Global Logistics Index published by the World Bank and the relevant literature, is to make the SWOT analysis of Gümüşhane province through the urban logistics performance indicators determined by taking into account the regional conditions. Thus, the province's strengths and weaknesses, opportunities and threats will be identified and recommendations will be prepared to develop strategies that will transform existing threats into opportunities.

**Keywords:** Logistics, Urban logistics and SWOT Analysis

## GİRİŞ

Dünya Bankası tarafından 2007 yılında yayımlanan Küresel Lojistik Performans Endeksi (LPE), taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren 800'den fazla uluslararası firma yöneticisinin katılımıyla, web-tabanlı ankete dayalı araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. Ülkelerin küresel lojistik performansı 7 kriter esas alınarak ölçülmüştür. Bu kriterler;

- Gümrüklerin ve diğer sınır kuruluşlarının yaptıkları işlemlerin verimliliği,
- Ulaştırma ve bilgi teknolojilerine ait altyapının lojistik açıdan kalitesi,
- Uluslararası sevkiyatlarının düzenlenmesinin kolaylık ve maliyetine katlanabilirlik düzeyi,
- Yerel lojistik sektörünün yetkinliği,
- Uluslararası sevkiyatları izleyebilme kabiliyeti
- Yurtiçi lojistik maliyetlere,
- Sevkiyatların varış yerine zamanında ulaşabilirliği (Kara vd., 2009:74).

Ülkelerin lojistik performanslarının belirlenmesinin yanında, kentler de lojistik performansları bakımından değerlendirilebilmektedir. Kentsel Lojistik, farklı şirketler tarafından yürütülen lojistik ve taşımacılık eylemlerinin; kentsel alanlarda, trafik koşulları ve çevresel etkiler ile birlikte enerji tüketimi de göz önüne alınarak, sosyal pazar ekonomisi bütünlüğü içinde en iyilenmesi çalışmalarıdır. (Bursa İli Lojistik Merkez Ön Fizibilite Raporu, 2013). Kentsel lojistik performans endeksleri, bir konunun ya da özelliğin daha mikro ölçekte incelenmesine imkan sağlar. Bu sayede, ilgililenen konuya

veya probleme ilişkin gelişmeler daha küçük birimler içerisinde değerlendirilir ve gelecekte yaşanacak gelişmelere yönelik daha etkin tahminlerde bulunulabilir. Böylece konu ya da probleme ilişkin karar verme süreçlerinde daha etkin olunması sağlanabilir.

Kentsel lojistik performans endeksleri, özellikle veri toplama ve veriyi depolayarak bilgiye dönüştürebilme konusunda teknoloji altyapısına ve yeteneğine sahip ülkelerde sıkça başvurulan bir endeks türüdür. Bu nedenle kentsel performans endekslerinin kullanımına en fazla gelişmiş ülkelerde rastlanmaktadır (Korucuk vd., 2013). TR90 Bölgesi illerinden biri olan Gümüşhane'nin genel profilinin ortaya konacağı bu çalışma ile; gerek yatırımcıların yatırımlarına yön vermeleri bakımından, gerekse kamu kesiminin alması gereken tedbirlere ışık tutacak şekilde; Lojistik performans faktörleri ile Swot Analizi yapılacak böylece bölgenin lojistik analizine katkı sağlanacaktır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Lojistik müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği veya kaynaklandığı noktadan, son kullanımının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemeleri, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Gülenç ve Karagöz, 2000: 73). Kentsel lojistik, şehirlerin yüklemeye, boşaltma ve depolama kapasitesi ile ulaşım imkanları gibi lojistik per-

formans faktörleri bakımından öne çıkan güçlü yönleri ve fırsatları ile zayıf yönlerini ve tehditlerini ortaya koyan, o yerleşim yerinin altyapı ve diğer olanaklarını lojistik açıdan değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir kavramdır.

Witkowski ve Janiak, insan ve malların şehir içinde akışıyla ilgilendiğini belirttikleri kentsel lojistiği; belli bir kentsel alanın sınırları içinde yer alan, bilgi, insanlar ve hammadde, yarı mamul, ürün ve atık gibi malların, tıkanıklığı en aza indirmek, maliyetleri düşürmek ve yaşam kalitesini artırmak üzere, planlanması, koordine edilmesi ve kontrol süreci biçiminde tanımlamaktadır (Witkowski ve Janiak, 2012: 569-570).

Büyükközkan vd. Kentsel lojistiği; "şehirlere giren, çıkan ve şehirde dolaşan mal ve insan akışlarının en iyi şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesidir" biçiminde tanımlamıştır. Kentsel lojistiğin başlıca amaçları; etkinlik, çevrenin korunması, trafiğin azalması, güvenlik ve enerji tasarrufudur (Büyükközkan vd., 2012: 24-25). Kentsel lojistiğin kentin yaşama kalitesinin iyileştirilmesi için geliştirilecek yenilikçi çözümler için bir fırsat sağlayacağını belirten Taniguchi'den aktaran Witkowski ve Janiak, kentsel lojistiğin temel esaslarını;

- Hareketlilik (yeterli trafik kapasitesi),
- Sürdürülebilirlik (çevre koruma ve enerji) ve
- Yaşanabilirlik (güvenlik, sağlık ve sessizlik) olarak ifade etmektedir (Witkowski ve Janiak, 2012: 569-570). SWOT Analizi güçlü ve zayıf yanların, fırsat ve tehditlerin belirlendiği, ilgili

\*Bu çalışma, aynı ad ve içerikle 15-17 Mayıs 2014 tarihleri arasında Trabzon'da düzenlenen III. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi'nde sunulmuş ve Bildiriler Kitabı'nda yer almıştır.

kelimelerin İngilizce karşılıklarının baş harfleriyle temsil edilen basit, kolay uygulanabilen aynı zamanda yararlı bir analizdir (Küçük, 2011: 284).

SWOT Analizi'nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme içi fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucunda ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır.

Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir (Ülgen ve Mirza, 2010: 160).

Lojistik performans ise; işletmelerin, kentlerin veya tedarikçilerin lojistik yetkinlik bakımından karşılaştırmalı durumu ortaya koyan değerler bütünüdür. Bu değerler kalite, maliyet, zaman, esneklik ve çeviklik vb. biçiminde ifade edilebilir (Küçük, 2012: 107-108).

### 3. BULGULAR VE ANALİZ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, Kentsel Lojistik bakımından Gümüşhane ilinin SWOT analizini yapmaktır. Bu amaç çerçevesinde;

- Kentsel lojistik performans göstergeleri belirlenerek Gümüşhane'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri tespit edilecek,
- Lojistik bakımından ihtiyaç duyulan veya eksik kalan uygulamalar ve bu doğrultuda gerekli lojistik yatırımlar ile kamu adına atılacak adımların neler olabileceği paylaşılacaktır.

**Tablo 1: Kentsel Lojistik Performans Ölçütleri**

- 1- Sigorta
- 2- Çoklu Lojistik Altyapısı
- 3- Karayolu Altyapısı
- 4- Denizyolu Altyapısı
- 5- Havayolu Altyapısı
- 6- Demiryolu Altyapısı
- 7- Depolama
- 8- Trafik Yoğunluğu
- 9- Lojistik Maliyetler
- 10- Teslimat
- 11- Lojistik Yetkinlik
- 12- Nüfus
- 13- Kalifiye İşgücü
- 14- Ekonomik Büyüklük
- 15- İhracat İthalat Rakamları
- 16- Elleçleme
- 17- Yükleme Kapasitesi
- 18- İşletmelerin Durumu
- 19- Sağlık Lojistiği
- 20- Hinterland-Ard Bölge

Bu amaç doğrultusunda Dünya Bankasının yayımladığı Küresel Lojistik Endeksi ve ilgili literatür (Baki vd., 2013, Korucuk vd. 2013, Kara vd., 2009, Küçük, 2012) doğrultusunda bölge koşulları da dikkate alınarak belirlenen yirmi adet kentsel lojistik performans göstergesi esas alınmıştır. Bu performans kriterleri **Tablo 1**'de sıralanmıştır. Belirlenen kentsel lojistik ölçütleri bakımından Gümüşhane'nin performansını SWOT Analizi ile ölçebilmek için, tesadüfi olmayan yöntemle ve yargısal örnekleme kullanılarak (İslamoğlu, 2009: 167) ana kütleyi temsil edeceği değerlendirilen 24 kişilik örnek kütle belirlenmiş ve bu uzman cevaplayıcılar ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

#### 3.2. Bulgular

Bu bölümde TR 90 II bölgesi illerinden Gümüşhane ilinin kentsel lojistik performansı SWOT analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu ölçümde güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler en büyük +5, en küçük -5 olarak ağırlıklandırılmıştır. Katılımcıların genel anlamda Kentsel lojistik performansı ile ilgili ortalama değerleri, **Tablo 2**'de verilmiştir. Gümüşhane'nin en güçlü olduğu yönler sigorta (2.91), karayolları altyapısı (1.70) ve trafik yoğunluğu (1.62) dur. Gümüşhane ilinin zayıf olduğu yönler; demiryolu (-3.45), denizyolu (-2.66) ve depolama (-1.25) olarak belirlenmiştir.

Fırsat olarak en yüksek puana sahip üç kriter sigorta (2.91), karayolları altyapısı (2.70) ve teslimat (2.61) olarak tespit edilmiştir. Denizyolu (-1.25) ise tehdit olarak algılanmaktadır.

#### 3.3. Sonuç ve Öneriler

Gümüşhane'nin en güçlü yönü olarak; sigorta kriteri (2.91), en zayıf yönü olarak da; demiryolu (-3.45) kriteri tespit edilmiştir.

İlin en önemli fırsatının yine sigorta kriteri (2.91) olduğu, tehdit olarak ise; deniz yolu kriterinin (-1.25) algılandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında şu öneriler paylaşılabilir:

- Gümüşhane'ye kayıtlı lojistik araçlarının sigorta giderlerinin düşük olması dikkate alınabilir.
- Depolama, yükleme ve boşaltma alanları oluşturulabilir.
- Gümüşhane'nin bir taraftan Doğu ve Güney Doğu Anadolu'ya bir taraftan da Orta Anadolu'ya açılan bir kapı konumunda olması nedeniyle, elleçleme yani yeniden yükleme, yeniden ambalajlama konusunda yatırım yapılabilir.
- Karadeniz'in imkânlarından ve Türk Cumhuriyetlerinin fırsatlarından yararlanılması konusunda bilinç oluşturulabilir, girişimler güçlendirilebilir.
- Gümüşhane, Trabzon, Erzurum ve Erzincan'a açılan yolları dikkate alarak bu merkezlerle doğru farklı yönlü büyüme veya erişim alternatiflerini araştırabilir.
- Büyüğün parçası olma bakımından, Trabzon ile yaklaşım hatta bütünleşerek avantajlarını Trabzon'un hizmetine sunabilir, Trabzon'un avantajlarından yararlanabilir.
- Lojistik maliyetlerin ve Kent içi trafik yoğunluğunun düşük olması yatırımcılar tarafından değerlendirilebilir.
- Raylı sistemin eksikliğini gidermek üzere baskı grupları oluşturulabilir, alternatifler üretilebilir.
- Küçük bir ilde şehir içi trafiğin daha güçlü çıkmaması, çevre yolu veya farklı alternatiflerle şehir içi ulaşımın daha da rahatlatılması, güçlendirilmesi önerilebilir.
- Kalifiye işgücü konusunda üniversitenin imkânlarından yararlanılabilir.
- Gümüşhane'yi Karadeniz'e ve Doğu Anadolu'ya bağlayan yol ve tünellerin hızla tamamlanması için çalışmalar yürütülebilir.

**Tablo 2: Gümüşhane İli Kentsel Lojistik Performans Faktörleri Puanları**

Performans Ölçütleri	Swot Analizi	Değerler										Puan	Ortalama
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4		
1- Sigorta	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing high score]										70	2.91
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing high score]										70	2.91
2- Çoklu Lojistik Altyapısı	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-28	-1.16
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										17	0.70
3- Karayolu Altyapısı	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing high score]										41	1.70
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing high score]										65	2.70
4- Denizyolu Altyapısı	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-64	-2.66
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										-30	-1.25
5- Havayolu Altyapısı	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-51	-2.12
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										12	0.50
6- Demiryolu Altyapısı	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-83	-3.45
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										12	0.50
7- Depolama	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-30	-1.25
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										38	1.58
8- Trafik Yoğunluğu	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing high score]										39	1.62
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing high score]										52	2.16
9- Lojistik Maliyetler	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										19	0.79
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										43	1.79
10- Teslimat	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing high score]										30	1.25
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing high score]										63	2.62
11- Lojistik Yetkinlik	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-8	-0.33
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										35	1.45
12- Nüfus	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										8	0.33
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										58	2.41
13- Kalifiye İşgücü	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-25	-1.04
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										22	0.91
14- Ekonomik Büyüklük	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-31	-1.29
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										11	0.45
15- İhracat İthalat Rakamları	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-34	-1.41
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										13	0.54
16- Elleçleme	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-24	-1.00
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										20	0.83
17- Yükleme Kapasitesi	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-13	-0.54
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										31	1.29
18- İşletmelerin Durumu	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-18	-0.75
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										36	1.50
19- Sağlık Lojistiği	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-42	-1.75
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										7	0.29
20- Hinterland-Ard Bölge	Güçlü/Zayıf	[Bar chart showing low score]										-22	-0.91
	Fırsat/tehdit	[Bar chart showing low score]										12	0.50

#### KAYNAKÇA

- Baki B. vd. (2013), "Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Lojistik Merkezi Olan Talebinin İncelenmesi", II. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi.
- Büyükköçkan, G., Soncul, M., ve Tanyaş M., (2012) "Kentsel Lojistik Yapı Tasarımının Etkinleştirilmesi", LODER, Sayı: 24.
- Gülenç F.İ., Karagöz B., (2008), "E-Lojistik ve Türkiye'de E-Lojistik Uygulamaları" Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15/1.
- İslamoğlu, A., (2009), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Beta Yay, İstanbul.
- Kara vd. (2009), "Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı:11.
- Korucuk vd. (2013), "TR 90 Düzey II Bölgesi İllerinin Kentsel Lojistik Performanslarının Karşılaştırılması" 13. Üretim Araştırmaları Sempozyumu
- Küçük O. (2011), "Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi" Seçkin Yayınları, 2.Baskı
- Küçük O. (2012), "Lojistik İlkeleri ve Lojistik Yönetimi", Seçkin Yayınları, 2.Baskı
- Tanyaş M, ve Arıkan, F., (2013) "Bursa İli Lojistik Merkez Ön Fizibilite Raporu", Bursa.
- Ülgen H., Mirze K., (2010), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Beta Yayınları.
- Witkowski, J. ve Janiak, M.K.. (2012). "Correlation between city logistics and quality of life as an assumption for referential model". The seventh International Conference on City Logistics, Procedia- Social ve Behavioral Sciences.

#### EMİNE YILMAZ

Emine YILMAZ, 11.01.1989 tarihinde Samsun'un Bafra ilçesinde doğmuştur. Lise eğitimini Bafra Anadolu Lisesi'nde, Lisans eğitimini ise Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde tamamlamıştır. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını bitirmiş, halen Gümüşhane Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine devam etmektedir.

#### Doç. Dr. ORHAN KÜÇÜK

Erzurum doğumlu olan Doç. Dr. Orhan Küçük, Atatürk Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdi. 1998'de Yüksek lisans, 2004'de de doktorasını tamamlayan Küçük, 2010'da doçent oldu. Üretim yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, stok, girişimcilik ve lojistik alanında çalışmalar yapan, bu alanda uluslararası ve ulusal düzeyde makale ve bildiri-leri bulunan Doç.Dr. Orhan Küçük'ün, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Lojistik Yönetimi ve Uluslararası Lojistik gibi kitapları bulunmaktadır.



# Türk Hava Kurumu (THK) Üniversitesi İşletme Fakültesi Lojistik Yönetimi Lisans Programı



THK Üniversitesi İşletme Fakültesi Lojistik Yönetimi Lisans Programı, ilk öğrencilerini 2013-2014 akademik yılında kabul etmeye başladı. Çok yeni bir bölüm olmasına rağmen 2014-2015 akademik yılında 70 öğrenci kontenjanının tümünü doldurmayı başaran üniversite, sektöre büyük katkılarda bulunmaya hazırlanıyor.

## Öğrenci Sayısı

2013-2014 akademik yılında 45 öğrencisiyle faaliyete geçen THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü, 2014 - 2015 akademik yılında YÖK tarafından belirlenen 70 öğrencilik kontenjanı bulunmaktadır ve bu kontenjan % 100 oranında dolmuştur. THK Üniversitesi'nde 70'e yakın ülkeden gelecek yabancı uyruklu öğrenci ile bu sayının 100'e yaklaşması beklenmektedir. THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi lisans programına öğrenci alınmaya 2013- 2014 Akademik Yılı'nda başlamıştır. Bu nedenle henüz mezun vermemiştir.

## Bölüme genel bakış

'Lojistik' ve 'Havacılık' hemen her araştırmada geleceğin önde gelen alanları arasında ilk sıralarda gösterilmektedir. Havacılık alanında bir ihtisas üniversitesi olarak kurulan THK Üniversitesi'nin bünyesinde açılan Lojistik Yönetimi Bölümü'nün başta gelen avantajı, geleceğin önemli sektörlerinden olan bu iki sektörün kesişim noktasında olmasıdır. 1925 yılında kurulan Türk Hava Kurumu'nun 90 yıla yaklaşan havacılık tecrübesi ve imkânları ile donatılmış olan THK Üniversitesi bünyesindeki 'Lojistik Yönetimi Bölümü', öğrencilerine pistin yanında konum-

lanmış kampüsü ve 80'den fazla uçağın lojistik desteğinin sağlandığı tesislerle iç içe eğitim alma fırsatı sunması ile sadece Türkiye'de değil küresel çapta rakipsizdir. Mezunlarına (diğer lojistik bölümlerin hedeflediği alanlardan başka) havacılık lojistiği gibi çok yeni bir alanda istihdam imkânı sağlamaktadır. THK Üniversitesi'nde 70'e yakın ülkeden gelen çok sayıda öğrencinin ve yabancı uyruklu öğretim üyelerinin bulunması, çok uluslu bir akademik ortam oluşturmaktadır. Bu sayede THK Üniversitesi bünyesindeki 'Lojistik Yönetimi Bölümü'nü tercih eden öğrencilere farklı ülkelerden gelen



## Bölüm Başkanı



### Doç. Dr. Mehmet Hakan KESKİN

THK Üniversitesi İşletme Fakültesi Lojistik Yönetimi Bölüm Başkanı  
Bahçekapı Mahallesi Okul Sokak No:11 06790 Etimesgut/ANKARA  
Ofis : 0312 589 61 60  
Santral : 444 84 58 - 6160  
e-posta : mhkeskin@yahoo.com.tr • mhkeskin@thk.edu.tr

THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü'nün kurucu Başkanı olan Dr. Keskin, çok sayıda ulusal ve uluslararası proje üyeliği ve dört farklı uluslararası dergide hakemlik görevlerini sürdürmenin yanı sıra, Türkiye'nin 10. Kalkınma Planının hazırlanmasında yer almış, özel ve kamu sektöründe farklı kurum ve kuruluşlara danışmanlık hizmeti vermiş, ulusal ve uluslararası sertifika programlarında eğitmenlik yapmıştır. Dr.Keskin akademik çalışmalarından önce ve eş zamanlı olarak 20 yıla yakın bir süre ile lojistiğin depolama, satın alma,

envanter yönetimi, bakım yönetimi gibi farklı alanlarında farklı seviyelerde ulusal ve uluslararası ortamlarda farklı görevlerde bulunmuştur. 'Ulaştırma ve Lojistik Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği' kurucu üyeleri arasında yer alan Dr. Keskin, lojistikle ilgili çok sayıda konferans vermiş, tez yönetmiş ve makale kaleme almıştır. Dr. Keskin'in 2014 Ağustosunda VI. baskısı yayınlanan 'Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi' isimli çalışması Türkiye'nin lojistik alanında kaleme alınmış ilk kitabı olma özelliğini taşımaktadır. Dr. Keskin'in 700 sayfa aşan hacme sahip "Lojistik El Kitabı" isimli diğer çalışması ise lojistik sektörüne yönelik yayınlar arasında birçok ilke sahiptir.

yabancı öğrencilerle aynı kampüste bulunma ve uluslararası tecrübeyi daha okurken kazandırma avantajı sağlanmaktadır.

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından açılan ve İngilizce olarak yürütülen işletme yüksek lisans ve doktora programları THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi bölümünü tercih eden öğrencilere, geleceğin akademisyenlerinden birisi olma avantajı sağlamaktadır. **THK Üniversitesi'nin Lojistik Yönetimi Lisans Programı, işletme bölümlerinin yönetici yetiştirme anlayışını endüstri mühendisliğinin üretim yönetimi anlayışıyla sentezleyerek tedarik zinciri yönetimi temelinde şekillendirmeyi amaçlamaktadır.** Bu nedenle lisans programı hem teorik hem de uygulamaya yönelik projelerle desteklenmiştir.

## Akademik Kadro

THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi yeni bir bölüm olmasına rağmen oldukça kalabalık bir akademik kadroya sahiptir. Bölümde halen tam zamanlı 2 Doçent, 3 Yardımcı Doçent ve 2 öğretim görevlisi bulunmaktadır. Söz konusu akademik kadro, lojistik ala-

nında akademik bilgiye sahip olmanın yanı sıra alanda çalışmış, sektör tecrübesi olan, öğrencilere hem teorik hem de uygulamada çok fazla bilgi aktarabilecek nitelikte öğretim üyeleridir. THK Üniversitesi'nin diğer fakültelerinde özellikle havacılık konusunda uzman ve tecrübeli öğretim üyeleri ile de desteklenmektedir. THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Programını vermekle görevli akademik kadronun nitelik yönünden başta gelen özelliklerinden birisi de öğrencilerin işletme bölümünün yönetici yetiştirme anlayışıyla endüstri mühendisliğinin üretim yönetimi anlayışını sentezleyecek yetkinliği kazanmalarını sağlamak amacıyla endüstri mühendisliği, işletme, ekonomi alanlarından gelen öğretim elemanlarını barındırmasıdır.

Lojistik Yönetimi Bölüm Başkanı **Dr. M. Hakan Keskin**'den başka bölümün bir diğer öğretim üyesi, **Dr. Kürşad Derinkuyu**, birisi Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde 2004 yılında birincilikle tamamladığı diğeri de ABD'de 2006 yılında Lehigh Üniversitesi'nde Yönetim Bilimi alanında olmak üzere iki yüksek lisans derecesine sahiptir. 2011 yılında Aus-

tin/ABD'de bulunan The University of Texas'dan Endüstri Mühendisliği doktorasını 4.0 ortalamalarla elde eden Dr. Derinkuyu oldukça başarılı bir akademisyendir. Dr. Derinkuyu ulaştırma ve hizmet çözümlerini alanlarında uzmanlaşmış ve nitelikli birçok akademik yayına ek olarak ABD'de demiryolu ulaştırması, üretim planlaması ve tedarik zinciri yönetimi üzerine birçok projede görev almıştır. Bölümde görevli diğer öğretim üyesi, **Dr. Ayyüce Aydemir Karadağ**, 2008 yılında Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'ndan Yüksek Lisans derecesini almış ve "Havayolu Ekip Eşleme Problemi" konusunda yaptığı çalışma ile Uluslararası Bilgisayar ve Endüstri Mühendisliği Konferansı'nda en iyi makale ödülüne layık görülmüştür. Bölümde çalışan öğretim görevlilerinden olan **Esra Hasdemir**, lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Ekonometri bölümünde 2007 yılında onur öğrencisi olarak tamamlamış ve lisans eğitimi sırasında, Avusturya'da bulunan, FH- Kufstein Tirol University International Business Studies bölümünde bir yıl eğitim görmüştür. Lisansüstü eğitimine Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat

Anabilim Dalında başlamış ve 2012 yılında hava kargo taşımacılığı alanında yazdığı tezle yüksek lisans eğitimini tamamlayarak havayolu taşımacılığında uzmanlık derecesine sahip olmuştur. Halen Gazi Üniversitesi Ekonometri Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine devam eden Öğr. Gör. Esra Hasdemir öncelikle hava kargo taşımacılığı alanında olmak üzere lojistik alanında da öğrencilere ekonometrik yöntemlerin uygulanabilmesi, istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için önemli katkılar sağlayabilecek genç ve başarılı bir akademisyendir.

#### Ders programı

Öğrenciler öğrenim gördükleri 4 yıl boyunca, Tedarik Zinciri Yönetimi, Operasyonel Yönetim, Depolama Yönetimi, Bakım Yönetimi, Üretim

Yönetimi, Envanter Yönetimi gibi lojistik sektörüne özgü teorik temelli dersleri, lojistik sektörünün mobilitesini sağlayan tüm taşımacılık alt sistemlerin incelendiği dersleri, lojistik faaliyetlerin hukuki temellerini inceleyen lojistik bazlı gümrük ve hukuk derslerini, lojistiğin sayısal problemlerini çözmek üzere endüstri mühendisliği temelli dersleri içeren dersler almaktadırlar. Ek olarak, Havacılık İşletmeciliği ve İşletme bölümlerinden de seçmeli dersler alabilmektedirler. Öğretim planını oluşturan dersler, sağlam bir teorik altyapıya ek olarak gerçek hayattan pratik örnekleri de içerecek şekilde kurgulanmıştır.

#### Olanaklar

THK Üniversitesi tarafından öğrencilere çok sayıda burs, destek ve avan-

taj sunulmaktadır. Detaylar üniversite web sayfasında yer almaktadır. Özellikle paraşüt model uçak planör gibi sportif havacılıkla ilgili birçok aktivite imkânı sağlanmaktadır. Bundan başka ABD'de yaz döneminde açılan lisan okullarında kayda değer indirimler sağlanmaktadır. Öğrencilerin stajları üniversite tarafından sağlanmaktadır.

Üniversitemizde, adında lojistik bulunan bir yüksek lisans programı olmamasına rağmen lojistik ağırlıklı eğitim alınabilecek İngilizce ve Türkçe işletme master ve doktora programı vardır, lojistik ile ilgili sertifika programı bulunmamaktadır.

#### Diğer bilgiler

THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü, eğitim programında yer alan zorunlu stajlar ile öğrencilerine, daha okurlarken sektörün dinamikleriyle tanışma imkânı sunmaktadır. THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü'nün danışmanlığındaki **Lojistik Kulübü**, üniversitenin en aktif öğrenci topluluklarından biri olarak akademik yıl içerisinde öncelikle lojistik alanında olmak üzere birçok etkinlik yapmaktadır. Öğrenciler, bu aktif öğrenci topluluğunda yer alarak birçok faaliyette bulunabilirler. THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü öğrencileri, 100'e yakın farklı ülkeden yabancı öğrenciye eğitim sunan THK Üniversitesi'nde eğitim alarak çok farklı kültürlerle tanışma olanağına sahip olmaktadır. THK Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü öğrencileri, **Erasmus** programı başta olmak üzere diğer ikili anlaşmalar dâhilinde öğrenimlerinin bir bölümünü yurt dışında sürdürme olanağına sahiptir.

#### İletişim bilgileri

Öğr. Gör. Esra HASDEMİR  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Bahçekapı Mahallesi Okul Sokak No:11  
06790 Etimesgut/Ankara  
Ofis : 0312 589 61 74  
Santral : 444 84 58 - 6174  
e-posta : ehasdemir@thk.edu.tr  
esrahasdemir@gmail.com

### THK ÜNİVERSİTESİ LOJİSTİK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ 2014- 2015 AKADEMİK YILI ÖĞRETİM PROGRAMI

BİRİNCİ YIL	
<b>I. Yarıyıl</b>	<b>II. Yarıyıl</b>
Ekonominin Temelleri I	Tedarik Zinciri Yönetiminin Temelleri
İşletme Yönetiminin Temelleri	İşletmede Bilgisayar Kullanımı
Lojistiğin Temelleri	Ekonominin Temelleri II
Matematik I	Matematik II
Akademik Sunum Becerileri	Akademik Yazma Becerileri
Türk Dili I	Türk Dili II
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi I	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II
İKİNCİ YIL	
<b>III. Yarıyıl</b>	<b>IV. Yarıyıl</b>
Yönetim Bilimi	Lojistik Sektöründe Staj I
Finansal Muhasebe	Lojistik Hukuku
Olasılık ve İstatistik	Operasyonel Yönetim
Hukukun Temelleri	Bakım Yönetimi
Lojistik İngilizcesi I	Lojistik İngilizcesi II
Seçmeli Ders I (Bölüm dışı seçmeli)	Seçmeli Ders II (Bölüm seçmeli)
ÜÇÜNCÜ YIL	
<b>V. Yarıyıl</b>	<b>VI. Yarıyıl</b>
Hava Taşıma ve Hava Kargo Yönetimi	Lojistik Sektöründe Staj II
Envanter Yönetimi	Üretim Yönetimi
Depolama Yönetimi	Tedarik Zinciri Yönetimi
Seçmeli Ders III (Kültür seçmeli)	Seçmeli Ders VI (Bölüm dışı seçmeli)
Seçmeli Ders IV (Bölüm seçmeli)	Seçmeli Ders VII (Kültür seçmeli)
Seçmeli Ders V (Bölüm dışı seçmeli)	Seçmeli Ders VIII (Bölüm seçmeli)
DÖRDÜNCÜ YIL	
<b>VII. Yarıyıl</b>	<b>VIII. Yarıyıl</b>
Lojistik Ağ Yönetimi	Şehir Lojistiği
Lojistik ve Gümrük	Uluslararası Ekonomi Kuruluşları
Uluslararası Lojistik Ve Ticaret	Lojistik Yönetimi Çalışmaları II
Lojistik Yönetimi Çalışmaları I	Seçmeli Ders XI (Bölüm seçmeli)
Seçmeli Ders IX (Bölüm seçmeli)	Seçmeli Ders XII (Bölüm seçmeli)
Seçmeli Ders X (Bölüm dışı seçmeli)	Seçmeli Ders XIII (Kültür seçmeli)

# LOGISTIC\*

\*log'ic (loc'ik)  
i. mantık ilmi, mantık

Taşımacılık Hizmetleri | Depolama Hizmetleri | Terminal Hizmetleri

Güçlü IT teknolojisi, hızlı ve akıllı lojistik çözümleriyle 'katma değerli' hizmetler üreten Etis, rekabette öne geçmek isteyen iş dünyasını pazara bağlıyor.

Etis: Akıl Karı!

**etis**  
LOJİSTİK A.Ş.

*25 yıl önce  
bir hayal kurduk...*

Şimdi dünyanın her noktasına giden  
bir lojistik şirketi olduk.



[www.marslogistics.com](http://www.marslogistics.com)



**MARS LOGISTICS** 25 *yıl*