

Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi

Yrd. Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ

Dumlupınar Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

Özet

Bu çalışmanın amacı lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisini ortaya koymak ve vurgulamaktır. Lojistik faaliyetler tarihin derinliklerinden bu yana yapılmakta olan ve günümüz modern işletmecilik anlayışında da oldukça önemli bir stratejik yere sahip olan bir hizmet faaliyet alanı olma özelliğindedir. Etkin ve verimli bir biçimde yapılan lojistik faaliyetler ile gerek değer avantajı gerekse verimlilik avantajı yaratılarak daha yüksek müşteri değerine ulaşılabildiği ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerde rakiplerine kıyasla bir adım daha öne çıkabildikleri bu alanda yapılan çalışmalardan da görülmektedir. İşletmelerde yapılmakta olan lojistik faaliyetlerden beklenen yararın sağlanabilmesi ise, bu faaliyetlerin bütünlük bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetler sonucu katlanmak zorunda oldukları maliyetler incelendiğinde, lojistik maliyetlerde yapılan maliyet azaltım çalışmalarının işletme kârına oldukça önemli oranlarda katkı sağladığı görülmektedir. Bu çalışmada da lojistik alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak; lojistik faaliyetlerin gelişimi, önemi, lojistik performans standartları, lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lojistik, lojistik faaliyetler, lojistik performans standartları, rekabet stratejisi, işletme kârı.

Abstract (The Relation of Logistics Activities with Competition Strategies and Business Profit)

The purpose of this study is to indicate and emphasize the relation of logistics activities with competition strategies and business profit. Logistics activities are a service field which have been doing for a long period of time and have a very important strategic position. Previous studies show that higher customer value can be reached and companies can be in front of their competitors by creating both value advantage and effectiveness advantage with logistics activities, which are done effectively and efficiently. The benefit expected from logistics activities in the companies also requires these activities to be treated in an integrated performance system. When the costs that companies should tolerate as a result of logistics activities are analyzed it is seen that cost reduction efforts in logistics costs affect business profit pretty much. In this study, the development and importance of logistics activities, performance standards of logistics, and emphasize the relation of logistics activities with competition strategies and business profit will be discussed and presented, in parallel with improvements in logistics sector.

Key Words: Logistics, logistics activities, logistics performance standards, competition strategy, business profit.

Giriş

Günümüz modern işletmecilik alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişim işletmelerin iş görme modellerini de yakından etkilemektedir. Modern işletmecilik alanında

yaşanan bu değişim ve gelişimlere paralel olarak işletmelerin hizmet sunma anlayışları da değişmeye başlamış ve ürünlerin üretim süreçleri kadar üretim sonrası süreçlerinin de rekabette çok önemli bir araç

olduğu fark edilmeye başlanmıştır. Günümüzde artık iyi ürün kendisini sattırır yaklaşımı geçerliliğini yitirmeye başlamış ve en az ürün kadar ürünlerin müşterilere zamanında ve eksiksiz olarak teslim edilmesi de oldukça önem kazanmıştır. Bu bağlamda işletmelerin doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteriye ulaştırabilmesi işletmelerin pazardaki rakiplerine göre farklılık yaratabilmesinde önemli bir stratejik araç durumuna gelmiştir.

İşletmelerde gerek üretim öncesi, gerek üretim ve gerekse üretim sonrası aşamalarda yapılan ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamul akış faaliyetleri lojistik kavramı etrafında tanımlanmaktadır. Lojistik konusu son yıllarda giderek artan bir biçimde gerek öğretilerde gerekse uygulamada oldukça sık bir biçimde incelenen ve uygulanan bir konu olmuştur. Lojistik konusunun son yıllarda öğretilerde ve uygulamada bu kadar önemli bir biçimde incelenmesinin temel nedenlerinden bazıları; lojistik maliyetlerin işletmelerin maliyet kalemleri içerisinde önemli boyutlara ulaşması, lojistik maliyetlerde yapılabilecek en ufak bir tasarrufun işletme karına oldukça önemli oranlarda katkıda bulunması, müşterilerin son yıllarda satış sonrası yapılan hizmetlere ve ürün teslimatlarına oldukça önem vermesi, zamanında, eksiksiz ve hasarsız bir biçimde yapılan teslimatların farklılaşma stratejilerinde oldukça önemli bir rol oynamaya başlaması vb gibi sayılabilir. Son yıllarda lojistik alanında yaşanan bu gelişmeler sektörün hızlı bir biçimde büyümesine neden olmuş ve hatta ülkemizin “lojistik üs” olabileceği özelliğinden dolayı da “lojistik köyleri”* projesi gündeme gelmiştir.

Bu çalışmada da son yıllarda lojistik alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme karı ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmış ve lojistik konusunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla da öncelikle lojistik faaliyetlerin tarih süreci içerisindeki gelişimi, önemi ve lojistik kavramının çeşit

li kurum, kuruluş ve bilim insanları tarafından yapılan tanımlarının verilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

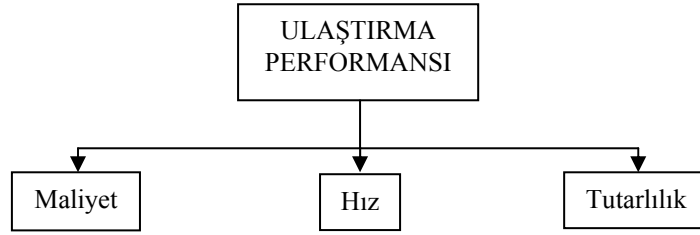
1. Lojistik Faaliyetlerin Gelişimi ve Önemi

Lojistik, askeri literatürde olduğu kadar günümüz iş dünyasında da oldukça önemli bir yer edinmiş olan ve tarihin derinliklerinden bu yana da fiilen kullanılan bir kavramdır. Bu kavram 20. yüzyılın başlarında çok sık kullanılmaya başlanmış ve 1960'lı yıllarda ticari literatüre girmiştir. Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet; tüketici gereksinimlerini tatmin etmek için ilk madde ve malzemenin, süreç içerisindeki stokların, mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve harcamaları en aza indirilmiş bir biçimde varabilmesi gereksinimini doğurmuştur. Bu gereksinimi karşılayabilecek çözüm de lojistik kavramı etrafında tanımlanmıştır (İgeme, 2005; 17).

Lojistik yönetiminin uygulandığı tedarik zinciri içerisindeki hizmetler dünya üzerinde tarih öncesi çağlardan beri yapılmaktadır. Yerleşik düzene geçmeden önce; avlanan hayvanların, toplanan meyvelerin ve diğer gıdaların taşınması, ileride tüketilmek üzere kurutulması, saklanması ve yeniden taşınması, çeşitli şekillerde korunması, depolanması söz konusu olmuştur. Uzmanlaşmanın başlaması ile de iş bölümü ve depolama çalışmaları başlatılmıştır. Buharla birleşen motor gücünün deniz, kara ve demiryolu taşımacılığında kullanılması ile ticareti yapılan ürünlerde çeşitlenmeler ortaya çıkmış daha fazla çeşit, daha fazla ilk madde ve malzeme, ürün taşınmaya ve depolanmaya başlamıştır. Dünya savaşları sırasında askeri anlamda lojistik kavramı oluşmaya başlamış; taşınmanın, stoklamanın ve dağıtımın optimizasyonu ve kontrolü önem kazanmıştır. Ürünlerin daha hızlı taşınması, gerektiği kadar depolanması, gereksinim anında hazır olması, raf ömrünü kaybetmemesi, geri dönüşlerinin sağlanması gibi lojistik yönetiminin temel esasları ortaya çıkmıştır (Baki, 2004; 7).

Lojistik kelimesi ilk kez “ordu” kelimesiyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. II.

* Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. 27 Nisan 2007 Tarihli Referans Gazetesi.



Şekil 2: Ulaştırma Faaliyetlerinin Performansını Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Ailawadi ve Singh, 2005; 30.

Ulaştırma faaliyetlerinin performansını etkileyen unsurlar arasındaki ilişki kısaca şöyle özetlenebilir (Ailawadi ve Singh, 2005; 30);

(1) Maliyet ve hız arasındaki ilişki;

- Nakliye firmaları hızlı servisi yüksek ücretlerle yerine getirirler,
- Hızlı (süratli) ulaştırma hizmeti nakliye sürelerini azaltır,

(2) Ulaştırma faaliyetlerinde tutarlılık;

- Hız ve tutarlılık ulaştırma faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasına birlikte katkı yapar.

1990'lı yıllarda lojistik performans standartları hem bilinirlik hem de uygulanabilirlik açısından oldukça iyi bir düzeye gelmiştir. Bu yıllarda müşteriler, teknoloji, hissedarlar ve "Dağıtım Kaynakları Planlaması - DRP" lojistik performans standartlarının gelişimine yön vermişlerdir. 1990'lı yıllardaki anahtar performans ölçüleri ise, dağıtım ve lojistik maliyetleri olmuştur. 2000'li yıllar incelendiğinde ise artık lojistik performans standartlarına yön veren gelişmeler; müşteriler, teknoloji, hissedarlar, tedarik kaynakları ve "Kurumsal Kaynak Planlaması - ERP" olmuştur. Bu yıllardaki anahtar performans ölçüleri de, lojistik maliyetleriyle birlikte tedarik zinciri ve müşteri hizmetleri maliyetleri olmuştur (Gümüş, 2007; 136). Lojistiğin günümüzdeki gelişimi incelendiğinde ise, işletmeler tarafından yerine getirilen lojistik faaliyetlerin işletme yönetimindeki öneminin iyice hissedilmeye başlandığı görülmektedir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baki, 2004; 11);

- Ulaştırma (Nakliye) maliyetlerinin çok hızlı bir biçimde yükselmeye başlaması,

- Ürün verimliliğinin en yüksek noktaya ulaşması,

- İşletmelerin stoklama anlayışında önemli değişikliklerin olması,

- Her müşterinin tam olarak istediği ürünü istediği anda verme pazarlama anlayışının, ürün hatlarında çok büyük genişlemelere yol açması,

- Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde hızlı değişimlerin yaşanması,

- Bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeye bağlı olarak işletmelerin dağıtım sistemlerinin yeniden tasarlanmaya başlanması,

- Geri dönüşüm ve paketleme anlayışında önemli değişikliklerin olması,

- Uluslararası üretim veya satış yapan işletmelerin artması ve ölçeklerin büyümesi.

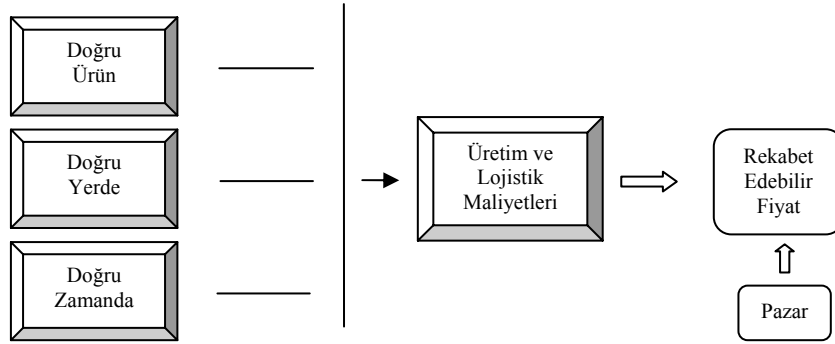
Lojistik faaliyetlerin ve lojistik performans standartlarının tarih süreci içerisindeki gelişiminden de görüleceği üzere lojistik faaliyetler tarihin her döneminde yaşamı kolaylaştırıcı çok önemli görevler üstlenmiştir. Günümüz modern işletmecilik anlayışında da lojistik faaliyetlerin giderek artan bir biçimde daha da önem kazandığı ve bu faaliyetler ile işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda rekabette önemli bir üstünlük sağlama yetisi elde edebildikleri görülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda işletmelerin lojistik faaliyetler ile rakiplerine kıyasla farklılık yaratabilmesi ve rekabette avantaj sağlayabilmesi için öncelikle lojistik kavramının iyi bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda lojistik kavramı ile ilgili ola

rak aşağıda çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Lojistiğin Tanımı

Lojistiğin tarih süreci içerisindeki gelişimi ve lojistik performans standartları ile ilgili verilen bu bilgilerden sonra lojistik kavramı aşağıdaki gibi tanımlanabilir. Çeşitli kurum, kuruluş ve bilim insanlarının farklı tanımları olmasına karşın temelde bu tanımlar birbirinden çok da farklı değildir. Aşağıda lojistik kavramı ile ilgili olarak bazı tanımlara yer verilmiştir. Lojistik “personel ve malzemenin tedarik edilmesi, iyileştirilmesi, idamesinin sağlanması, ulaştırılması ve yeniden yerleştirilmesi”

faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (<http://www.m-w.com>). İş dünyasına uyarlanmış biçimiyle lojistik; “günümüz iş dünyasında gittikçe daha fazla kullanılmasına gereksinim duyulan karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerinin içinde yer aldığı mal, hizmet, bilgi ve sermaye akımının iş planlama çerçevesi” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.logisticsworld.com>). Lojistik ile ilgili olarak en kolay anlaşılabilir tanımlardan bir diğeri de; aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaşmasıdır (<http://www.logisticsworld.com>).



Şekil 3: Rekabet Edebilir Bir Fiyat İçin Lojistiğin Önemi

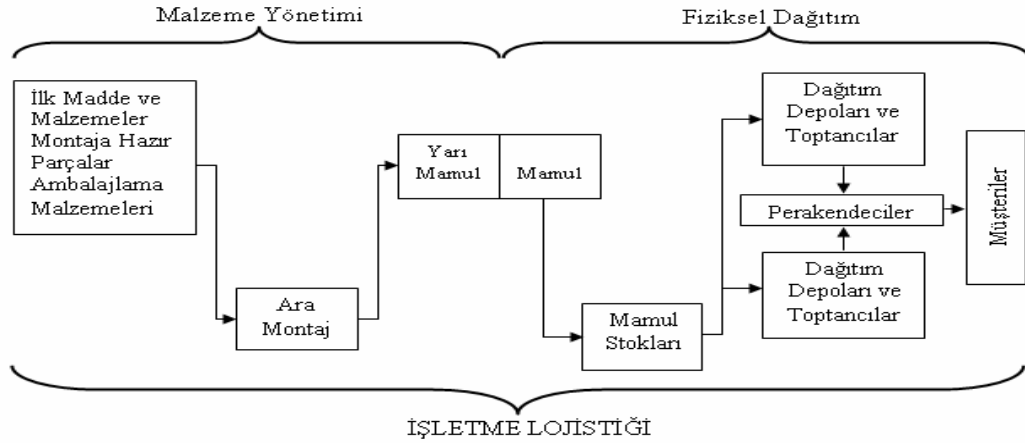
Kaynak: İgeme, 2005;18.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabette başarılı olabilmeleri için yukarıdaki şekle bir dördüncü parametreyi daha eklemeleri gerekmektedir. Bu parametre de, uluslararası rekabet koşulları çerçevesinde istenileni, makul ve kabul edilebilir bir maliyetle sağlayabilmektir.

Lojistik kavramının değer yaratma açısından yapılan tanımında ise; “lojistik, işletme stoklarının tedarik zinciri boyunca tüketicilere kadar konumlandırılması ve hareket ettirilmesi için gereken çabalar”dır. Lojistik tedarik zincirinin bir alt kümesi olarak stokların konumlandırma, hareket ve zamanlamasını yöneterek değer yaratır (Bowersox vd. , 2002; 4). Lojistik kavramının stoklar açısından ele

alınarak yapılan tanımında ise lojistik; ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerin ister hareket halinde isterse hareketsiz halde stok kontrolünün etkili bir biçimde yönetilmesidir. Bu tanımda stokların önemi vurgulanırken hem hareket, hem stoklama önemli olmakla birlikte stokların maliyeti ve hizmete katkısı dikkate alınır (Orhan, 2003; 9).

Lojistik kavramının işletme lojistiği bakımından tanımını vermek gerekirse, ilk madde ve malzeme, yedek parça ve nihai ürünlerin satıcılardan tüketici, kullanıcı ve / veya alıcılara kadar hareket ettirilmesiyle ilgili strateji ve faaliyetlerin yönetimidir (Tek ve Özgül, 2005; 527). İşletme lojistiğinin kapsamı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4: İşletme Lojistiğinin Kapsamı

Kaynak: Long, 2004; 4'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere işletme lojistiğinin kapsamı, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Birinci olarak ele alınan malzeme yönetimi; ilk madde ve malzemelerin, parçaların vb gibi tedarik kaynaklarından alınarak üretim noktalarına getirilmesini göstermektedir. Fiziksel dağıtım faaliyetleri ise, mamullerin üretim noktalarından alınarak mamul stoklarına, dağıtım depolarına, perakende satış noktalarına ve son kullanıcı olan tüketicilere ulaştırılmasına kadar olan faaliyetleri kapsamaktadır. İşletme lojistiğinin bu iki ayrı kolu temelde aynı faaliyetleri yerine getirir. Her iki faaliyet alanı da depolama, taşıma, stok yönetimi vb gibi faaliyetleri yerine getirmektedir. İşletmelerde yapılan bu iki faaliyet türü işletme lojistiğinin temel çalışma alanını oluşturur (Gümüş, 2007; 139).

2. Temel Lojistik Faaliyetler

Lojistiğin faaliyet alanı ve rolü son yıllarda önemli bir biçimde değişmeye başlamıştır. Lojistik genel olarak, pazarlama ve üretim gibi işletme fonksiyonları için destekleyici bir rol oynamıştır. Son yıllarda ise lojistik, çok daha belirgin bir biçimde ortaya çıkarak işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için kritik bir faktör olarak bilinmeye başlamıştır. Faaliyet alanı; başlangıçta ulaşım ve depolamayla sınırlı olan

lojistik; satın alma, dağıtım, stok yönetimi, sipariş yönetimi ve işleme, paketlenme, parça ve

hizmet desteği, üretim programlama, iadeler, talep tahmini, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi ve hatta müşteri hizmetlerini de içine alarak genişlemiştir (Baki, 2004; 21 içinde Coyle vd. 1992; Johnson vd. , 1999; Magee vd., 1985).

Yukarıdaki açıklamanın yanı sıra işletmeler lojistik sistemlerinin tasarımı ve uygulamalarında genellikle şu faaliyetler ile ilgilenmektedirler (Tek ve Özgül, 2005; 539, Aşıcı ve Tek, 1985; 10); kuruluş yeri seçimi, depolama faaliyetleri, stok yönetimi, sipariş işleme faaliyetleri, ambalajlama faaliyetleri, malzeme aktarım faaliyetleri, ulaştırma (taşıma) faaliyetleri, geri dönen malların yönetimi, işletme içi sevk (trafik) yönetimi.

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

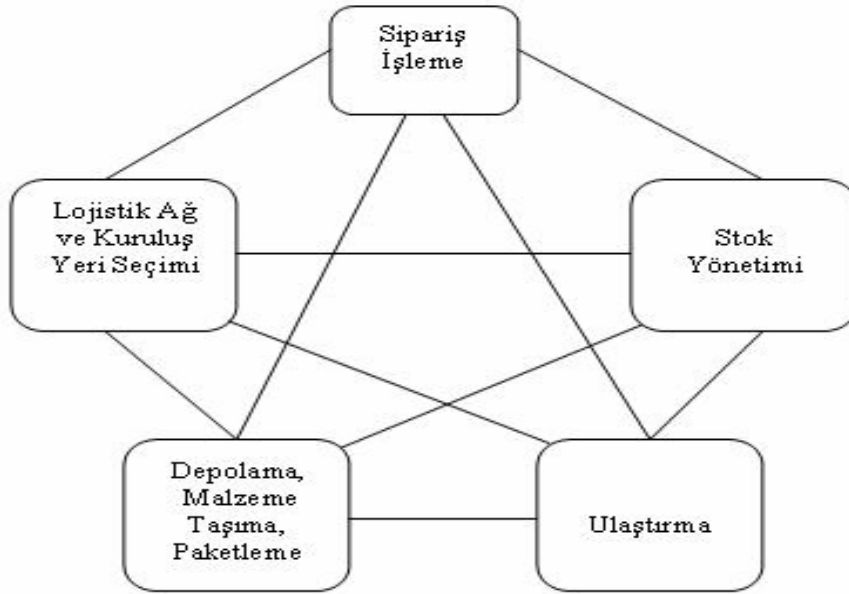
de erişmektir. Bu ise, lojistik faaliyetlerinin tek bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını ifade eden bütünleşik lojistik sistemine bağlıdır (Tek ve Özgül, 2005; 539).

“Bütünleşik lojistik, işletmelerde geleneksel olarak ayrı ve dağınık bir biçimde yürütülen lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin bütünleşik bir biçimde, tek bir performans sistemi olarak ele alınmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Aşıcı ve Tek, 1985; 14).

Bu anlamda tedarik zinciri yönetimi açısından ortaya çıkan lojistik; stokları taşıma, yerleştirme, istenen zamanda ulaştırma, yer, sahiplik ve en düşük toplam maliyet yararlarını hedef alan bir kavram olarak da tanımlanabilir. İşletmenin elinde bulunan ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamul stokları doğru zamanda, doğru yerde müşterilere ulaştırılmadığı sürece sınırlı bir değere sahiptir. Eğer işletmeler sürekli olarak yer ve zaman fay

dası yaratamazsa işletme satışları da olumsuz yönde etkilenecektir. Lojistik

faaliyetlerinden tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde maksimum yarar sağlanabilmesi için işletmede yerine getirilen tüm fonksiyonel işlerin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Faaliyetlerin bütünleştirilmesi sonucu işletmedeki bir tek fonksiyonel alanda alınan kararlar diğer tüm fonksiyonel alanları da etkileyecektir, bu da işletmedeki tüm fonksiyonların birbirleri ile çok yakından ilişkisinin olduğunu ve bütünleşik lojistik yönetiminin başarısındaki en önemli kıstas olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki şekil işletmelerde yerine getirilen beş temel lojistik faaliyetini bütünleşik bir sistem yaklaşımı açısından ele almıştır. Bu faaliyetler; sipariş işleme, stok yönetimi, ulaştırma (nakliye), depolama, malzeme taşıma ve paketleme, lojistik ağ ve kuruluş yeri seçimi olarak sıralanabilir (Bowersox vd. , 2002; 39).



Şekil 5: Bütünleşik Lojistik Faaliyetler

Kaynak: Bowersox vd. , 2002; 39.

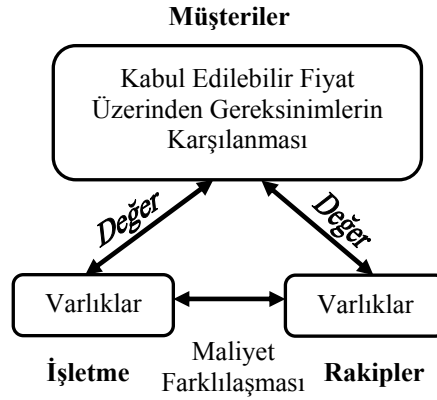
Yukarıdaki şekilde gösterilen birbirleriyle ilişkili fonksiyonel alanlar birlikte çalışarak lojistik faaliyetlerinde gereksinim duyulan değer yaratma fonksiyonunu yerine getirirler ve bu da rekabet avantajı yaratılmasına önemli bir katkı sağlar.

3. Lojistik Faaliyetler ve Rekabet Stratejisi

Rekabetçi avantaj elde etmenin en önemli araçlarından birisi etkili bir lojistik yönetimidir. Değişen müşteri tercihleri

karşısında pazardaki rakip işletmelere karşı devamlı olarak bir üstünlük sağlayabilmenin yollarından birisi de işletmelerin lojistik faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. “Birçok özel durumlarda rakiplere göre üstünlük sağlayacak bir fiziksel dağıtım politikası diğer politikalardan daha çok benimsenmektedir. Bu özel durumlardan bir tanesi pazar ve çekirdek (esas) pazar düşünceleridir. Burada amaç, esaslı müşterileri rakiplerin eline düşmekten

kurtarmak ve onları korumak ve gözetmektir” (Aşıcı ve Tek, 1985; 288). İşletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda başarılı olabilmesi birçok faktöre bağlıdır. Basit olarak bu faktörler üçlü bir ilişki içinde gösterilebilir. Bu ilişkide işletme ve işletmenin müşterileri ve işletmenin rekabet ettiği rakipleri en önemli aktörler arasındadır. Aşağıdaki şekil bu aktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 6: Rekabet Avantajı

Kaynak: Christopher, 1998; 5'den uyarlanmıştır.

Pazarda rekabet edebilmenin ve rekabetçi avantaja sahip olabilmenin önemli koşullarından birisi müşterilerin gözünde işletmenin kendisini farklılaştırabilme yeteneğine bağlıdır. İkinci olarak da işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken en düşük maliyet ve en yüksek kar marjı ile çalışabilmesidir. İşletmenin pazarda sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi tüm işletme yöneticilerinin dikkatini bu alana kaydırmasını ve pazarın gerçeklerine karşı her an yanıt verebilecek stratejiler geliştirmesini zorunlu duruma getirmiştir. Artık günümüzde “iyi ürün kendisini sattırır” yaklaşımı geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Yalnız ürün veya hizmetin iyi ve kaliteli olması tek başına yeterli bir kanıt olmaktan uzaklaşmıştır. Satış öncesi, satış ve satış süresinde yapılan tüm faaliyetler ayrı bir öneme sahip konuma gelmişlerdir. İşletmede yapılan tüm bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde ise lojistik faaliyetler çok önemli bir stratejik araçtır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde rekabetçi avantaja

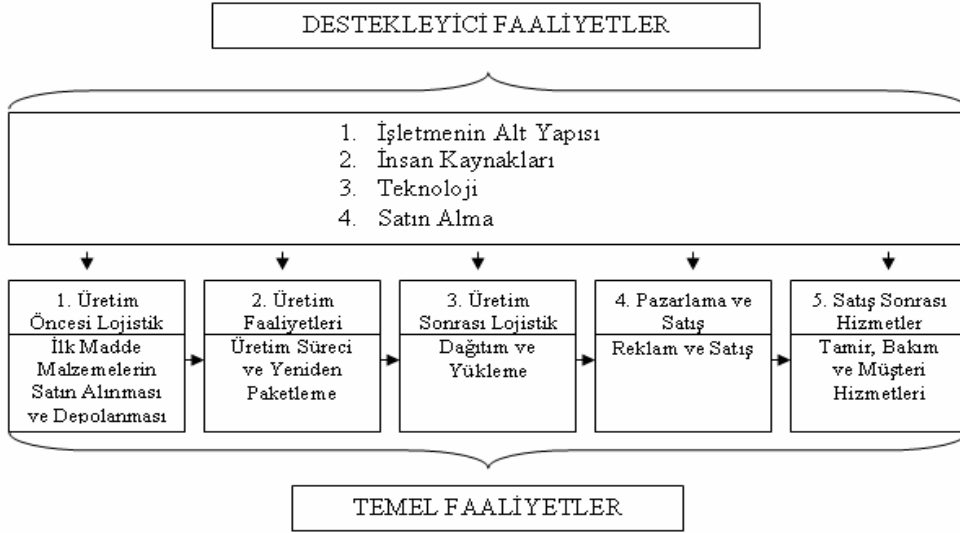
sürdürebilmesindeki kritik nokta birçok unsura bağlıdır. İşletmelerin ticari anlamdaki bu başarısı, ya maliyet avantajı ya da değer yaratma avantajına, ya da her ikisinin başarılı bir biçimde bütünleştirilebilmesine bağlıdır. Bu bütünleştirmeyi sağlayabilen işletmelerin faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirdiği görülmektedir (Gümüş, 2007; 149).

İşletmeler teknolojik gelişmeleri izlerken ve küresel rekabete ayak uydurabilmeye çalışırken müşterilerinin gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalı ve müşterilere değer katmayı bir işletme politikası olarak benimsemelidirler. Müşterilere değer katma faaliyeti ise işletmelerin başarısında kritik noktayı oluşturmaktadır. Müşteri yönlü üretim ve pazarlama anlayışında “Toplam Kalite Yönetimi –TKY” benimsenmeli en düşük maliyetle en iyi mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilmelidir. Müşteri gereksinimlerini modern üretim teknikleri ile bütünleştirerek karşılama işletmelerin önemle üzerinde

durması gereken bir başka nokta da değer zinciri analizleridir.

Değer zinciri analizi “Tam Zamanında Üretim – TZÜ” ve “TKY” ile birlikte ele alınmalıdır. İşletmeler çok çeşitli mal ve hizmet üretmektedirler. Müşteri gereksinimleri karşılanırken işletmelerin göz ardı etmemesi gereken nokta geleneksel olarak işletme içi yaklaşımdan çok müşteri açısından da mal ve hizmet üretimine yaklaşımlarıdır. İşletmelerde

mal ve hizmet üretimi esnasında bazı faaliyetler müşterilere değer katmakta bazıları ise değer katmamaktadır. Müşterilere değer katan bu faaliyetler değer zincirine dahil faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Birçok işletmenin ortak hedefi müşterilerine bir değer katmaktır. Bu değer katma faaliyeti temel ve destekleyici birçok farklı faaliyet ile yerine getirilmektedir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi bir şekilde gösterilebilir (Romney ve Steinbart, 2003; 7).



Şekil 7: Değer Zinciri

Kaynak: Romney ve Steinbart, 2003; 7.

Yukarıdaki şekilde yer alan temel faaliyetler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Üretim öncesi lojistik; işletmenin üretmiş ve satmış olduğu mal ve hizmetlerde kullandığı ilk madde ve malzemelerin satın alınması ve depolanması faaliyetlerini kapsar.

- Üretim faaliyetleri; işletmenin satın almış olduğu ilk madde ve malzemelerin üretim süreçlerinden geçerek mal ve hizmetlere dönüştürülmesidir.

- Üretim sonrası lojistik faaliyetleri; üretimi tamamlanmış mal ve hizmetlerin müşterilere dağıtım faaliyetlerini kapsar.

- Pazarlama ve satış faaliyetleri; işletmenin üreteceği ve üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınmasına yardım etme faaliyetleridir.

- Servis faaliyetleri ise; müşterilere satış sonrası destek sağlama faaliyetlerini kapsar.

İşletmelerde aynı zamanda temel faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için önemli bazı destekleyici faaliyetler de yapılmaktadır. Değer zincirinde yer alan bu faaliyetler;

- İşletmenin alt yapısı
- İnsan kaynakları
- Teknoloji
- Satın alma faaliyetleri

olarak sıralanabilir.

Bir işletmenin altyapısı ele alındığında bu yapı içinde muhasebe, finans, hukuk işleri (yasal düzenlemeler) ve genel yönetim faaliyetlerinin yer aldığı görülür. “Muhasebe Bilgi Sistemi – MBS” de bu alt yapının önemli bir parçasıdır. Teknoloji ise,

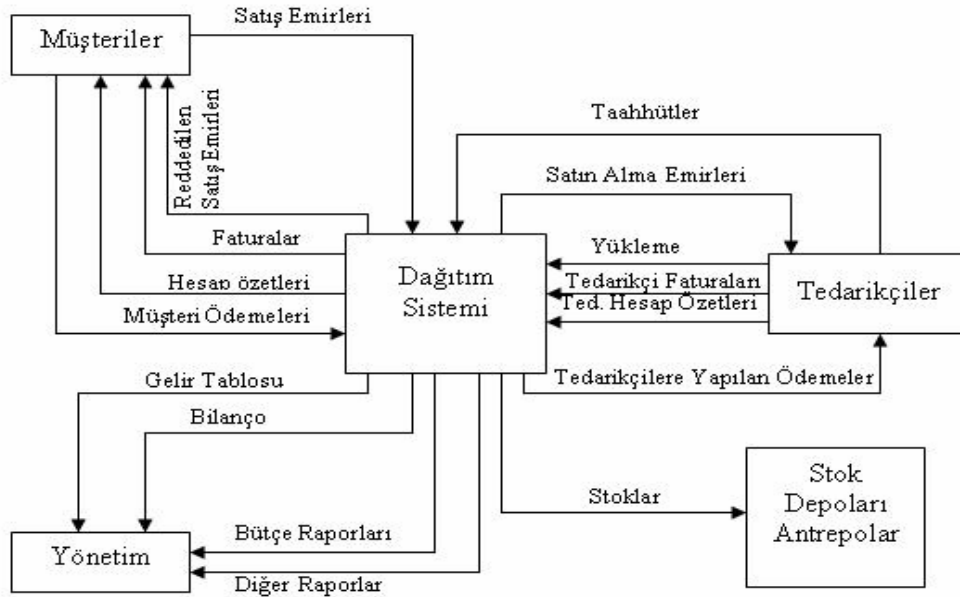
işletmede üretilen mal ve hizmetlerin geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getiren ve günümüzde var olan öneminin gittikçe arttığı görülen bir faaliyettir. Satın alma faaliyetleri ise, işletmede kullanılan ilk madde ve malzemelerin satın alınmasından tedarik edilmesine kadar temel faaliyetlerin yerine getirilmesine destek sağlar.

Değer zinciri analizi incelendiğinde “MBS” destekleyici bir faaliyet olarak görülmektedir. MBS işletmelerce temel faaliyetlerin etkili ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için doğru ve zamanında bilgi sağlayarak ilgili taraflara değer katar. Bu açıdan ele alındığında iyi tasarlanarak kurulmuş bir MBS’ nin aşağıdaki konularda katkıda bulunduğu görülür (Romney ve Steinbart, 2003; 8–9) ;

- Ürünlerin kalitesinin yükselmesine ve maliyetlerin en iyi biçimde yönetilerek uygun yaklaşımlarla azaltılmasına,

- Verimliliğin geliştirilmesine,
- Karar alma faaliyetlerinin daha etkin ve gelişime açık olmasına,
- Bilgi paylaşımına ve bilginin daha verimli kullanılmasına,
- İşletme kararlarının etkin ve verimli bir biçimde artırılmasına ve işletmenin tedarik zincirinin gelişimine.

MBS’ nin çıktılarında en iyi biçimde yararlanılan alanlardan birisi de, işletmelerin lojistik faaliyetlerinin yerine getirildiği alandır. Lojistik faaliyetlerinde kullanılan dağıtım sistemleri incelendiğinde, dağıtım sistemlerinin etkileşimde bulunduğu çevre; müşteriler, yönetim, tedarikçiler, malzeme depoları olarak sıralanabilir. Aşağıdaki şekilde dağıtım sisteminin etkileşimde bulunduğu çevre ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 8: Dağıtım Sistemi

Kaynak: Mcleod, 1995; 315.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde MBS’ den elde edilen çıktılarının etkin bir biçimde kullanıldığı görülebilir. İşletme ile müşterileri birbirine bağlayan veri akışları ile iş

letmeyi tedarikçilerine bağlayan veri akışları arasında büyük bir benzerlik vardır. Bunun nedeni işletmenin kendi tedarikçisinin bir müşterisi olmasıdır. İşletmenin

müşterilerinden gelen siparişler, satış emirleri olarak adlandırılırken, işletmenin tedarikçilerine verdiği siparişler ise satın alma emirleri olarak adlandırılmaktadır. Bazı durumlarda satın alma emirleri hazırlanmadan önce işletme tedarikçilerinden sözlü taahhüt alır. İşletme yapmış olduğu inceleme sonucu kredi derecesi kötü olan müşterilerinden gelen siparişleri reddeder ve müşterilere reddedilen sipariş bilgisini gönderir.

Gerek işletme gerekse tedarikçiler müşterilerin kendilerine olan borç tutarlarını gösteren faturalar ile ödenmeyen faturaları düzenler ve bunları hesap özetlerinde gösterir. İşletme ve müşteriler yaptıkları satın almalar için ödemelerini yapar.

Dağıtım sisteminden yönetime doğru gerçekleşen veri akışları standart muhasebe raporlarından oluşur. Şekildeki veri akışlarının ikisi dışında kalan veri akışları kavramsal kaynaklardan oluşmaktadır. Bu iki istisnadan birisi yükleme olarak adlandırılmakta ve tedarikçilerden sisteme doğru olmaktadır. Diğeri ise stok olarak adlandırılan ve sistemden stok depolarına doğru gerçekleşen akıştır. Veri akışları

hem kavramsal, hem de fiziksel kaynaklardan oluşabilmekte ve kavramsal kaynaklar veri veya bilgi şeklinde olabilmektedir (McLeod, 1995; 314).

İşletmelerin lojistik faaliyetler ile değer avantajı ve verimlilik avantajı yaratabilmelerine ilişkin daha ayrıntılı açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

3. 1. Lojistik Faaliyetler ve Rekabet Avantajı

Geçtiğimiz on yılda yönetim anlayışındaki bakış açısının ve stratejinin değişmesi, pazar yönlü stratejilerin ve müşterilerin giderek daha da önem kazanmasına yol açmış ve müşterilerin, işletmelerin sunmuş oldukları ürün veya hizmetlere olan bakış açılarını da değiştirmiştir. Bu anlamda değer zinciri anlayışına daha geniş bir bakış açısından bakma gereksinimi de giderek artmıştır. “Rekabetçi avantaj” işletmeye bir bütün olarak bakılmadığı sürece tam olarak anlaşılabilir. İşletmelerde birbirinden farklı birçok faaliyet yerine getirilmektedir..



Şekil 9: Lojistik ve Rekabetçi Stratejiler

Kaynak: Christopher, 1998; 12.

Bu faaliyetler temel olarak tasarım, üretim, pazarlama, teslim etme ve ürün veya

hizmeti destekleyici diğer faaliyetler olarak sayılabilir. İşletmelerin bu faaliyetleri

yerine getirirken rekabetçi avantaj elde edebilmeleri bu faaliyetlerin rakiplere kıyasla çok daha düşük maliyetlerle ve daha etkin bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Lojistik yönetimi ise, işletmelerin temel ve destekleyici faaliyetlerini yerine getirirken gerek değer avantajı gerekse maliyet / verimlilik avantajı yaratılmasında işletmelere destek veren bir faaliyettir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere iyi planlanarak örgütlenmiş lojistik faaliyetler sonucu hem değer avantajı hem de verimlilik avantajı yaratılabilmektedir. Yapılan bu faaliyetlerdeki temel hedef ise, müşteriler için daha yüksek değer yaratabilmektir (Gümüş, 2007; 151).

Verimlilik stratejileri işletmelere en düşük maliyetle ürün veya hizmet üretme olanağı sağlarken, değer yaratma stratejileri işletmenin ürünlerinin rakiplerin ürünlerinden farklılaşmasına ve işletmenin ürünlerine artı bir değer katılmasına olanak sağlar. Verimlilik avantajında birçok endüstride tipik olarak yüksek satış oranlarına ve maliyet liderliğine sahip olan bir işletme ve onu izleyen rakipler bulunur. Bu işletmeler büyüklüğün getirdiği birçok avantajdan da yararlanırlar. Değer avantajında pazarlama literatüründe çok uzun süreden beri kabul edilen bir gerçek, müşterilerin ürünü değil yararı satın aldıkları gerçeğidir. Bazen bu yararlar fiziksel olarak da elde edilemezler. Örneğin,

ürünler tarafından sağlanan bazı yararlar (imaj, itibar vb gibi) ürünlerin fiziksel olarak görünümü içinde olamayabilir. Bir seçenek olarak da ürünler tarafından sağlanan bazı fonksiyonellikler ise fiziksel olarak yarar sağlayabilir. İşletmeler tarafından sağlanan ürün veya hizmetler rakip işletmelerin ürün veya hizmetlerinden farklılaşmadığı sürece pazardaki diğer ürünler ile aynı özelliklere sahip ürün veya hizmet olarak algılanacak ve müşteriler bu ürün veya hizmetleri en ucuz arz eden tedarikçilere kayabileceklerdir (Gümüş, 2007; 150). Lojistik kavramının temelinde yatan felsefe, bütünlük bir sistem yaklaşımı çerçevesinde ilk madde ve malzemelerin ilk kaynağından alınıp mamul durumuna gelinceye kadar olan süreçlerde ve daha sonra son tüketicinin eline geçene kadar olan aşamalarda iyi bir planlama ve koordinasyon anlayışı ile yerine getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle lojistik yönetimindeki hedef; tedarik faaliyetleri, üretim süreci, dağıtım ağı ve pazar arasındaki ilişkinin kurularak müşterilere en yüksek düzeyde hizmetin kaliteli ve en düşük maliyet ile sunulmasını sağlamaktır. Yukarıda açıklanan önemli noktaların yanı sıra rekabette başarılı olabilmek için üretilen ürün ve bu ürün veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli olan süreçlerin mükemmel bir biçimde işleyebilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Christopher, 1998; 27);

$$\text{Rekabetçi Avantaj} = \text{Ürün Üstünlüğü} \times \text{Süreç Üstünlüğü}$$

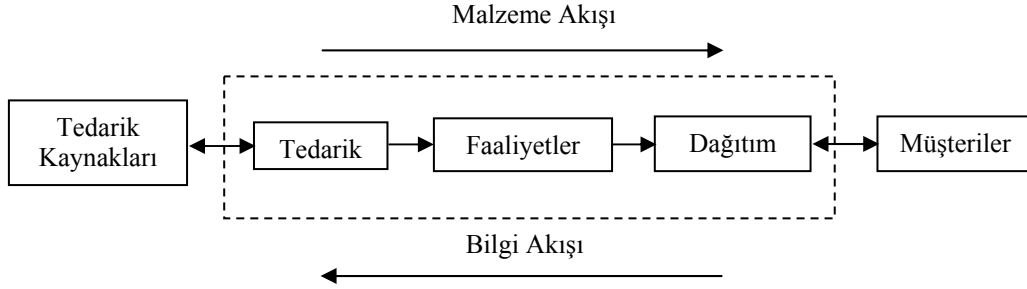
4. Lojistik Yönetimi ve Lojistiğin Değişen Çevresi

Lojistik faaliyetler kapsam olarak; (1) malzeme yönetimi (2) fiziksel dağıtım olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Lojistik yönetimi' nin temel hedefi de, bu iki aşamanın etkili bir biçimde eşgüdümünü sağlamak ve bu aşamalarda işletme tarafından kullanılan unsurları maksimum maliyet etkinliği anlayışı çerçevesinde yönetmektir (Czinkota, vd. , 2000; 540).

Tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olan lojistik yönetimi "Profesyonel Tedarik Zinciri Yönetimi Konseyi" tarafından şöyle tanımlanmıştır; "Tüketicilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla ilk madde ve malzemenin, süreç içerisindeki stokların, mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve verimli bir biçimde varabilmesi için planlama, uygulama ve kontrol süreçlerini içeren faaliyetler bütünüdür". Diğer bir deyişle lojistik, mal veya hizmetlerin teda

rik edilebilmesi için planlama, organizasyon, kontrol, ulaştırma ve yönetim faaliyetlerinin bütünüdür (<http://www.cscmp.org>). Aşıcı ve Tek'e göre lojistik yönetimi; "Materyallerin, yedek parçaların ve bitmiş ürün envanterinin (stoklarının) akışını, işletmenin yararını maksimuma çıkarmak amacıyla bir sistem tasarımı ederek yönetmektir" şeklinde

tanımlanmaktadır (Aşıcı ve Tek, 1985; 3). Lojistik yönetiminin faaliyet alanı ilk madde ve malzemelerin yönetilmesinden son ürün durumuna gelinceye kadar olan aşamalarda faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesidir. Aşağıdaki şekil sistemin işleyişini toplu bir biçimde göstermektedir.



Şekil 10: Lojistik Yönetim Süreci

Kaynak: Christopher, 1998; 13.

Yukarıdaki lojistik yönetim sürecinden de görüleceği üzere lojistik yönetimi işletmeye daha geniş bir bakış açısı ile bakarak tedarik kaynaklarından müşterilere olan malzeme akışının ve müşterilerden tedarik kaynaklarına olan bilgi akışının bir bütün olarak ele alındığı bir süreçtir. Lojistik yönetimindeki başarı bu faaliyetler arasındaki ilişkinin iyi planlanarak yürütülmesine bağlıdır. Örneğin, uzun zamandan beri üretim ve pazarlama faaliyetleri birbirinden tamamen farklı faaliyetler olarak görülmüş ve bu faaliyetler arasındaki ilişki göz ardı edilmiştir. İşletmelerin lojistik yönetimindeki başarısı bu faaliyetler arasındaki ilişkinin en iyi biçimde bütünleştirilebilmesine bağlıdır.

5. Lojistik ve Kar Arasındaki İlişki

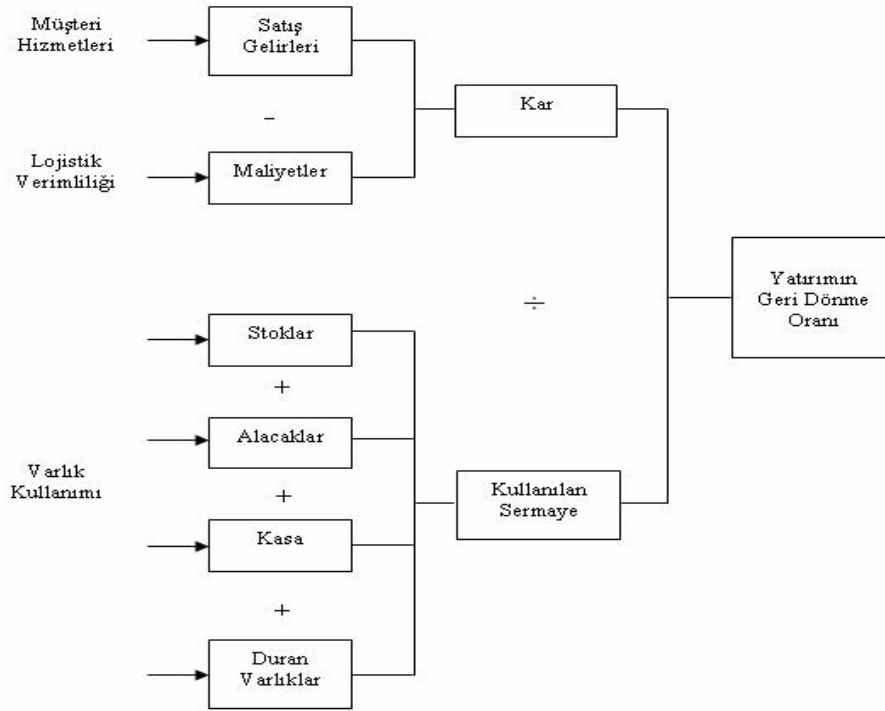
20. yüzyılın sonlarında iş dünyasında yaşanmaya başlanan şiddetli rekabet baskısı işletme yöneticilerinin karar almada işletmenin finansal boyutu ile çok daha yakından ilgilenmeye başladıklarını göstermektedir. Karar almadaki itici güç ise işletmelerin karlılık rakamlarıdır.

İşletmenin karına bakarak karar alma ise bazı durumlarda sakıncalı da olabilmektedir. Sadece kısa döneme odaklanmak uzun dönemdeki hedeflerin gözden kaçırılmasına yol açabilmektedir. Eğer işletmenin hedefi kısa dönemde geri dönüşü olan yatırımlar değilse; marka, Ar-Ge ve kapasite yatırımları vb gibi uzun dönemli hedeflerin elde edilmesinde kullanılacak araçlardır. İşletmelerde alınan kararların etkisi işletmenin nakit akışlarında görülebilir. Bazen çok güçlü pozitif nakit akışları kar yerine yönetimin istediği hedef de olabilir (Gümüş, 2007; 189). Karar almadaki bir diğer finansal boyut ise, kaynak kullanımı ve duran (sabit) varlıklar ile işletme sermayesinin etkin kullanımınıdır. Birçok işletmedeki önemli baskı unsuru ise, işletme varlıklarının çok daha etkin kullanılabilmesi için sermayenin verimliliğini artırabilmektir. Bu anlamda işletmelerin kullanmış olduğu sermayelerinin verimliliğini ölçmede kullanılan oran yatırımın geri dönme oranıdır. Bu oran ise;

$$\text{Yatırımın Geri Dönme Oranı} = \frac{\text{Kar}}{\text{Kullanılan Sermaye}} \quad \text{biçiminde veya}$$

$$\text{Yatırımın Geri Dönme Oranı} = \frac{\text{Kar}}{\text{Satışlar}} \times \frac{\text{Satışlar}}{\text{Kullanılan Sermaye}}$$

biçiminde ifade edilebilir (Christopher,1998; 78). Birçok işletmenin ortak hedefi yatırımın geri dönme oranının yükseltilmesidir. İşletmelerde yapılmakta olan lojistik faaliyetlerin yatırımın geri dönme oranı üzerine etkisi ise aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 11: Lojistik Faaliyetlerin Yatırımın Geri Dönme Oranına Etkisi

Kaynak: Christopher,1998; 79.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde işletme tarafından sunulan müşteri hizmetleri faaliyetleri ile satış gelirleri arasında doğrudan bir ilişki olmasına karşın bu ilişki, sağlıklı bir analiz yapılabilmesi için tek başına yeterli değildir. Yatırımın geri dönme oranına etki eden önemli bir başka faktör de lojistik maliyetleridir. Avrupa ve Kuzey Amerika'da faaliyette bulunan işletmeler tarafından yapılan değerlendirmelerden de görülmektedir ki lojistik maliyetler satış gelirlerinin %5 ile %10'u arasında bir oranı oluşturmaktadır. Lojistik maliyetlerindeki bu oranların

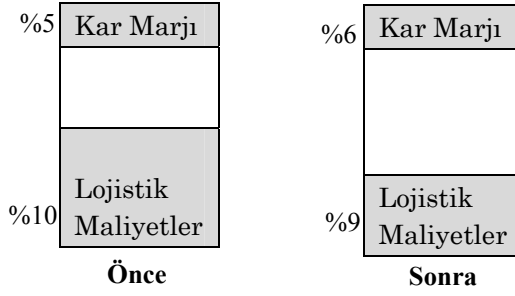
düşürülebilmesi etkili bir lojistik yönetimi ile sağlanabilir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere lojistik maliyetlerinde % 10 oranındaki bir azalma (diğer şeyler eşitken) kar marjında %20 oranında bir artışa neden olmaktadır.

Rekabetin arttığı, kar ile zarar arasındaki çizginin incelendiği günümüzde; lojistik süreçlerinin tasarımı, yönetimi ve iyileştirilmesi hem işletmelerin rekabet gücü hem de Türkiye için çok büyük önem taşımaktadır. Bu süreçleri daha iyi

tasarlayan, yöneten ve iyileştiren işletmeler bunun yararlarını görmektedir. Bu konudaki en iyi örnekler; yurtdışından Gillette ve yurtiçinden Vestel, Arçelik firmalarıdır (Tan, 2004; 1). Lojistik maliyetlerinde gizli kalan ve pek çok

yönetim muhasebesi sistemleri tarafından da ayrı bir kalem olarak ele alınması gereken fakat göz ardı edilen önemli bir maliyet kalemi de, stok bulundurma maliyetleridir.



Şekil 12: Lojistik ve Kar Marjı İlişkisi

Kaynak: Christopher, 1998; 80.

Birçok işletmedeki yöneticiler de stok bulundurma maliyetlerinin çok fazla farkında olamamıştır. Stok bulundurma maliyetlerinin yanı sıra diğer birçok maliyet kaleminin de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin; amortisman, sigorta, stok kayıpları, stok kontrol maliyetleri vb gibi. Yapılan hesaplamalara göre stok bulundurma maliyetlerinin toplamı işletme stoklarının defter değerlerinin %25'lik bölümünü oluşturmaktadır (Christopher, 1998; 81).

Bu anlamda işletmeler de varlıklarını daha verimli kullanabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. İyi planlanarak uygulamaya koyulmuş bir lojistik yönetimi işletme varlıklarının yönetilmesinde çok önemli bir alan olarak değer kazanmıştır. Aşağıdaki şekil işletme bilançolarının önemli kalemlerini göstererek lojistik yönetiminde kullanılan araçlar ile bilanço kalemleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

BİLANÇO	LOJİSTİK DEĞİŞKENLERİ
VARLIKLAR (AKTİF)	
Hazır Değerler	Sipariş Döngü Süresi
Alacaklar	Sipariş Tamamlama Oranı
	Fatura Doğruluğu
Stoklar	Stoklama Politikaları ve Hizmet Düzeyleri
Maddi Duran Varlıklar	Dağıtım Tesisleri vb.
KAYNAKLAR (PASİF)	Nakliye Araçları vb.
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	Satın alma Politikaları
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	Stoklar ve Maddi Duran Varlıklar İçin Finanslama Seçenekleri
Öz Kaynaklar	

Şekil 13: Lojistik Yönetimi ve Bilanço

Kaynak: Christopher, 1998; 81'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere işletmelerin sahip oldukları hazır değerleri ve alacakları işletmelerin likidite durumlarının önemli bir göstergesidir. İşletmelerin içinde buldukları nakit sıkıntıları son yıllarda birçok işletmenin ilgisinin bu alana kaymasına neden olmuştur. İşletmelerin yapmış oldukları lojistik faaliyetleri sonucunda da bu faaliyetler ile işletmenin likidite durumu arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Lojistik değişkenleri olarak adlandırılan yukarıdaki faaliyetler ile işletmelerin hazır değerleri, alacakları vb gibi varlıkları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örneğin, çok daha kısa süreli sipariş döngüsüne sahip işletmelerde nakit akışı da doğal olarak daha hızlı olacaktır. Müşteri siparişinin alınmasından ürün veya hizmetin son müşterinin eline geçme sürelerindeki azalma çok daha hızlı faturalama ve nakit girişleri ile sonuçlanabilmektedir. Diğer taraftan günümüzde, birçok işletmenin elinde bulundurduğu stokları önemli bir kalem konumundadır. Lojistik faaliyetler ve işletme stokları arasında da oldukça yakın bir ilişki vardır. İlk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamul stok düzeyleri işletmede yerine getirilen lojistik faaliyetlerine göre değişebilmektedir. İşletmelerin izlemiş oldukları stoklama politikaları ve depolama yeri seçimi kararları toplam stok düzeylerini de yakından etkilemektedir. İşletmelerde lojistik faaliyetlerinin yerine getirilebilmesinde işletme varlıkları içerisinde önemli bir yer tutan bir başka kalem de maddi duran varlıklardır. Fabrika, stok depoları, dağıtım depoları, malzemelerin taşınması için gerekli olan donanım, teçhizat, araç, gereç vb gibi birçok maddi duran varlık işletmelerin lojistik sistemlerinin önemli bir parçasıdır.

Kısa vadeli yabancı kaynaklar genellikle işletmelerin dönen varlıklarının finansmanında kullanılan kaynaklardır. Kısa vadeli yabancı kaynaklar ve işletmenin satın alma politikaları arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmede yapılan lojistik faaliyetler ile satın alma faaliyetlerinin bütünleştirilebilmesi işletme faaliyetlerinin daha verimli bir biçimde yerine getirilebilmesini sağlayacaktır. İşletmelerde ekonomik sipariş miktarlarının doğru hesaplanamaması aşırı stok bulundurmaya neden olacaktır. İşletmelerin lojistik

faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu stokların doğru bir biçimde belirlenebilmesi için iki teknik kullanılmaktadır. Bunlar; “Malzeme Gereksinimleri Planlaması – MRP” ve “Dağıtım Kaynakları Planlaması - DRP” dir. Stoklama politikalarındaki zamanlamanın iyi bir biçimde yapılması ve gereksiz yere aşırı stok bulundurmanın azaltılması durumunda işletmelerin kısa vadede ödemekle yükümlü olduğu borçları da azalacaktır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerini yerine getirirken gereksinim duyduğu maddi duran varlıkların finansmanında genellikle uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz sermaye kullanılmaktadır. Son yıllarda hızla gelişme gösteren üçüncü parti lojistik faaliyetleri sonucu bazı işletmeler lojistik faaliyetlerini bu işletmelere devrederek maddi duran varlıklara da kaynak aktarmayı azaltabilmektedir (Christopher, 1998; 83).

Sonuç

Bu çalışmada; işletmelerde yapılmakta olan lojistik faaliyetler, lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme karı ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmış ve bu bağlamda lojistik alanında yapılan çalışmalar ayrıntılı bir biçimde ele alınarak işletmelerde yapılmakta olan lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme karı ile oldukça yakından bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Lojistik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde elde edilen bir başka sonuç da; lojistik faaliyetlerin son yıllarda farklılaşma stratejilerinde kullanılabilecek etkin bir yönetim alanı olduğudur.

Etkin ve verimli bir biçimde işleyen lojistik yönetimi ise işletmelere rekabet avantajı sağlayarak müşterilere değer yaratma fonksiyonuna hizmet etmektedir. Değer yaratmadaki kritik nokta ise, değer avantajı ve verimlilik avantajının birlikte ele alınması gerektiğidir.

Diğer taraftan lojistik faaliyetlerde hem hizmet düzeyini en üst seviyeye çıkarıp hem de maliyetleri en alt seviyelere çekmek için bu faaliyetlere bir bütün olarak bakılması ve lojistik faaliyetlerin bütünsel bir sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınması gerektiği görülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümünde lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu bağlamda işletmelerin pazarda rekabetçi avantajı elde edebilmelerinin, hem ürün üstünlüğüne hem de süreç üstünlüğüne bağlı olduğu bu alanda yapılan çalışmalardan anlaşılmıştır.

Lojistik konusunda yapılan bu çalışmada öne çıkan bir başka unsur ise, iş süreçlerindeki üstünlüğün lojistik faaliyetlerdeki tutarlılık ile sağlanabildiğidir.

Çalışmanın son bölümünde, lojistik faaliyetler ile işletme bilançoları arasındaki ilişki incelenmiş ve işletmeler tarafından yapılan lojistik faaliyetler sonucu oluşan lojistik maliyetlerde yapılabilecek en ufak bir tasarrufun işletme karlarına çok daha yüksek oranlarda katkıda bulunduğu görülmüştür*.

Lojistik faaliyetlerin işletme bilançolarının hangi kalemleri ile etkileşimde olduğu incelendiğinde ise, lojistik faaliyetlerin aktifte; hazır değerler, alacaklar ve stoklar kalemi ile pasifte; kısa vadeli yabancı kaynaklar, uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar ile ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da görüleceği üzere etkili bir lojistik yönetimi ile işletmeler rekabetçi avantaj elde edebilmekte ve bu rekabetçi avantaj işletme karına da olumlu bir biçimde yansıtılabilmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin gerek üretim öncesi gerek üretim ve gerekse üretim sonrasındaki iş süreçlerinde rakiplere kıyasla üstünlük sağlayabilmeleri için lojistik yönetimine bütünlük bir açıdan bakmaları ve etkili bir lojistik yönetimini işletme politikası olarak benimsemeleri önerilmektedir.

Kaynakça

- Ailawadi, Satish C. , Singh, Rakesh. (2005). *Logistics Management*. Eastern Economy Edition, Prentice Hall of India.
- Aşıcı, Ömer, Tek, Baybars. (1985). *Fiziksel Dağıtım Yönetimi*. Bilgehan Basımevi, İzmir.
- Baki, Birdoğan. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Volkan Matbaacılık, I. Baskı Trabzon.
- Bowersox, Donald J. , Class, David J. , Cooper, M. Bixby. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. International Edition, McGraw – Hill Boston.
- Christopher, Martin. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Prentice Hall, Second Edition, London.
- Czinkota, Michael R. , Ronkainen, Ilkka A. , Moffett, Michael H. (2000). *International Business*. The Dryden Pres, USA.
- Gümüş, Yusuf. (2007). *Üretim İşletmelerinde Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir. (Basılmamış Doktora Tezi).
- İgeme. (2005). *Lojistik. İhracatta Pratik Bilgiler Serisi*.
- Long, Douglas. (2004). *International Logistics Global Supply Chain Management*. Kluwer Academic Publisher, USA.
- McLeod, Raymond Jr. (1995). *Management Information Systems*. Prentice Hall, Seventh Edition, N.J.
- Orhan, Osman Z. (2003). *Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 39.
- Referans Gazetesi, 27 Nisan 2007.
- Romney, Marshall B. , Steinbart, Paul John. (2003). *Accounting Information Systems*. Prentice Hall, 9/E, International Systems.
- Tan, Barış. (2004). *Rekabet İçin Lojistik*. Nisan, Capital.
- Tek, Ömer Baybars, Özgül, Engin. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*. Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- http://www.personal.georgiasouthern.edu/~mnowak/index_files. Erişim: 16.01.2007
- <http://www.m-w.com>, Erişim: 21.01.2007
- <http://www.cscmp.org>, Erişim: 04.02.2007
- <http://www.logisticsworld.com>, Erişim: 04.04.2007

* Ayrıntılı Bilgi için Bkz, Christopher, 1998; 80.

