

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK; ÖRNEK BİR FİRMA  
İNCELEMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Salih DİNÇEL

Tez Danışmanı  
Yar.Doç.Dr. Derya KULOĞLU

İSTANBUL- 2014

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK; ÖRNEK BİR FİRMA**  
**İNCELEMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Salih DİNÇEL**

**Danışman**

**Yar.Doç.Dr.Derya KULOĞLU**

**İSTANBUL - 2014**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040002 numaralı öğrencisi **Salih DİNÇEL** 'in "LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK; ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.05.2014 tarih ve 2014/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **ÖYBİRLER** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :12/06/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İlkay KARADUMAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tefik Ercüment İSTEMİ

  
.....  
  
.....  
  
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

Bu tezi yazmamda her koşulda yanımda olan ve bana desteğini esirgemeyen annem Azize Dinçel'e, babam Ahmet Remzi Dinçel'e, ablam Esra Dinçel'e, ağabeyim Cihat Olcay Dinçel ve eşi Canan'a, Yavuz Kutlu ağabeyime, değerli Tez Danışmanı Hocam Yrd. Doç. Dr. Derya Kuloğlu'na ve vaktini ayırıp jüri sunumumda yer alan kıymetli öğretim üyesi hocalarıma, emekleri dağları aşan Öğr. Gör. Orhan Erkanlı hocama ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyelerine, arkadaşlarım Sadullah Özen'e, İlyas Burak Yılmaz'a, Mert Denizalp'e, Sedat Ertürk'e, Feridun Kadir Ercan'a ve çok sevdiğim Adnan Develioğlu Hocama yürekten teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ONAY.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
GRAFİKLER DİZİNİ .....	vii
LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK; ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ .....	1
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ

1.1. LOJİSTİĞİN TANIMI.....	3
1.2. LOJİSTİĞİN KAPSAMI VE ÇEVRESİ .....	4
1.3. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ .....	4
1.4. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE EVRİMİ.....	6
1.5. LOJİSTİĞİN FAYDALARI .....	7
1.5.1. Lojistiğin İşletmeye Faydaları.....	8
1.5.2. Lojistiğin Ülke Ekonomisine Faydaları .....	9
1.6. LOJİSTİĞİN PRENSİPLERİ .....	10
1.6.1. Standart Olma.....	11
1.6.2. Ekonomik Olma .....	11
1.6.3. Esnek Olma .....	11
1.6.4. Sadelik .....	12
1.6.5. İzlenebilirlik .....	12
1.6.6. Koordinasyon.....	12
1.6.7. Yeterlilik .....	13
1.7. LOJİSTİK FAALİYET ALANLARI.....	13
1.7.1. Taşıma.....	13
1.7.2. Depolama .....	15
1.7.3. Ambalajlama .....	17
1.7.4. Sipariş Planlama.....	18
1.7.5. Satın Alma .....	20

1.7.6. Envanter Yönetimi .....	21
1.7.7. Müşteri Servisi .....	22
1.8. LOJİSTİK FAALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	24
1.8.1. Ekonomik Nedenler.....	24
1.8.2. Politik Nedenler.....	25
1.8.3. Hukuksal Nedenler.....	27
1.8.4. Kültürel Nedenler .....	28
1.8.5. Teknolojik Nedenler .....	29
1.9. LOJİSTİK FAALİYETLERDE YENİ TRENDLER .....	31
1.9.1. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	31
1.9.2. Tersine Lojistik.....	33
1.9.3. Kombine Taşımacılık .....	35
1.9.4. Negatif Stok .....	36
1.9.5. Çapraz Dağıtım.....	37

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI.....	38
2.2. YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİM .....	40
2.3. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ .....	42
2.4. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖZELLİKLERİ .....	44
2.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ .....	47
2.5.1. Motivasyon.....	47
2.5.2. Fırsatın Belirlenmesi Süreci .....	48
2.5.3. Gerekli Kaynakların Temin Edilmesi .....	49
2.5.4. İş Planlarının Hazırlanması Süreci.....	50
2.5.5. Örgütsel Yapının Kurgulanması .....	51
2.6. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	53
2.6.1. Kişisel Faktörler .....	54
2.6.2. Sosyal Faktörler .....	55
2.7. GİRİŞİMCİLİKTE GEREKLİ OLAN YETENEKLER .....	56
2.8. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ .....	60
2.9. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	63
2.10. GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR.....	65
2.11. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK KALKINMADA ÖNEMİ.....	69

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELİ (ALAN ARAŞTIRMASI)

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	73
3.2. ÖRNEKLEM .....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	73
3.4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	73
3.5. BULGULAR .....	74
3.5.1. Yüz Yüze Görüşme Metodu Sonucunda Elde Edilen Bulgular....	74
3.5.2. Anket Uygulaması Yöntemiyle Elde Edilen Bulgular .....	83
3.6. TARTIŞMA.....	87
4.SONUÇ.....	91
KAYNAKLAR .....	93
ÖZET .....	99
ABSTRACT.....	100

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1. Lojistiğin Ülke Ekonomilerine Katkısı .....	10
Tablo 2. Lojistik Modlarına Göre Maliyetler .....	15
Tablo 3. Ülkelerin Lojistik Performans İndeksi (2010) .....	23
Tablo 4. Lojistik Kavramların Maliyet Açısından Kıyaslanması .....	35
Tablo 5. Girişimci Kişilerin Özellikleri .....	46
Tablo 6. Son Bir Yıl İçerisinde, Firma Göstergelerinin Değişimi .....	84
Tablo 7. İstanbul ve Çevresinde Lojistik Sektörünün Gelişmesine Yönelik Yapılan / Yapılacak Projelerin Yeterli Olup Olmadığı .....	86



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1. Sipariş Süreci .....	20
Şekil 2. Tedarik Zinciri Akışı.....	32
Şekil 3. Tersine Lojistiğin Atık Yönetimi Açısından Anlamı .....	34
Şekil 4. Yenilik Süreci .....	41
Şekil 5. Girişimciliğin Ekonomi Üzerine Etkisi .....	44
Şekil 6. Girişimcilik Süreci.....	53

## **GRAFİKLER DİZİNİ**

Grafik 1. Ülkelere Göre Ambalaj Üretim Oranları .....	18
---	----

## **LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK; ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ**

### **GİRİŞ**

Gelişen teknoloji ve değişen dünya düzeni ile birlikte çalışma hayatında rekabet artık, ulusal çerçevenin dışına çıkmış durumdadır. İçinde bulunulan çağda küreselleşme sebebiyle dünya ticaret piyasasında ülkeler arasındaki sınırlar neredeyse ortadan kalkmış durumdadır. Hal böyle olunca da sadece lojistik sektöründe değil, tüm sektörlerde rekabet daha sıkı hale gelmiştir.

Lojistik kavramının tarihçesi eskilere dayanmakla birlikte, sektörel anlamdaki gelişmeler çok eski zamanlara dayanmamaktadır. Elbette lojistik faaliyetler yüzyıllardan bu yana gerçekleştirilmektedir. Ancak farklı bir disiplin ya da sektör olarak ele alınması geçmiş yüzyılda kabul görmüş bir olgudur. Gelişmiş ülkelerde 1940 – 1950 yıllarından itibaren ayrı bir sektör olarak ele alınmaya başlanan lojistik faaliyetler, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise son 30 yılda gelişim içerisine girmiş bulunmaktadır.

Gelişmekte olan veya geri kalmış ülkelerde lojistik sektörünün birçok soruna sahip olduğu bilinmektedir. Bu sorunların işletme kaynaklı, faaliyet gösterilen ülke kaynaklı ve uluslararası yasa ve mevzuatlar kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Belirtilen sorunlar dışında lojistik sektöründe girişimcilik faaliyetleri ve girişimcilere ne tür imkanlar verildiği konusunda çalışma içerisinde bilgiler ortaya konulacaktır. Lojistik sektörü, bilindiği üzere ciddi anlamda yatırım gerektiren bir sektördür. Girişimcilerin bu sektörde ne tür çalışmalar içerisine girebilecekleri sorusuna yanıt aranacaktır.

Çalışma içerisinde konu hakkında literatür taraması yapılacak ve TNT Ekspres ile görüşme yapılacaktır. Sektör içerisinde faaliyet gösteren bir işletmenin fikirlerine yer verilmesi, çalışmaya olumlu bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca lojistik sektöründe girişimcilik potansiyeli ile ilgili elde edilen bulguların da araştırma kısmında ortaya konulması planlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde lojistiğin tanımı, tarihçesi, gelişimi, lojistik faaliyetlerin faydaları ve prensipleri, lojistik faaliyet alanları, lojistik sektörünü etkileyen faktörler ve lojistik faaliyetlerde yeni trendlerden bahsedilmesi planlanmaktadır.

İkinci bölümde ise girişimci ve girişimcilik kavramı, girişimciliğin önemi, girişimciliğin özellikleri ve süreci, girişimciliği etkileyen faktörler, girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan yetenekler, girişimcilik türleri, iç girişimcilik kavramı, girişimciliğin ekonomik kalkınmada önemi ve girişimcilerin çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlara değinilmesi planlanmaktadır.

Araştırma bölümünde ise TNT Ekspres firmasından grup satış müdürü ile görüşme yapılacaktır. Yüz yüze görüşmenin yanında İzmir Ticaret Odası'nın hazırlamış olduğu anket yine aynı firmada uygulanacak ve bu sayede daha sistemli bilgilerin elde edilmesi amaçlanacaktır. Yine bu bölümde elde edilen bulgular ortaya konulacak ve tartışma bölümünde elde edilen veriler, araştırmacının kişisel fikirleriyle birlikte tartışılacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.LOJİSTİK SEKTÖRÜ

#### 1.1. LOJİSTİĞİN TANIMI

Lojistik sözcüğü, Latince “Logic”, “Yunanca “Logistikos”, İngilizce “Logistics” kelimelerinden türemiş bir kavramdır.<sup>1</sup>

Lojistik kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “insanların gereksinimlerini karşılayabilmek için her türlü hizmetin, ürünün başlangıçtan bitiş anına kadar taşınmasının etkin ve verimli olarak planlanarak uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>2</sup>

Diğer bir tanımda lojistik, “*İş dünyasında, malzemelerin ve bazen insanların organize hareketleridir.*” biçiminde ifade edilmiştir.<sup>3</sup>

Lojistik kavramı günümüzde sahip olduğu anlam bakımından tanımlanacak olursa üretim safhasında, üretimi tamamlanan ürünün gerekli yerlere ulaşması sürecinde her türlü akışların kontrol edilmesi ve kayıt altına alınması gibi fonksiyonları olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup>

Lojistik; müşteri hizmetleri, talep öngörme, belge akışı, stok yönetimi, sipariş yönetimi, paketleme, üretim planlaması, satın alma, depolama gibi faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak da tanımlanabilir.<sup>5</sup>

Lojistik, “logic” ve “statistics” kelimelerinin birleşmesi ile meydana gelmiş olup Türkçe karşılığı istatistiksel mantık olan kavram olarak da ifade edilmiştir.<sup>6</sup>

Üretimin başlangıcından tüketim noktasına kadar etkin bir planlama, depolama, taşıma faaliyetleri gerektiren ve müşteri taleplerini karşılayabilmenin esas olduğu sürece lojistik denir.

<sup>1</sup> Muharrem Bakkal, Arif Oflaz, “**Lojistik Bilgi Sistemleri**”, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2011, s:6  
<sup>2</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52f23ed0680588.79492541](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52f23ed0680588.79492541). Erişim Tarihi: 28.01.2014

<sup>3</sup> Hakan Keskin, “**Lojistik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği**”, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2006, s:27

<sup>4</sup> Orhan Küçük, “**Uluslararası Lojistik**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s:2

<sup>5</sup> Ömer Baybars Tek, İlkay Karaduman, **Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Ekonomi Yayınları, İzmir, 2012, s:7

<sup>6</sup> Figen Gülenç, Bihter Karagöz, E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, 2008, s:75

## 1.2. LOJİSTİĞİN KAPSAMI VE ÇEVRESİ

Lojistik, farklı alanlara hizmet eden bir kavramdır. Ancak lojistik sektörünün sahip olduğu kapsam ve çevre çok farklılık göstermez, genel olarak aynıdır. Lojistik üretim süreci sonrasında depolama, taşıma, teslimat gibi fonksiyonları olan bir kavramdır. Lojistiğin hedefi bütünleşmiş bir yapıya sahip olmaktır. Bu bağlamda son zamanlarda lojistik kavramının kapsamının genişlediği görülmektedir. Bu durumun nedenlerinden bir tanesi de dünya ticaretinde yaşanan hızlı gelişmeler olarak görülmektedir.<sup>7</sup>

Yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler göz önüne alındığında lojistiğin kapsamı ve çevresinin de bir dönüşüm yaşaması normal bir durumdur. Bir kurumda lojistik kavramının var olması için depolama ve taşımanın olması yeterli değildir. Depolama ve taşıma faaliyetlerinin yanında en az bir faaliyet daha olmalıdır ki lojistiğin varlığından bahsedilebilsin. Lojistiğin kapsamında; nakliye, sigorta, tahsilat, danışmanlık, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi birçok işlem yer almaktadır.<sup>8</sup> Görüldüğü üzere lojistiğin kapsamı çok geniştir ve dünyada yaşanan değişimler de göz önünde bulundurulduğunda bu kapsamın daha da genişleyeceği düşünülmektedir. Yürütülmekte olan lojistik faaliyetin kapsamı ne olursa olsun esas olan lojistik hizmetlerde iyi bir standart yakalamak olmalıdır. Bu sayede lojistik hizmetlerin etkinliği ve verimliliğinin artması sağlanabilmektedir.

## 1.3. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

Lojistik birçok faaliyet açısından temel öge olarak görülmesi sebebiyle merkezi bir yere sahiptir. Ekonomik faaliyetlerin kapsamının giderek artmakta olduğu günümüz dünyasında lojistiğin sahip olduğu önem daha da ileri seviyelerde olacaktır. Lojistik, performans ile ilgili tüm hususların etkilediği bir süreçtir. Dolayısıyla müşterilerin memnuniyet duymaları ya da şikayette

<sup>7</sup> Ercan Taşkın, Yasemin Durmaz, “Lojistik Faaliyetler(Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri)”, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2012, s:13

<sup>8</sup> Yusuf Bayraktutan, Şevket Tüylüoğlu, Mehmet Özbilgin, “Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Antalya, 2012, s:62

bulunmaları gibi başarılı veya başarısız tüm durumlara lojistik faaliyetlerinin sebep olduğu söylenmektedir.<sup>9</sup>

Lojistik işletmelerin ekonomik faaliyetlerini etkileyen bir kavram olduğu için ülke genelinde de ekonomiye etkisi olmaktadır. Lojistiğin ekonomiye olan etkilerinin olumlu olabilmesi için lojistiğin işletmeler ve ekonomi açısından sahip olduğu roller iyi bir şekilde incelenmelidir.

Kişilerin ve kurumların beklentilerinde yaşanan değişimler, üretilen ürünlerin istenilen şartlara uygun olarak zamanında istenen yere gönderilmesi istekleri gibi hususlar lojistiği daha da önemli bir boyuta taşımaktadır. Ayrıca taşınacak ürünlerin mesafelerinin ve maliyetlerinin artması da lojistiğin önemini artırmaktadır. Üretim ve satış faaliyetleri gösteren firmaların sayılarının artması, bu firmaların uluslararası arenada yer göstermeye başlaması da lojistiğe duyulan ihtiyacı artırmıştır. Lojistiğin önemini artıran bir diğer husus ise stoklama konusunda şartların değişmesi olmuştur. Stok giderlerinin artmasına paralel olarak ortaya çıkan bu durum lojistiğin fonksiyonları ile belirlenmektedir.<sup>10</sup>

Lojistik işletme içerisinde rekabet ortamı sağlayan bir yapıya sahiptir. Müşterilere kaliteli hizmet sağlama konusunda önemli etkileri olan lojistik, müşterilerin tatmin olmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Lojistik faaliyetlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesi sonucunda müşterilerin istedikleri ürünlerin doğru zamanda ve doğru şekilde ulaştırılması işletmeleri diğer kurumlara oranla bir adım öne geçirecektir.

Lojistiğin sahip olduğu önem, maddeler halinde açıklanacak olursa şu şekilde olacaktır:

- Lojistik kurumların performans kriterlerini ve kar oranlarını belirleyen bir unsurdur.
- Lojistik tüm organizasyonları kapsayan bir süreç olarak ele alınması sebebiyle önemlidir.

<sup>9</sup> Serap Gür, “Lojistik Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri(Gaziantep Örneği)”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2009, s:10

<sup>10</sup> Orhan Küçük, “Lojistik İlkeleri ve Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2012, s:55

- Lojistik işletmelere fazla maliyet oluşturmalarına rağmen oluşturduğu maliyetten fazlasını kazandıran bir süreçtir.
- Lojistik müşterilere sağlanan hizmetler noktasında temel unsur olarak göze çarpmaktadır.
- Lojistik faaliyetler sayesinde uzun zamanlı ilişkilerin oluşması mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak lojistik günümüz dünyasının şartları paralelinde olmazsa olmaz bir kavram olarak gözükmemektedir. İşletmeler ve ekonomi açısından sayısız fonksiyona sahip olan lojistik süreci getirisi doğru uygulandığı takdirde her zaman olumlu yönde olacaktır. Ayrıca bu sayede ilişkide bulunan müşterilerin de hizmetlerden memnun kalması sebebiyle müşteri tatmini noktasında da hedeflenen başarıya ulaşılabilecektir.

#### **1.4. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE EVRİMİ**

Literatür incelendiğinde lojistik ile ilgili ilk çalışmaların askeri sistemlerde görüldüğü anlaşılmaktadır. Askeri açıdan lojistiğin ifade ettiği anlam savaş veya barış ortamlarında etkinliğin sağlanması, askeri kuvvetlere destek olacak tüm etmenlerin uygulanması şeklinde idi. Ekonominin insan hayatında sürekli yer alan bir kavram olmasının ardından lojistik kavramı ekonomi ile iç içe bir yapıda olan bir süreç olarak göze çarpmaya başlamıştır.

Lojistiğe duyulan ilgi ve ihtiyacın çıkış noktasında Amerika'da yaşanan düzensiz gelişme ortamının etkilerinden söz edilebilir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde üretim konusunda büyük bir ilerleme kaydeden Amerikan işletmeleri bu ürünleri pazarlamak için farklı arayışlar içerisine girmişlerdir. Üretilen malların tüketicilere ulaştırılması konusunda yaşanan problemlere çözüm oluşturma arayışları lojistiğin daha sık olarak kullanılan bir hal almasına sebep olmuştur.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Nilay Kaba, “Lojistik İşletmesinde Risk Odaklı Bir Yönetim”, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013, s:19



Lojistik, 1900'lü yılların ilk dönemlerinde yönetim stratejisi kapsamında incelenmiştir. Lojistiğin modern anlamı ile kullanılması 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerika'da olmuştur. Bu nedenle Amerikan işletmeleri lojistiğin işletmelerin bünyesinde yer almaya başlamasının öncüsü olarak kabul görmektedirler. Yıllar ilerledikçe farklı boyutları ortaya çıkan lojistik kavramının 1970-1980 yılları arasında kurumsallaşma dönemi içerisine girdiği kabul edilmektedir.<sup>12</sup> Devam eden süreçte bilgisayar teknolojisinin ortaya çıkması ve teknolojik olarak birçok değişimin yaşanması ile lojistiğin sahip olduğu konum da farklı boyutlara taşınmaya başlamıştır. Lojistiğin kaynak yönetimi, tedarik zinciri yönetimi gibi konularla birlikte kullanılmaya başlaması ise 20. yüzyılın sonunda ve 21. yüzyılın başlarında olmuştur.

Günümüzde ele alındığında lojistik, tüm dünyada gelişimine devam eden nadir sektörlerden bir tanesi olarak gözükmektedir. Bunun da ötesinde 21. yüzyılda bilgi teknolojisi ve mikrobiyolojinin yanında en çok gelişmesi beklenen üç sektörden bir tanesi olarak görülmektedir. Dünyada ticaretin gelişmesi, ticaret hacminin ger geçen gün artması, taşıma ve depolama konularının giderek önemini artması gibi hususlar bu gelişimin ana etkenleri olarak kabul edilmektedir. Lojistik kavramı, tedarik zinciri yönetimi ile beraber her geçen gün yeni bir kapsam ve boyut kazanmaktadır.<sup>13</sup>

## 1.5. LOJİSTİĞİN FAYDALARI

Lojistik kavramının önemi açıklanırken lojistiğin gerek işletmelere gerekse ekonomiye fayda sağlayan bir yapıya sahip olduğuna değinilmiştir. Lojistiğin faydaları başlığı açıklanırken işletmeye olan faydaları ve ekonomiye olan faydaları şeklinde başlıklara ayrılarak açıklanacaktır.

---

<sup>12</sup> Emine Koban, Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa, 2011, s:57

<sup>13</sup> Tek, Karaduman, a.g.e., s:11

### 1.5.1. Lojistiğin İşletmeye Faydaları

Lojistiğin işletmelere sağladığı birçok fayda mevcuttur. Bu faydalardan ilki, işletmelerin üretim esnasında yaşadığı problemlerin önüne geçmesidir. Üretim esnasında yaşanan problemler depolama ve taşıma aşamalarında da sıkıntı yaşanmasına neden olacağı için lojistiğin üretim aşamasındaki faydaları biraz daha önemli bir hal almaktadır.

Üretim safhasının ardından ürünlerin istenen zaman diliminde müşteriye iletilmesi ile lojistik yönetiminin gerekleri yerine getirilmiş olur. Bu da müşterilerin memnuniyetinin sağlanması anlamına gelmektedir. Lojistik süreci istenen biçimde uygulandığı takdirde maliyetlerin de düşeceği unutulmamalıdır<sup>14</sup>. Maliyetlerin daha aşağılara düşürülmesi gerçekleşirken aynı zamanda da müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi işletmeler için son derece memnuniyetle karşılanmaktadır. Ancak bahsedilen bu durumla her zaman karşılaşılması pek mümkün olmamaktadır.

Lojistiğin işletmelere sunduğu faydalar sadece maliyet ile sınırlı değildir. İşletmelerin kapasite planlamaları yaparken lojistikten faydalandıkları bilinmektedir. Bunun yanında stoklarla ilgili yapılan azaltma veya artırma çalışmalarında lojistiğin önemli faydaları vardır. Lojistik fonksiyonları verimli bir biçimde uygulandığında işletmelerin üretim faaliyetlerinin sürekli bir hal alacak olması lojistiğin işletmeye sağladığı yararlar arasındadır. Ayrıca etkin lojistik süreci sayesinde piyasadaki farklı taleplere cevap verilebilmesi de mümkün olacaktır. Lojistiğin işletmelerdeki işlevlerinin pazarlama ve üretimden ibaret olduğu yanlış bir düşüncedir. Lojistiğin işletmeye sağlayacağı faydalar üretim ve pazarlamanın yanında satın alma, muhasebe, finans, kalite ve insan kaynakları gibi birçok alanda olabilmektedir. İşletmelerin lojistikten maksimum derecede faydalanabilmeleri için tüm stratejileri ile lojistik stratejileri arasında bir bütünlük sağlamaları gerekmektedir. Bu bütünleştirme işleminin yapılması sonrasında işletmeler rekabet açısından önemli avantajlar elde edeceklerdir. Bu da işletmelerin değerlerinin artması anlamına gelmektedir. Lojistik stratejileri ile işletme

---

<sup>14</sup>Küçük, a.g.e., s:56-57

stratejilerinin bütünleşmesinin bir başka yararı da operasyonel maliyetlerin azalması noktasında olacaktır.<sup>15</sup>

### 1.5.2. Lojistiğin Ülke Ekonomisine Faydaları

Lojistiğin ülke ekonomisinin önemli unsurlarından bir tanesi olmasının sebepleri verimlilik oranını, taşıma ve dağıtımını, faiz oranlarını ve enerji maliyetlerini etkiliyor olmasıdır. Gelişmiş ülkelere bakıldığında lojistik konusundaki adımları çok önceden attıkları görülecektir. Bir ülkenin diğer ülkelerle rekabet edebilmesi için lojistik sisteminin iyi işliyor olması gerekmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler ve geride kalmış ülkelere bakıldığında lojistiğe gereken önemin verilmediği anlaşılacaktır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerin lojistiği bir yönetim fonksiyonu olarak ele alması gerekmektedir. Bu sayede lojistik ülkenin gelişmesine katkıda bulunacaktır. Lojistiğe gereken özen gösterildiğinde öncelikle işletmelerin, buna paralel olarak da ülke ekonomisinin bu durumdan olumlu etkileneceği unutulmamalıdır.<sup>16</sup>

Lojistiğin ülkelerin ekonomilerine katkıları şu tablo üzerinde daha net şekilde anlaşılacaktır.

Tablo 1’de görüldüğü üzere lojistik ülkelerin milli gelirleri içerisinde en az %10’luk bir paya sahiptir. Bu çok ciddi bir rakam olarak gözükmekle beraber lojistik faaliyetlerin ne kadar önemli olduğunu da gözler önüne sermektedir. Tabloda dikkati çeken nokta ise Avrupa ülkelerinden ziyade Amerika ve Asya ülkelerinin gayri safi hasıllarında daha çok payı olmasıdır.

<sup>15</sup>Birdoğan Baki, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Volkan Matbaacılık, Trabzon, 2004, s:17

<sup>16</sup> Taşkın, Durmaz, a.g.e., s:11

Tablo 1. Lojistiğin Ülke Ekonomilerine Katkısı

BÖLGE	ÜLKE	GSYİH İÇİNDEKİ PAY (%)
KUZEY AMERİKA	ABD	10.5
	MEKSİKA	15.3
AVRUPA	ALMANYA	13.1
	BELÇİKA	11.4
	FRANSA	12.0
	İSPANYA	14.7
	YUNANİSTAN	12.6
ASYA - PASİFİK	AVUSTURALYA	14.5
	ÇİN	16.5
	HİNDİSTAN	15.4
GÜNEY AMERİKA	BREZİLYA	15.0

**Kaynak:**[http://kobitek.com/turkiye\\_ve\\_dunyada\\_e-ticarette\\_e-lojistik\\_gelistimi](http://kobitek.com/turkiye_ve_dunyada_e-ticarette_e-lojistik_gelistimi)

## 1.6. LOJİSTİĞİN PRENSİPLERİ

Lojistiğe ait faaliyetlerin planlanma aşamasından uygulanma aşamalarına kadar olan süreçte faydalanılan bir takım prensipler vardır. Bu prensiplere lojistik uygulamalarının rehberi gözüyle de bakılabilir. Lojistiğin uygulanabildiği tüm alanlarda uygulanabilen bu temel ilkelere bağlı kalındığı takdirde kaynakların etkin kullanılması ve zaman kaybının önlenmesi gibi hususlarda başarı sağlanacaktır. Lojistiğin prensipleri belirlenen lojistik amaçlara ulaşmada anahtar görevi üstlenmektedir. Lojistiğin prensipleri; standart olma, ekonomik olma, esnek olma, sadelik, izlenebilirlik, koordinasyon ve yeterlilik şeklindedir. Bu prensipler ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

### 1.6.1. Standart Olma

Lojistik hizmetlerde standartlığın sağlanması büyük kolaylıkları da beraberinde getirmektedir. Lojistik faaliyetlerde standart belirlerken uluslararası standartlar kriter olarak alınmalıdır. Sunulan hizmetlerde ve yürütülen faaliyetlerde uluslararası standartlar yakalandığı takdirde kayda değer ekonomik yararlar elde edilecektir. Ekonomik getirinin yanı sıra zamandan tasarruf edilmesi de mümkün olacaktır.

Günümüzde zamanın değerlendirilmesinin ne kadar önemli olduğu göz önüne alınırsa standart olma prensibinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Özellikle konteynır, ekipman gibi noktalarda belirlenen standartların yakalanmasının lojistik hizmetler açısından önemi büyüktür.<sup>17</sup>

### 1.6.2. Ekonomik Olma

Lojistiğin ekonomik olma prensibine göre en az maliyetle lojistik desteğin etkin bir şekilde kullanılması esastır. Ekonomide ihtiyaçların sonu olmadığı kabul edilmektedir. Var olan kaynakların gereksinimleri karşılama yetersiz kalacağı düşünüldüğü için ihtiyaç duyulan kaynakların önceden belirtilmesi hem zaman açısından hem de ekonomik açıdan yarar sağlayacaktır.<sup>18</sup>

### 1.6.3. Esnek Olma

Lojistikte esnek olmaya uygulanması en kolay prensip gözüyle bakılmaktadır. Bu noktada yapılması gereken sürekli olarak değişim gösteren şartlardan olumsuz yönde etkilenmek yerine bu şartlara uyum sağlama çabası göstermektir. Lojistik faaliyetlerde iyi uyum sağlamak dolayısıyla esnek olmak önemli bir yer tutmaktadır ve bu prensibin uygulanabilirliği de çok zor değildir.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Dündar Narin, “Türkiye’de Lojistik Sektörünün Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s:13

<sup>18</sup> Keskin, a.g.e., s:31

<sup>19</sup> Bakkal, Oflaz, a.g.e., s:8

#### 1.6.4. Sadelik

Lojistik faaliyetleri sadece bir işletmeye yönelik faaliyetler değildir. Birçok işletme söz konusu olduğu için lojistik uygulamalarının yapısının sade olması istenmektedir. Lojistik hareketlerin uygulandığı anlarda oluşabilecek karmaşık durumlar istenmeyen bir durumdur ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Lojistikte oluşturulacak sistemin yapısının sade ve kolay uygulanabilir olması tercih edilmektedir. Çünkü sade bir yapı etkinliği ve verimliliği artıracaktır.

Sadelik prensibine uyulduğu takdirde kaynaklara ulaşmak ve kaynakları kullanmak da kolay bir hal alacaktır. Sadelik ilkesi hataları minimize eden, hızlı çalışma imkanı sunan ve maliyetleri azaltan bir yapının temelini oluşturmaktadır.<sup>20</sup>

#### 1.6.5. İzlenebilirlik

İzlenebilirlik ilkesi olası sorunların karşılaşılmadan ya da sorunlar fazla büyümeden önce çözülebilmesi adına önemlidir. Bunun için teknolojik imkanlar da kullanılarak yürütülen faaliyetler sağlıklı bir şekilde izlenmelidir. Süreçte rol alan herkesin faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması açısından da izlenebilirliğin sağlanması izlenebilirlik ilkesinin gerekliliğidir.<sup>21</sup>

#### 1.6.6. Koordinasyon

Farklı alanlarda yürütülen lojistik faaliyetlerinin birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması çabaları sonrası lojistiğin koordinasyon prensibi ortaya çıkmıştır. Lojistik destek çalışmalarında istenen etkinliğe ulaşılması koordinasyon prensibi ile mümkün olmaktadır. Lojistikte planlamalar yapılırken icracılar ve müşteriler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Taşkın, Durmaz, a.g.e., s:8

<sup>21</sup> Aslı Uçar, “Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007, s:4

<sup>22</sup> Dündar, a.g.e., s:14

### 1.6.7. Yeterlilik

Lojistiğin yeterlilik prensibine göre lojistikte kullanılan kaynakların belirli seviyelerde olması gerekmektedir. Yeterliliğin yakalanması lojistik operasyonlar için büyük önem ifade etmektedir. Yeterlilik prensibi kapsamında sürdürülebilirlik kavramının önemi büyüktür. Ekonomik açıdan hedeflere ulaşılması ve istenen verim oranlarının yakalanabilmesi için yeterlilik prensibinin uygulanıyor olması gerekmektedir.<sup>23</sup>

## 1.7. LOJİSTİK FAALİYET ALANLARI

Dünyada yaşanan gelişmeler sebebi ile firmalar özellikle üretim ve pazarlama alanlarında yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. İşletmeler bu noktada lojistik faaliyetlerden faydalanmaktadırlar. Lojistik faaliyetler; planlama, yöneltme, koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını barındırmaktadır. Lojistik faaliyetlerde esas olan işletme açısından önemli olan parametreleri göz önünde bulundurarak işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Sistemli bir şekilde hareket etmek lojistik faaliyetler için önemlidir. Lojistik faaliyetlerin amacına ulaşabilmesi noktasında sistemsel yapıdan sıkça bahsedilmektedir. Lojistik faaliyetleri uygulamada başarılı olan işletmelerin rakiplerinden her zaman bir adım önde oldukları bilinmektedir. Bu derece önemli olan lojistik faaliyetler alt başlıklar halinde incelenecektir.

### 1.7.1. Taşıma

Lojistiğin temel faaliyetlerinden taşıma kavramıyla nakliye ya da ulaştırma şeklinde de karşılaşılabılır. Bazı çevreler tarafından lojistik ve taşıma aynı anlamda kullanılıyor olsa da öyle değildir. Taşıma lojistiğin bir alt bileşenidir.

Dünyada ekonomik olarak yaşanan sürece paralel olarak dünya ticaretinin sürekli olarak gelişiyor olması uluslararası taşımacılığa farklı bir boyut kazandırmıştır. Taşımacılığın sahip olduğu önem her geçen gün

---

<sup>23</sup> Taşkın, Durmaz, a.g.e., s:8

artmaktadır. Yapılan yatırımların büyük yatırımlar olması, sektörlerde yaşanan büyük gelişmelere paralel olarak taşımacılık sistemlerinde de çeşitlilikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünya sisteminin küreselleştiği günümüz koşullarında farklı taşıma sistemlerine gereksinim duyulmaktadır. Taşınacak olan ürünlere göre taşıma şekli belirlenmektedir. Şu anda ulaştırma için kullanılmakta olan sistemler şu şekildedir:<sup>24</sup>

- Karayolu,
- Havayolu,
- Demiryolu,
- Denizyolu,
- Boru Hatları,
- Kombine Taşımacılık şeklindedir.

Taşıma konusunda hangi sistemin seçileceği hususunda birçok faktör etkili olmaktadır. Taşıma yapılacak olan ürünün özelliklerinin yanında gidilecek olan güzergaha ait özelliklerin de hesaba katılması gerekmektedir. Burada önemli olan başka bir husus da en az maliyetle en iyi hizmeti sunabilecek alternatifi belirlemek olmalıdır. Taşıma sistemlerinin her birinin kendisine ait ek maliyetleri vardır. Seçilecek alternatifin çok yönlü olması sebebiyle karar vermeden önce eldeki verilerin iyi bir biçimde değerlendirilmesi gerekir. Yaşanan gelişmeler sonrasında uzak yerlere taşıma yapmak eskisi gibi zor olmadığı için seçimleri etkileyen bir numaralı etken maliyet olmaktadır.

---

<sup>24</sup>Tek, Karaduman, a.g.e., s:252-259



**Tablo 2. Lojistik Modlarına Göre Maliyetler**

Lojistik Modu	Maliyetler	
	Sabit Maliyetler	Değişken Maliyetler
Demiryolu Lojistiği	Çok Yüksek	Düşük
Karayolu Lojistiği	Düşük	Yüksek
Denizyolu Lojistiği	Yüksek	Çok Düşük
Havayolu Lojistiği	Çok Yüksek	Esnek
Boru Hattı Lojistiği	En Yüksek	En Düşük

**Kaynak:** Orhan Küçük, Lojistik İlkeleri ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s:112

Tabloda görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerin sabit maliyetleri ( terminal alt yapı, bakım vb.) ve değişken maliyetleri (yakıt, işçilik, onarım vb.) birbirinden son derece farklı olmaktadır. Yatırım kararı alınmadan önce ne miktarda taşıma yapılacağı da önemlidir. Muhtemel öngörülerin ortaya konulması sonucunda bir karar alınması daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Kaynağı sınırlı olan bir bölgeden yakıt taşımak için boru hattı kurmak mantıklı bir seçenek olmayacaktır. Ya da düşük miktarlarda taşıma yapmak için demiryolu hattı kurmak da aynı şekilde değerlendirilebilir. Bu tip durumların önüne geçmek için gerekli araştırmalar yapılmalı ve tüm ihtimaller değerlendirilmelidir. Aksi takdirde yatırımların kar getirmesi bir kenara, işletmeleri ciddi anlamda zarara girmesi muhtemeldir.

### 1.7.2. Depolama

Depolama faaliyeti lojistik ile ilgili her ürünün belirli bir yerde muhafaza edilmesi anlamına gelmektedir. Depolama faaliyetinde dikkate alınacak hususlardan bir tanesi minimum derecede hareket ederek ürünlere ulaşmanın sağlanmasıdır. Depo içi hareketler minimum derecede olmaması lojistik faaliyetlerde zaman kaybına neden olabilmektedir. Depolamada dikkat

edilmesi gereken diğerk bir nokta ise malzeme taşınması için uygun ortamın sağlanmasıdır. Depolamada dikkat edilecek hususlar şu şekildedir:<sup>25</sup>

- Maliyet,
- Depo içi levhalar,
- Ürünlere kolay erişebilme,
- Malzeme taşınan araçlar,
- Depo içi hareketler,
- Depolama ve dağıtımda esneklik,
- Depo içi trafik akışı şeklindedir.

Depolama faaliyetinde tedarikçi depoları, malzeme depoları, dağıtım merkezi depoları ve yerel depolar kullanılabilir. Depolama faaliyeti etkin ve verimli şekilde yürütülmesi gereken bir faaliyettir. Stokların nerede ve nasıl depolandıkları lojistik hareketlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu nedenle depolamada kullanılan alanlardan maksimum derecede faydalanmak gerekmektedir. Depolama faaliyeti ile üretim hareketlerinin aralıksız olarak devam etmesi amaçlanmaktadır. Etkin bir depolama süreci ile piyasada yaşanan dalgalanmalardan en az derecede etkilenilmesi mümkün olmaktadır.<sup>26</sup>

Mevsimsel olarak üretilen ürünlerin saklanması, üretim bölgelerinden uzak yerlere ürün taşınması, belirli dönemler talep gören malların varlığı gibi nedenler depolamayı gerekli kılan nedenlerden bir kaçıdır. Teknolojide ve şirketlerin pazarlama politikalarında meydana gelen değişimler bu nedenleri etkileyebilmekte ve hatta değiştirebilmektedir.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Orhan Küçük, **Lojistik İlkeleri ve Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2012, s:64

<sup>26</sup> Selami Özcan, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, Hatay, 2008, s:289

<sup>27</sup> Tek, Karaduman, a.g.e., s:195

### 1.7.3. Ambalajlama

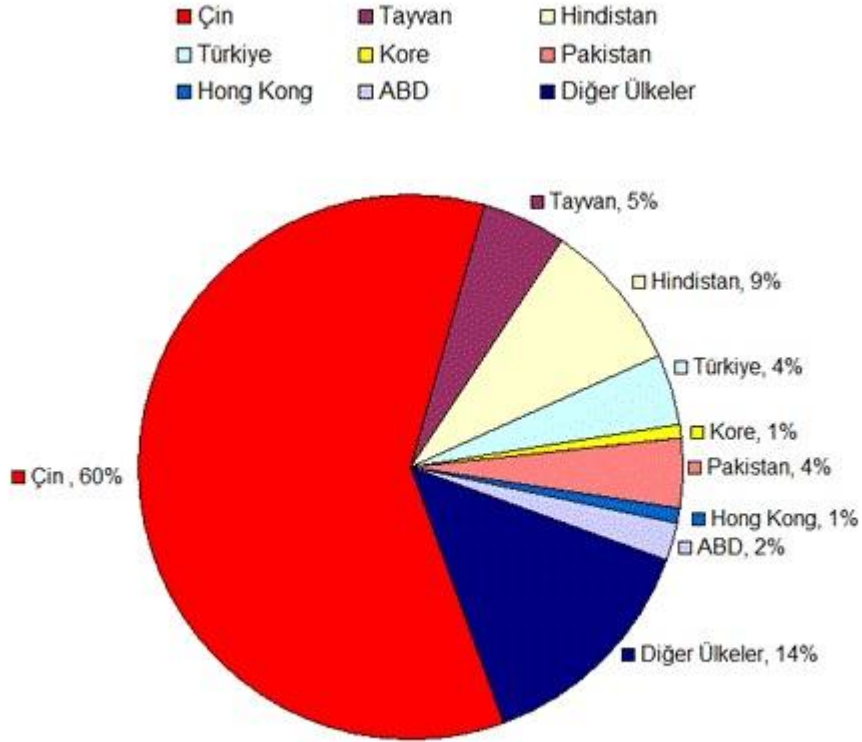
Ambalajlama faaliyeti lojistik kurumlarının işletmelere özellikle son yıllarda sunmaya başladığı bir faaliyet olarak göze çarpmaktadır. Ürünlerin üretim aşamasından tüketicinin eline geçene kadar olan tüm safhalarda güvenli ve zarar görmeden taşınması ambalajlamada esastır. Ambalajlama faaliyeti kapsamında ürünlerin çevre bilinci de göz önüne alınarak taşınması, muhafaza edilmesi, tanıtılması işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Ambalajlama daha çok lojistik ve pazarlama sektörlerinde görülmektedir. Bu nedenle lojistik hareketlerde ürünün ambalajlanması esnasında zarar görmesine engel olunması lojistik firmaları için artı olacaktır. Ürünlerin hasar almasına engelleyen lojistik firmaları için ambalajlama iyi bir reklam aracı olarak görülmektedir. Günümüzde müşterilerin ürün tercihleri konusunda birçok kriteri vardır. Bu kriterlerden bir tanesi de ambalajdır. Ambalajlama faaliyeti bu özelliği sebebiyle yönlendirici bir etkiye sahiptir.<sup>28</sup>

Dünyada ambalajlama sektörüne bakıldığında ülkelerin sahip oldukları oranlar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Çin, tek başına dünya üzerindeki ambalaj üretiminin % 60 oranında üretimini gerçekleştirmektedir. Elbette üretilen ambalajın, ürünlerle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Üretimi gerçekleşen ürünlerin ambalaja ihtiyacı olacaktır. Dolayısıyla Çin üretiminin geldiği nokta ambalaj sektörünün de gelişmesinde kesinlikle etkili olmaktadır.

---

<sup>28</sup>Koban, Keser, a.g.e., s:232



**Grafik 1. Ülkelere Göre Ambalaj Üretim Oranları**

**Kaynak:** Tek, Karaduman, a.g.e., s:346

#### 1.7.4. Sipariş Planlama

Sipariş planlama faaliyeti iletişim sistemlerini etkin bir biçimde kullanarak sipariş sürecinin yürütülmesini amaçlamaktadır. İçinde bulunulan dönemde çalışma şartları çok geniş kapsamlı ve kompleks yapıda olduğu için etkin bir sipariş planlama süreci lojistik için şart olarak gözükmektedir. Müşterilerin memnuniyetinin sağlanabilmesi için de önemli bir faaliyet olan sipariş planlamanın sahip olduğu fonksiyonlar şu şekildedir:<sup>29</sup>

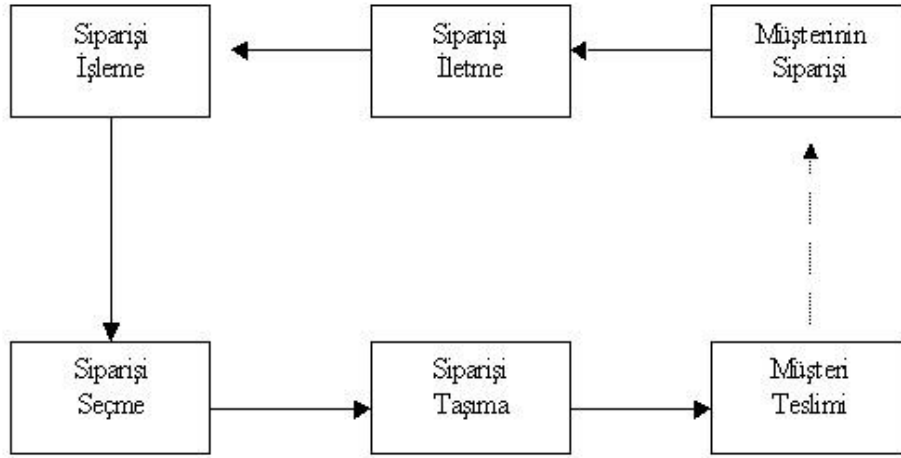
- Sipariş alma,
- Sipariş girme,

<sup>29</sup> Muhammed Bamyacı, “**Modern Lojistik Yönetimi: Organize Lojistik Bölgeleri İçin Bir Yer Seçimi Modeli**”, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2008, s:17

- Siparişin doğruluğunu test etme,
- Siparişi onaylama,
- Siparişi askıya alma,
- Siparişin maliyetlerini gözden geçirme,
- Siparişin sevkiyatını gerçekleştirme,
- Siparişin durumu hakkında bilgi alma şeklindedir.

Sipariş planlama süreci direkt olarak hizmet düzeyine etki eder. Bu nedenle özellikle yöneticiler bu konuda gerekli hassasiyeti göstermelidirler. Siparişlerin müşteriye en kısa sürede ulaştırılması sipariş planlamanın temel amacı olduğu için taşıma ve depolama faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Sipariş planlama sürecinde üretici ve dağıtıcıların sorumlulukları fazla olduğu için bu süreç bir bütün halinde ele alınmalı ve ona göre yönetilmelidir. İşletmeler, müşterilerin sipariş verme zamanlarını etkileyebildikleri takdirde, siparişlerde oluşan dalgalanmaların önüne geçebilecek ve sipariş yönetimini daha etkili bir biçimde kullanmış olacaktır.

Lojistik faaliyetlerde sipariş süreci şekil üzerinde gösterildiğinde ortaya çıkan durum Şekil 1'de görülmektedir. Şekilden anlaşıldığı üzere sipariş planlama sürecinde başlangıç müşterinin siparişidir. Sürecin bitişi de ürünün ya da hizmetin müşteriye teslimi ile birlikte olmaktadır. Bu süreçte siparişin işlenmesi, iletilmesi ve taşınması gibi hususlarda ne kadar hızlı olunursa müşterilere temin ettikleri ürünün ulaşması da o kadar hızlı olacak ve müşterilerin tatmini sağlanacaktır.



**Şekil 1. Sipariş Süreci**

**Kaynak:** Necdet Timur, Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1988, s:56

### 1.7.5. Satın Alma

Satın alma faaliyetleri gerek duyulan ürünlerin temin edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Satın alma süreci siparişi alınmasının ardından siparişin tedarik edilmesinden oluşmaktadır. Satın almaya ödeme yaparak ürünü temin etmek gözüyle bakılmamalıdır. Satın alma süreci kapsamında; karar verme, tanımlama yapma, irtibata geçme, teklifleri inceleme, sözleşme yapma gibi faaliyetler bulunmaktadır.

Satın alma firmaların müşterilerinden gelen istekleri yerine getirebilmesi ve üretimde sürekliliğin sağlanabilmesi ile ilgilidir. Lojistik faaliyetleri kapsamında satın alma işlemi gerçekleştirilirken mevcut stoklar göz önüne alınmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için de bu faaliyeti gerçekleştiren birimler arasında koordinasyonun olması gerekmektedir. Satın alma faaliyetlerine ilişkin planlar hazırlanırken stratejik hedefler de göz önüne alınarak planlama yapılmalıdır.

Satın alma faaliyetleri işletmelerin hassasiyet göstermeleri gereken bir kavramdır. Satın alınacak olan ürünün ya da hizmetin her açıdan doğru şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu aşamada hangi miktarda ürün satın alınacağı, ürünün ne zaman temin edileceği, hangi şartlarda satın alınmanın yapılacağı gibi hususlardan bir tanesinde dahi yapılacak olan hata işletmeler açısından dönüm noktası olabilmektedir.<sup>30</sup>

### 1.7.6. Envanter Yönetimi

Envanter yönetimi lojistik faaliyetler için önemli bir husus olup üretim noktasında gerekli olan şeylerin yönetilmesi ile alakalıdır. Envanter yönetimi ile stok yönetimi ya da malzeme yönetimi isimleri adı altında da karşılaşılabılır.

Firmaların her bölümünün envanter yönetiminde bir rolü vardır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde stok yapmış olmaları gereklidir. Bu nedenle stokların lojistik faaliyetlerde önemli bir yeri vardır. Envanter yönetimi işletmelerdeki kar oranlarını etkilemektedir. Örneğin iyi bir envanter yönetimi yapamayan firmalar taşıma noktasında gereksiz harcamalar yapabilmekte ve kar oranlarını düşürebilmektedirler. Envanter yönetiminde ürünün ne kadar olacağı ve ne zaman hazır olacağı noktalarında ihtiyaçlara cevap verebilir nitelikte olmak işletmelerin temel amacı olmalıdır.<sup>31</sup>

Envanter bulundurmaının temel nedenleri şu şekildedir:<sup>32</sup>

- Arz talep dengesinin sağlanması,
- Talep ve sipariş konularında belirsizleri ortadan kaldırması,
- Üretimde uzmanlaşmayı kolay hale getirme,
- Ürünlerin yaşam sürelerinin kısılması,
- Toplu alımlar vasıtası ile düşük satın alma ve taşıma maliyetlerinden faydalanma,
- Rekabet ortamında aynı türde çok sayıda ürünün olması şeklindedir.

<sup>30</sup> Gür, a.g.e., s:20

<sup>31</sup> Keskin, a.g.e., s:56

<sup>32</sup> Tek, Karaduman, a.g.e., s:142

### 1.7.7. Müşteri Servisi

Müşterilerin memnuniyetinin sağlanması her sistem için olduğu gibi lojistik için de en önemli hususlardandır. Hizmeti satın alan müşterinin tatmin olmaması hiçbir işletmenin karşılaşmak istemeyeceği bir durumdur. Lojistik faaliyetlerde müşteri servisleri; hizmeti ya da ürünü müşterinin talep ettiği yere, talep ettiği zamanda ve müşterinin istediği koşullara uygun bir biçimde ulaştırmayı amaçlamaktadır.

Müşteri servisinde esas olan yüksek kalite hedefine ulaşabilmektir. Günümüz koşullarında müşterilerin talepleri rekabet koşullarının artması sebebiyle değişkenlik göstermektedir. Bu durum müşteri servisinin önemini artırmıştır. Müşteri servisi(hizmeti), müşterin gereksinimlerini temin etmek, ürünleri müşterilere ulaştırmak, müşteriler bir problemle karşı karşıya kaldığında çözebilmek için yapılan faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Müşteri servisi rekabet konusunda işletmelere belirgin faydaları olan bir faaliyettir. Müşteri hizmetleri açısından belirli değere sahip olan işletmeler rakiplerinin önünde olmaktadır.<sup>33</sup>

Bu lojistik faaliyetler kapsamında ülkelerin lojistik performanslarının değerlendirildiği bir çalışma yapılmıştır. Dünya bankası verilerine göre ülkelerin lojistik faaliyetlerdeki performans indeksleri şu şekildedir:

---

<sup>33</sup>Mutlu, a.g.e., s:20



Tablo 3. Ülkelerin Lojistik Performans İndeksi (2010)

SIRA	ÜLKE	PUAN	SIRA	ÜLKE	PUAN
1	Almanya	4,11	21	Yeni Zelanda	3,65
2	Singapur	4,09	22	İtalya	3,64
3	İsveç	4,08	23	Güney Kore	3,64
4	Hollanda	4,07	24	Birleşik Arap Emirlikleri	3,63
5	Lüksemburg	3,98	25	İspanya	3,63
6	İsviçre	3,97	26	Çek Cumhuriyeti	3,51
7	Japonya	3,97	27	Çin	3,49
8	İngiltere	3,95	28	Güney Afrika	3,46
9	Belçika	3,94	29	Malezya	3,44
10	Norveç	3,93	30	Polonya	3,44
11	İrlanda	3,89	31	İsrail	3,41
12	Finlandiya	3,89	32	Bahreyn	3,37
13	Hong Kong	3,88	33	Lübnan	3,34
14	Kanada	3,87	34	Portekiz	3,34
15	A.B.D.	3,86	35	Tayland	3,29
16	Danimarka	3,85	36	Kuveyt	3,28
17	Fransa	3,84	37	Litvanya	3,25
18	Avustralya	3,84	38	Slovakya	3,24
19	Avusturya	3,76	39	Türkiye	3,22
20	Tayvan	3,71	40	Suudi Arabistan	3,22

**Kaynak:**Türkiye’de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları, Tüsiad Yayınları, Yayın No: 526, Mart 2012, s:31

Tabloda görüldüğü üzere Almanya lojistik performans indeksi sıralamasında ilk sıradadır. Ülkelerin sahip oldukları ekonomik güçlerin yanı sıra diğer ülkelerle olan ilişkileri de lojistik faaliyetleri etkileyebilmektedir. 2010 yılına ait olan bu verilerde 39. sırada olan Türkiye 2012 senesinde 27.

sıraya kadar yükselmiştir. Türkiye'nin yükseliş göstermesi, ülkede lojistik sektörünün performansının arttığı ve dolayısıyla da lojistik sektörünün her geçen gün gelişmekte olduğu sonucuna ulaşılabilir.

## **1.8. LOJİSTİK FAALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler paralelinde lojistik faaliyetleri de çok geniş boyutlara ulaşmıştır. Özellikle lojistik faaliyetlerinin uluslararası boyut kazanması sebebi ile birçok faktör bu faaliyetlere etki etmeye başlamıştır. Lojistik faaliyetleri yürüten işletmeler de bu faktörleri göz önünde bulundurarak hareket etmenin gerekliliğinin farkına varmışlardır. Lojistik faaliyetleri etkileyen faktörler; ekonomik nedenler, politik nedenler, hukuksal nedenler, kültürel nedenler ve teknolojik nedenler başlıkları altında incelenebilir. Lojistik faaliyetleri etkileyen bu faktörler bu bölümde farklı başlıklar halinde incelenecektir.

### **1.8.1. Ekonomik Nedenler**

Lojistik faaliyetleri etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi ekonomik nedenlerdir. Lojistik faaliyetler bünyesinde yer alan üretim, dağıtım, taşıma, pazarlama, tüketim safhalarının her biri ekonomik nedenler kapsamında etkileri olan süreçler olarak yer almaktadır. Ülke bazında değerlendirme yapıldığında lojistiğin gelişmesi ve uluslararası standartlarda olması durumu o ülkenin ekonomisinin iyi seviyelere gelmesine katkıda bulunmaktadır.<sup>34</sup> Bu değerlendirmeden yola çıkarak ekonomi ve lojistiğin birbiri ile iç içe olduğu söylenebilir.

Global dünya şartlarında şirketlerin ekonomik gelişmeleri yakından takip ediyor olması gerekmektedir. Bu sadece lojistik faaliyetler için değil tüm faaliyetler için geçerli bir durumdur. Lojistik faaliyetleri uluslararası boyut kazandığında dikkat edilmesi gereken ekonomik faktörler daha geniş bir hal almaktadır. Hükümetlerin yürütmekte olduğu politikalardan gümrüklerde

<sup>34</sup> Sait Kaya, Seçil Çevik, **Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum Analizi**, İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülteni, Kasım 2010, s:27

uygulanen tarifelere kadar tüm hususlar lojistik faaliyetleri etkileyen ekonomik nedenler kapsamındadır. Ayrıca döviz kurları da çok önemli yer tutmaktadır. Sayılan bu ekonomik faktörler lojistik sürecini olumsuz etkileyebildiği gibi önceden alınan önlemler sayesinde oluşabilecek olumsuz etkiler en aza indirgenebilmekte ve hatta olumlu yansımalar da olabilmektedir.

Bu hususları göz önünde bulunduran işletmeler günümüzde ekonomik şartların çabuk değişkenlik göstermesi sebebi ile ekonomik süreçlere daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Ekonomik süreçlerin yürütülmesinde tek kişinin söz sahibi olması yöntemi yerine süreçte daha çok kişinin rol alacağı yöntemler tercih edilmeye başlamıştır.<sup>35</sup>

İşletmeler stratejilerini oluştururken ekonomik koşullara paralel olarak hareket ederler. Lojistik organizasyonları sahip oldukları ekonomik güç doğrultusunda planlama yapmak durumundadırlar. Bunu yaparken de farklılık gösteren gümrük politikaları, kurumsal farklılıklar, bankacılık ihtiyaçları gibi noktaları da göz önünde bulundurmalıdırlar. Aksi takdirde sürdürülebilir bir işletmeden söz etmek mümkün olmayacaktır.

### 1.8.2. Politik Nedenler

Lojistik faaliyetlerin uluslararası boyutlarda olduğu günümüzde lojistiğin politikadan olumlu ya da olumsuz anlamda etkilenmemesi pek mümkün gözükmemektedir. Ülkelerin toplumsal değerlerine paralel olarak sahip oldukları yapı lojistik faaliyetleri etkilemektedir. Lojistik faaliyet yürüten işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin yönetim biçimi, yabancı firmalara karşı uyguladıkları politikalar gibi faktörlerden etkilenmektedirler.

Lojistik faaliyetleri etkileyen politik faktörler göz önüne alındığında ilk olarak gümrük sorunları göze çarpmaktadır. Gümrüklerde yaşanan sorunlar lojistik faaliyetleri olumsuz etkilemekte ve işletmeleri yıpratmaktadır. Özellikle

---

<sup>35</sup> Şeyda Yıldırım, “Üretim-Dağıtım(Lojistik) Problemi İçin bir Tavlama Benzetimi Algoritması”, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s:7

Avrupa Birliği'nin üye olmayan ülkelere karşı kota uygulaması yapıyor olması önemli bir sorun olarak gözükmemektedir.<sup>36</sup>

Bütün ülkelerin gümrük yasal mevzuatına hakim olunması, gereken bilgilerin hepsini bilmesi pratikte pek kolay olmayacaktır. Bu noktada yaşanacak eksikliğin faturası ağır olabilmektedir. İhmal edilen bir gümrük mevzuatı sadece zaman kaybı olarak ele alınmamalıdır. Zaman kaybının yanında yasal yükümlülükler ve prestij kaybına da neden olabilmektedir. Ayrıca gümrüklerde yaşanan sorunların uzaması halinde hızlı şekilde elden çıkarılması gereken ürünler ve kullanılmaz duruma gelecek ürünler işletmeleri ekonomik açıdan zarara uğratabilmektedir.<sup>37</sup>

Ülkelerin benimsemiş oldukları politikalar lojistik faaliyetleri doğrudan etkilemektedir. Örneğin savunma politikası benimseyen ülkeler uluslararası ticarete aktif rol üstlenmeyi tercih etmezler. Bu gibi durumlarda o ülkelerde lojistik faaliyetlerde bulunan işletmelerin planlamalarını tekrar gözden geçirmeleri gerekecektir. Toplumlarda hükümet istikrarının olması da lojistik faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Siyasi istikrar olan ülkelerde lojistik faaliyetleri yürütmek daha kolay bir hal almaktadır. Özellikle yabancı sermayeler lojistik yatırımlarında bu hususa büyük özen göstermektedirler.

Politik faktörler kapsamında yer alan terör sorunları, ülkelerin geçmişte yaşadıkları çatışmalar gibi durumlar da lojistik faaliyetleri doğrudan etkilemektedir. İşletmeler yatırım yaparken bu tarz risklerle karşılaşmak istemezler. Uluslararası örgütler ve terör örgütleri lojistik faaliyetleri durdurma noktasına getiren politik faktörlerdir. Bunların yanında aynı derecede olmasa da sosyalizm, komünizm, liberalizm gibi ideolojik faktörler de lojistiği etkileyen politik faktörler arasında gösterilmektedir.

Politik nedenler lojistik faaliyetleri her zaman olumsuz etkilemektedir şeklinde bir algı oluşmamalıdır. Olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkilerinin olduğu da unutulmamalıdır. Örneğin devletlerin yürütmekte oldukları politikalar kapsamında yakın ilişkiler içerisinde bulunan birkaç devlette faaliyet gösteren lojistik işletmeleri bu durumdan olumlu şekilde

<sup>36</sup> Ramazan Kılıç, **Türkiye-AB İlişkileri ve Gümrük Birliği**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s:253

<sup>37</sup> Keskin, a.g.e., s:112-113

etkilenebilirler. İşletmelere düşen bu gibi durumlarla karşılaşılmadan önce düzenli bir şekilde planlama yaparak olumsuz etkilerden korunmak olmalıdır.

### 1.8.3. Hukuksal Nedenler

Lojistik faaliyetleri etkileyen bir diğer faktör de hukuksal faktörlerdir. Hukuksal nedenler kapsamında en çok karşılaşılan sorun ise hukuki mevzuat konusunda yaşanmaktadır. İthalat ve ihracat yapan işletmeler sözleşme hazırlarken hangi ülkenin hukuki mevzuatının uygulanacağı noktasında karara varma noktasında problemlerle karşılaşmaktadırlar. Her devlet uyumsuzluk anlarında uygulamaya koyulacak kanunlar belirlemiştir ancak bu kanunlar ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir.

Hukuki açıdan yaşanan sorunlarda önemli bir diğer nokta ise mahkemelere intikal eden davalarda olmaktadır. Yaşanan mahkeme süreçlerinin genellikle uzun sürmesi işletmelere zaman, ekonomi ve prestij açısından kayıplar yaşatmaktadır. Bu aşamada uluslararası faaliyet gösteren işletmeler arasında kanun niteliği taşımayan fakat antlaşma niteliği taşıyan bazı metinlerin varlığından söz edilebilmektedir.<sup>38</sup>

Uluslararası lojistikte yaşanan hukuki sorunlar konusunda çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Bunların bazıları şu şekildedir:

- Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu,
- Milletlerarası Ticaret Odası,
- Uluslararası Hukuk Enstitüsü,
- Uluslararası Denizcilik Teşkilatı,
- Uluslararası Hukuk Derneği gibi teşkilatlar bu kurumlar arasında öne çıkanlardır.

Bu kurumlardan Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu, doküman içeren ticaret kanunlarında birliği araştıran bir organizasyon olarak göze çarpmaktadır. Yeni bir öneri dile getirildiğinde ya

<sup>38</sup> Tolga Küçükasköylü, “Lojistik Faaliyetler ve İhracatçı Bir Firma Örneği”, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2004, s:26

da gündeme geldiğinde bu kurum önerileri global standartları karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır.<sup>39</sup>

#### 1.8.4. Kültürel Nedenler

Lojistik sektöründe yönetici konumundaki kişilerin ürünleri alacak müşterilerin kültürel açıdan sahip oldukları konumu iyi analiz ederek anlamaları gerekir. Bu durum lojistik faaliyetlerin etkinliği bakımından olmazsa olmaz olarak kabul edilir.

Kültürel faktörler bir ülkenin bölgeleri arasında dahi farklılıklar göstermekte iken uluslararası kültürel farklılıkların ne boyutta olacağını tahmin etmek kolay değildir. Farklı ülkelerde lojistik faaliyetlerini sürdüren işletmelerin öncelikle dikkate almaları gereken kültürel farklılıklar din, dil, eğitim, yaşam tarzı gibi hususlarda olabilir. Lojistik organizasyonun kapsamı bu kültürel faktörler göz önüne alınarak oluşturulmalı ve lojistik faaliyetler o kapsamda yürütülmelidir.

Günümüzde insanlar ihtiyaçları doğrultusunda sürekli olarak bir şeyler satın almaktadırlar. Brezilya'daki bir müşteri ile Türkiye'deki müşterinin satın alma alışkanlıklarının aynı olması beklenemez. Bu nedenle lojistik işletmeleri bu kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak faaliyetlerini planlamalıdır.<sup>40</sup>

Kültürel faktörler din, dil, eğitim gibi başlıklarla sınırlı değildir. Bunların yanında iletişim, bakış açısı, maddi ve manevi kültür seviyeleri, toplum ilişkileri ve sosyal yaşam gibi birçok konu kültürel faktörler kapsamında değerlendirilmelidir. Bu noktada firmaların yapması gereken değişik kültürel geleneklere sahip personel barındırmaktır. Bu sayede faaliyet gösterilen bölgelerdeki insanların kültürlerine uygun ve paralel biçimde adımlar atılması mümkün olacaktır.

<sup>39</sup> Douglas Long, **İnternational Logistics Global Supply Chain Management**, 2. Basımdan Çeviri, Çeviren: Mehmet Tanyaş, Murat Düzgün, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2012, s:263

<sup>40</sup> Ruhet Genç, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2012, s:156

### 1.8.5. Teknolojik Nedenler

Günümüzde teknolojinin lojistik faaliyetler kapsamındaki etkilerinin giderek artıyor olması kaçınılmaz bir durumdur. Dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler paralelinde özellikle internetin de yaygın olarak kullanılmaya başlamasının sonucunda lojistik faaliyetlerin bilgi sistemleri kapsamında kullanımı da hızla artmaktadır.

İşletmelerin kullandıkları teknolojinin boyutları lojistik performanslarının belirleyici bir unsuru olarak göze çarpmaktadır. Ulaşım, haberleşme, üretim, reklam gibi tüm konularda yaşanan teknolojik gelişmeler paralelinde işletmelerin lojistik faaliyetleri de büyük bir dönüşüm içerisine girmiştir. Bu yeniliklere ayak uyduramayan işletmelerin sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri pek mümkün gözükmemektedir.<sup>41</sup>

İletişimde yaşanan gelişmeler ve global lojistik anlayışının oluşumu ile birlikte elektronik ticaret kavramı ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Elektronik ticaret, lojistik faaliyetlerinin tümünün telekomünikasyon ağları üzerinden gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Elektronik ticaret, işletmelerin maliyet analizlerinde köklü değişimleri de beraberinde getirmiş bir kavramdır. Elektronik ticaretin lojistik faaliyetler açısından yarar ve zararları şu şekildedir:<sup>42</sup>

- Elektronik ticaret ile daha çok müşteriye daha uygun maliyetlerle ulaşılabilir.
- Elektronik ticarete işlemler elektronik ortamlarda yürütüldüğü için zamandan tasarruf edilmektedir.
- Elektronik dağıtım sistemleri kullanılması sebebi ile ulusal ve uluslararası ticaret hızı artmaktadır.
- Zamandan tasarruf edilmesi ve maliyetlerin en aza indirgenmesine paralel olarak rekabet seviyesi yükselecektir ve elektronik ticaret rekabet avantajı sağlayacaktır.

<sup>41</sup> Kadir Şatıroğlu, Çok Uluslu Şirketler, Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları**, Yayın No:536, Ankara, 1984, s:35

<sup>42</sup> Önder Canpolat, **E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği Yayınları, Ankara, 2001, s:11-12

- Elektronik ticaretin getirdiği yenilikler ile geleneksel yönetici profiline sahip kişilerin sayısı azalacaktır. Yöneticilerin kendilerini daha fazla alanda uzmanlaştırması gerekliliğinin oluşması, hem kişilerin kendisini geliştirmesine olanak sağlayacak hem de işletmeler bu durumdan olumlu anlamda etkileneceklerdir.

Elektronik ticaretin bu faydalarının yanında bazı sakıncaları da mevcuttur. Bunlar;

- Elektronik ticaret geliştirmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki refah seviyesi farkının daha da açılmasına neden olur.
- Elektronik ticaret anlayışı ile birlikte geleneksel ticarete rol alan kişilere ihtiyaç kalmayacaktır. Bu da işsizlik oranının artması anlamına gelmektedir.
- Elektronik ticaret kapsamında internetten yürütülen faaliyetlerin denetlenmesi mümkün olmamaktadır. Bu da internet kullanımında oluşabilecek olumsuz durumların belirlenmesi ve önlem alınmasının zorlaşmasına neden olmaktadır.

Hayatın her alanında olduğu gibi lojistik faaliyetlerde de teknolojinin yeri her geçen gün artmaktadır. Lojistik faaliyetlerde bulunan işletmeler teknoloji konusunda yaşanan gelişmelere duyarsız kalma lüksüne sahip değildir. Bu nedenle teknolojinin, işletmelerin yürütmekte oldukları lojistik faaliyetleri olumlu etkilemesi yönünde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler işletmeler açısından iyi değerlendirildiği takdirde işletmelerin faaliyetleri teknolojinin olumlu yönleri ile karşılaşacaklardır. Bunun tersinin yaşanması durumunda ise işletmeler için zorlu bir süreç yaşanması kuvvetle muhtemeldir.



## 1.9. LOJİSTİK FAALİYETLERDE YENİ TRENDLER

Günümüzde dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak lojistik faaliyetlerde de bir takım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin taleplerinin değişkenlik göstermesi, teknolojik açıdan gelinen nokta gibi hususlar lojistik faaliyetlerinde yeni anlayışların gelişmesine ortam hazırlamıştır. Üretim aşamasından başlayarak ürünlerin tüketiciye ulaşmasına kadar olan tüm süreci kapsayan lojistik faaliyetlerde ortaya çıkan yeni trendler tedarik zinciri yönetimi, tersine lojistik, kombine taşımacılık, negatif stok ve çapraz dağıtım olmak üzere beş başlıkta toplanmıştır. Bu yeni anlayışlar lojistik faaliyetlerde işletmelere yarar getirmekte olup gerekli görülen durumlarda uygulamaya konmaktadır. Bu bölümde lojistik faaliyetlerdeki yeni trendler farklı başlıklar halinde incelenecektir.

### 1.9.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri kavramı bir ürünün üretilmeye başlama aşamasından tüketicinin eline geçene kadar yapılan her faaliyeti kapsayan uzun bir süreçtir. Tedarik zinciri birçok farklı şekilde tanımlanmış bir süreçtir. Yapılan bu tanımlamaların farklı paydaları olduğu gibi ortak paydaları da vardır.

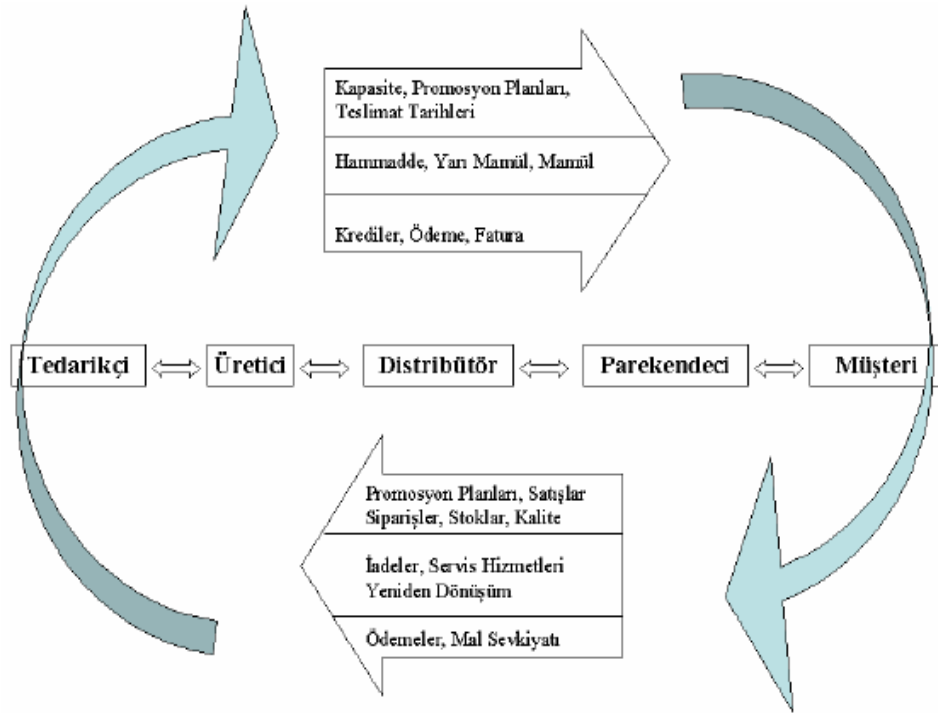
Tedarik zinciri üretimden tüketime kadar süreçte yer alan herkesi ve her kurumu kapsayan bir kavram olup; firmaların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan ilişkiler olmaktan ziyade çok sayıda kurumun katılımıyla oluşan iş ilişkileri olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak tedarik zincirinin iş ve ilişki ağları niteliğinde olduğu söylenmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ise; tedarikçilerin, üreticilerin, dağıtıcıların ve müşterilerin katılımıyla oluşan bir yapı olmakla birlikte ürün, para ve bilgi akışının yönetilmesini sağlayan bir süreçtir.<sup>43</sup>

Tedarik zincir yönetimi; müşteriler ve diğer pay sahipleri açısından değer oluşturan, bilgi ve hizmet elde edilmesi amacı ile ilk tedarikçiden

<sup>43</sup>Erdal Nebol, Tanyeri Uslu, Ezgi Uzel, **Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 2013, s:4

ürünün ulaşacağı son kişiye kadar olan işlerin entegrasyonu olarak da tanımlanabilir.<sup>44</sup>

Tedarik zincirinin odağında müşteriler vardır. Müşterilerin ihtiyaçlarının ekonomik ve verimli bir şekilde karşılanması tedarik zincirinin temel hedeflerindedir. Müşterilerin istekleri yerine getirilirken sunulan hizmetin birinci kalite olması da tedarik zinciri yönetiminin gerekleri arasındadır. Tedarik zinciri yönetimi firmalara stratejik açıdan avantaj sağlamaktadır. İşletmeler stratejik olarak iyi seviyelere çıkabilmek adına tedarik zinciri yönetimini etkin bir biçimde kullanmalıdırlar. Tedarik zinciri yönetimi süreci tek bir işletme veya organizasyonun varlığı ile değil birçok organizasyonun varlığı ile oluşmaktadır. Çok sayıda organizasyon farklı görevler üstlenerek bu süreçte yer almaktadır.



**Şekil 2. Tedarik Zinciri Akışı**

**Kaynak:** İlker Hergüllü, “Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı:3PL Lojistik”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009, s:14

<sup>44</sup>Long, a.g.e., s:43

Tedarik zinciri yönetiminin kapsamındaki faaliyetler dört grup altında toplanmaktadır. Bunlar; planlama, tedarik, üretim ve dağıtım olarak sıralanmaktadır. Bu faaliyetlerden planlama diğerlerinin yönetimi olarak göze çarpmaktadır. İyi bir planlama olmadan diğer faaliyetlerin sağlıklı yürütülmesi pek mümkün gözükmemektedir. Tedarik zinciri yönetiminde müşterilerle en yakın ilişkileri yürüten birim ise dağıtım birimidir. Tedarik zinciri kapsamında yer alan planlama, dağıtım, tedarik ve üretim çabalarının tümü müşterilerin taleplerini en iyi şekilde karşılamaya yönelik olmalıdır.

### 1.9.2. Tersine Lojistik

Tersine lojistik; tedarik zinciri yönetimindeki sürecin tam tersi olarak işleyen faaliyetler bütünüdür. Diğer bir ifade ile tersine lojistik müşteriden üreticiye doğru bir akışa sahiptir. Ters lojistik geri dönüşüm ve yeniden kullanımın önemli olduğu bir lojistik türüdür.<sup>45</sup>

Ters lojistik faaliyetleri üretim noktasında satıcılara geri dönen ürünlerin hareketlerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda ürünlerin defolu çıkması, ürünlerde arıza çıkması, iade edilen ürünler ve çeşitli nedenlerle kullanımı mümkün olmayan ürünlerin ters yöndeki faaliyetleri ihmal edilen ters lojistik hareketleridir. Tersine lojistikte hedeflenenler maliyetleri en aza indirmek, müşterilerin tatminini sağlamak, yasalara uygun davranarak faaliyetlere devam etmektir. Diğer bir ifade ile tersine lojistikte işletmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir nitelikte olması için gerekli hususları yerine getirmek esastır.<sup>46</sup>

Tersine lojistikte uygulanabilirlik kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise zaman ve miktar olarak net verilerin olmayışıdır. Zaman ve miktar noktasında yaşanan belirsizlikler maliyet hesaplarının sağlıklı olarak yapılmasına da engel olmaktadır. Ürün geri dönüşlerinde ters lojistik uygulamaları doğru şekilde uygulamaya konulduğu takdirde maliyet açısından kayda değer

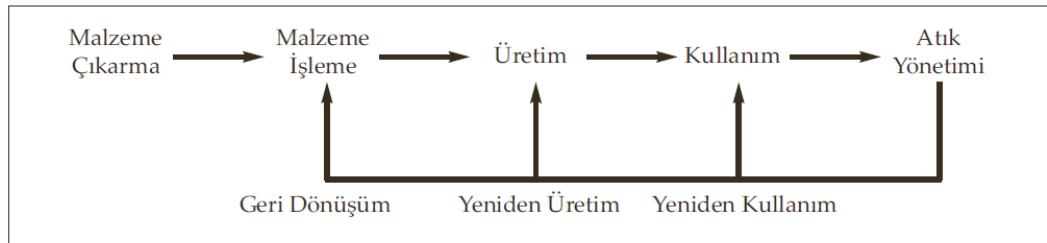
---

<sup>45</sup>Genç, a.g.e., s:243

<sup>46</sup>Doğan, a.g.e., s:43

avantajlar sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle tersine lojistiğin stratejik açıdan avantajlı bir yapıda olduğu söylenebilir.

Tersine lojistikte geri dönüşüm ve yeniden kullanım gibi kavramların varlığı tersine lojistik ile atık yönetiminin yakın bir ilişki içerisinde olmasını da beraberinde getirmektedir. Tersine lojistiğin atık yönetimi açısından içerdiği anlam şekil ile gösterildiğinde ortaya çıkan durum Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3. Tersine Lojistiğin Atık Yönetimi Açısından Anlamı**

**Kaynak:** Ümran Şengül, Atıkların Geri Dönüşümü ve Tersine Lojistik, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Ocak 2010, s:78

Tablo 4'ten görüldüğü üzere bazı faaliyetlerde lojistik maliyetleri daha azken bazılarında da fazladır. Bu da gösterilen faaliyete göre tersine lojistiğin avantaj sağlayabileceği olarak yorumlanabilir. Ancak esas dikkati çeken ise tersine lojistiğin yeniden kullanım konusunda sağladığı avantajdır. Lojistikte yeniden kullanım söz konusu değilken tersine lojistikte yeniden kullanma ve geri kazanım kavramları esastır.

Tersine lojistik ve lojistik kavramlarının maliyet açısından kıyaslaması yapıldığında ortaya şu şekilde bir tablo çıkacaktır:

**Tablo 4. Lojistik Kavramların Maliyet Açısından Kıyaslanması**

<b>Maliyet Kalemleri</b>	<b>İleri Lojistik'e Göre Tersine Lojistik Maliyetleri</b>
Ulaştırma	Daha yüksektir
Stok bulundurma maliyeti	Daha azdır
Fire / Kayıp	Çok azdır
Eskime	Daha yüksek olabilir
Toplama	Çok yüksek – daha az standart
Sınıflama / Kalite tanımlama	Çok daha yüksek
Yenileme / Yeniden ambalajlama	Tersine lojistik için önemlidir, ileri lojistikte yoktur.

**Kaynak:** Tek, Karaduman, a.g.e., s:626

### 1.9.3. Kombine Taşımacılık

Günümüzde lojistik faaliyetlerde kullanılabilecek ideal bir taşıma türünden bahsetmek pek mümkün gözükmemektedir. Bunun nedeni ise taşıma türlerinin hepsinin farklı avantajlarının olmasıdır. Her bir taşıma türü için farklı avantaj ya da dezavantaj durumundan söz etmek mümkündür. Bu nedenle şu taşıma türü idealdir diye bir genelleme yapmak pek mümkün olmayacaktır. Bu durumda yapılması gereken ise taşıma sistemlerinin sahip olduğu avantajları kullanarak kombine taşımacılık sistemi oluşturmaktır.

Kombine taşımacılık en yalın hali ile aynı taşıma ekipmanı ile birden fazla taşıma biçiminin kullanıldığı taşımacılık türüdür. Kombine taşımacılıkta önemli olan hangi taşıma türleri kullanılırsa kullanılsın koordineli bir biçimde çalışmayı sağlamaktır. Kombine taşımacılık bir zincir olarak ele alınırsa bu

zincirin gerek yasal gerek teknolojik gerekse organizasyon açısından ahenkli bir şekilde işliyor olması gerekmektedir.<sup>47</sup>

Uluslararası lojistikte mesafeler artmakta olup bölgelere ait farklı özellikler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında denizlerin veya okyanusların aşılmasının gerektiği durumlar söz konusu olmaktadır. Bu nedenle lojistik sürecinde birden fazla taşıma türünün kullanılması gereken anlar oluşmaktadır. Kombine taşımacılığın gerekliliği gün geçtikçe artmaktadır. Kombine taşımacılığın önem kazanmasında rolü olan etmenler şu şekildedir:<sup>48</sup>

- Taşınan yüklerin boyutlarının büyümesi,
- Taşıma türlerinin hepsinin her yere uygunluk gösterememesi,
- Yükleme ve boşaltma araçlarında yaşanan gelişmeler,
- Elleçleme tekniklerinin gelişmeye devam etmesi,
- İletişim imkanlarının gelişmesi gibi etmenlerdir.

Kombine taşımacılık sistemi ile güvenlik ve maliyet açısından istikrar sağlamaktadır. Kombine taşımacılıkta uygun istikamet belirlenmesi maliyetleri de azaltabilmektedir. Bu taşımacılık türünde bürokrasi işlemleri de daha az yer tutmaktadır.

#### 1.9.4. Negatif Stok

Negatif stok kavramı ile garanti maliyet adı altında da karşılaşılabılır. Bu yaklaşımda tedarik eden kişi malı satın alan kişiye göndererek satın alan kişinin kendi stokları kapsamında bu ürünün satılmasına izin vermektedir. Negatif stok anlayışında malı tedarik eden kişi ancak bu mallar satıldığında parasını almaktadır.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Vildan Hilal Akçay, “Lojistikte Demiryolu Taşımacılığının Önemi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s:15

<sup>48</sup> Küçük, a.g.e., s:61

<sup>49</sup> Mehmet Gümüş, **Lojistik ve Endüstri Mühendisliği**, [http://www.sistems.org/lojistik\\_ve\\_EM.htm](http://www.sistems.org/lojistik_ve_EM.htm)  
Erişim Tarihi: 07.02.2014

Negatif stokta alıcıya gönderilen malın satılma anına kadar geçen sürede kirada kaldığı kabul edilebilir. Çünkü malı tedarik eden kişi mal satılmadan parasını alamamaktadır. Bu sistemin avantajlarından bir tanesi satın alan kişinin kullanmış olduğu mal miktarınca ödeme yapıyor olmasıdır. Bu sayede stoklarda yaşanan yetersizlik durumu ile karşılaşılmayacaktır. Tedarik eden kişi açısından avantajı ise etkili bir pazarlamacının etkisi altına girmek suretiyle malını satabilme imkanı yakalamasıdır.

Negatif stok uygulamalarında en çok karşılaşılan problem alınan stokların takip edilmesi noktasındadır. Stokların takibinde tedarikçi süreci kontrolü altında tutamamaktadır. Bunun yanında alıcı ise ödeme yapmadığı için mala gereken hassasiyeti göstermeyebilir. Bu nedenle negatif stok anlayışında alıcının daha fazla söz sahibi olduğu söylenebilir.<sup>50</sup>

#### 1.9.5. Çapraz Dağıtım

Çapraz dağıtım; lojistikte etkinliğin yukarı seviyelere çıkabilmesi ve ürünlerin akışının hızlı bir biçimde sağlanması amacıyla kullanılan bir lojistik faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Çapraz dağıtımda mallar dağıtıma başlanan yerlerden stoklanma yapılmadan gönderilir. Çapraz dağıtımın yapıldığı yerlerde bu mallar, malları alacak olan kişilerin istedikleri şekilde ve miktarda ayrılmaktadır.<sup>51</sup>

Çapraz dağıtım tekniğinde depolama faaliyetleri kullanılmamaktadır. Bu teknik teslim araçları ve nakliye araçları arasındaki yükleme işlemleri kontrol edilmesinde etkin bir sistemdir. Çapraz dağıtımda stok yapılmaz ve çapraz dağıtım süreci çok kısa bir zamanda gerçekleşir. Çapraz dağıtım uygulamaları kapsamında dikkat edilmesi gereken temel husus lojistik araçların takip edilmesi yolu ile müşterilere zamanında bilgilendirme yapılmasının sağlanmasıdır.

<sup>50</sup> Seda Derinalp, “Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, s:12

<sup>51</sup> Murat Öz, Lojistikte Yeni Yaklaşımlar, Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Kahramanmaraş, 2011, s:147

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. GİRİŞİMCİLİK

#### 2.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Toplumların sanayi toplumu yapısından bilgi toplumu yapısına geçiş yapmaya başlamaları ile birlikte girişimcilik kavramı pek çok farklı uzman tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavram hüviyetine bürünmüştür. Girişimcilik kavramı işletme ve iktisat başta olmak üzere birçok bilim dalı ile alakalı bir kavram olup çok ilgi çeken bir konu olarak gözükmemektedir. Bu nedenle girişimcilik kavramının net bir tanımının olması pek mümkün gözükmemektedir. Girişimci ve girişimcilik kavramları için bir tanım üzerinde bir yoğunlaşma olmasa da yapılan tanımların ortak paydalarda bulunduğu noktalar da vardır. Girişim ve girişimcilik toplumun isteklerini yansıtan kavramlardır. Bu kavramlar için yapılan tanımlamalardan bazıları bu bölümde açıklanacaktır.

Girişimci kavramı Fransızca “entreprende” sözcüğünden türemiş olup İngilizceye “entrepreneur” şeklinde geçmiştir. Girişimci kavramı, kişinin zamana ve gösterdiği çabaya kendisini adayarak harekete geçmesi ve yenilik yoluyla farklı bir şeyler yaratması olarak tanımlanmaktadır.<sup>52</sup>

Diğer bir tanımda girişimci kavramı bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu sanılan bir malı üreten ve elde edeceği kar için göze alan kişi şeklinde açıklanmıştır.<sup>53</sup>

Girişimci, ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren, kar amacı

<sup>52</sup> Serhat Soyşekerci, **Uygulamalar ve Örnekleriyle Girişimcilik**, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2013, s:5

<sup>53</sup> Sudi Apak, Kamer H. Taşcıyan, Muzaffer Aksoy, **Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s:25



güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek sorumluluğunu üstlenen kişi olarak da tanımlanmaktadır.<sup>54</sup>

Girişimcilik ise yeterli çaba ve zaman tahsis edilerek finansal, fiziksel ve sosyal risklere katlanılarak maddi ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde edilerek yeni bir değer oluşturma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>55</sup>

Başka bir tanımda ise girişimcilik; iş hakkında fikirlere sahip, önündeki fırsatların farkında olan, ürün ve hizmet üretimi için sermaye, doğal kaynak gibi üretim fonksiyonlarını bir noktada buluşturan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır.<sup>56</sup>

En kapsamlı girişimcilik tanımı; toplumun ihtiyacı olan şeyleri başkalarından önce gören, bu konularda planlamalar yaparak bunları uygulamaya koyabilen, tüm koşullar altında üretime devam edebilen, risk almaktan kaçınmayan, sorumluluk üstlenen, değişim ihtiyacının farkında olan ve değişime ayak uydurabilen bireylerin yürüttüğü faaliyetlerin tamamı şeklindedir.<sup>57</sup>

Girişimciler planladıkları faaliyetlerden kar elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Girişimcilikte risk alabilmek önemli bir tuttuğu için riskin sonuçlarının olumlu olabilmesi adına girişimcilerin donanımlı olmaları gerekmektedir. Bu da girişimcilerde yöneticilik vasıflarının olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Girişimciliğin önemi girişimcilerin toplumun gereksinimlerinin ne olduğunu ortaya koyup yaptıkları girişimler vasıtası ile toplumun refaha ulaşmasını sağlamakta yatmaktadır.

<sup>54</sup> Mehmet Marangoz, **Girişimcilik**, Beta Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul, 2013, s:3

<sup>55</sup> Semra Güney, Arman Nurmakhmatuly, **Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma**, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:18, 2007, s:64

<sup>56</sup> Salt Patır, Mehmet Karahan, **Girişimcilik Eğitimi ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı 2, 2010, s:29

<sup>57</sup> Soyşekerci, a.g.e., s:6-7

Girişimin bazen küçük örgütler için bazen de yeni şirketleri ifade etmek için kullanıldığı da görülmektedir.<sup>58</sup> Girişimciliğin esası yeniliklere dayanmakta olduğu için böyle bir kullanımın olması normal bir durumdur. Eski yöntemlerin yerine yeni organizasyon şekillerini uygulamaya geçiren ve daima bir yenilik arayışına giren girişimci kişiler hem bireylerin takdirini kazanıp hem de ekonomik olarak topluma fayda sağlamayı başarabilmektedirler. Bu tarz faaliyetleri yapmaktan çekinmeyen, diğer bir ifade ile aldıkları riskler sonrasında olumlu sonuçlar elde edilen girişimciler dinamik girişimciler olarak ifade edilmektedir.

Girişimciler ve girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan birçok özellik olmasına rağmen herkesin aynı fikirde olduğu bir nitelikler bütünü oluşturmak mümkün gözükmemektedir. Bu noktada önem kazanan husus ise girişimcilerin yapmış oldukları girişimlerin sonucunun olumlu yönde olmasıdır. Girişimcilerde olması gereken özelliklerin toplumun sosyal ve ekonomik beklentilerinin paralelinde şekilleneceği unutulmamalıdır.

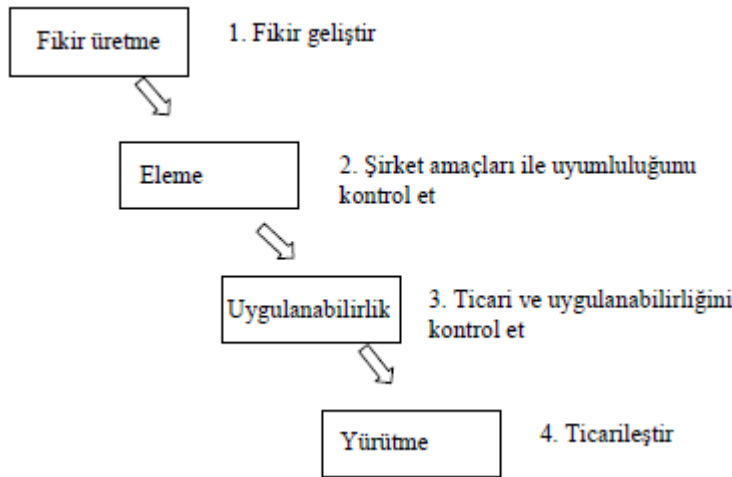
## 2.2. YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİM

Girişimcilik anlayışının temelinde yenilikler yatmaktadır. Bu nedenle girişimci kişilerin bulunduğu ortak payda olarak yenilik söylenebilir. Günümüzde rekabet ortamının kızıştığı göz önüne alındığında işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için birçok farklı yöntem başvurumaktadırlar. Bu noktada yenilik ve yenilikçilik anlayışı işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Yenilik kavramı, üretim aşamasından uygulama noktasına kadar tüm seviyeleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Ömür Kızılgöl, Burcu İşgüden, Bandırma'nın Girişimcilik Potansiyelinin Değerlendirilmesi, **Bahkesir Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s:259

<sup>59</sup> Çağrı Bulut, Melih Tütüncüoğlu, Ersoy Aksoy, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2009, s:1360

Girişimci kişiler aynı zamanda yaratıcı insanlardır. Yaratıcılık 21. yüzyılda önemi gitgide artan bir yapıya bürünmüştür. Bunun nedeni ise günümüz iş dünyasının koşullarında başarıyı yakalamanın yenilik ve yaratıcılığın birlikte gerçekleştirdiği değişimle mümkün olmasıdır. Uzun süreli başarıların elde edilebilmesi için yaratıcılık ve yaratıcılığın destekleyicisi konumunda olan yenilik var olmalıdır. Yaratıcılık yenilik sürecinde fikirlerin ortaya çıkma safhası olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişki şekil ile açıklandığı takdirde yaratıcılığın yenilik sürecinde yer aldığı daha iyi biçimde anlaşılabilir.



**Şekil 4. Yenilik Süreci**

**Kaynak:** Mete Sezgin, Muammer Zerenler, Abdullah Karaman, Otel İşletmelerinin Menü Planlamasından Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma, Sosyoekonomi Dergisi, Temmuz 2008, s:132

Yenilikçilik sürecinin başlangıcı olarak yaratıcılığa sahip olunmasının gerekliliği günümüz koşullarında yaratıcılığı en çok ihtiyaç duyulan yeteneklerden bir tanesi konumuna getirmiştir. Girişimcilik faaliyetlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için de uygulamaya konulacak olan fikirlerin yenilikçi ve yaratıcı olmasının gerekliliği bu üç kavramı birbirinden ayıramaz bir boyuta ulaştırmıştır. Diğer bir ifade ile girişimcilik yaratıcılık ve yenilikçilik esasına dayanmaktadır. Girişimcilikte yenilikçilik ve yaratıcılığın seviyesinin

en üst seviyelerde olması gerekmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik ve yaratıcılık anlayışına engel olarak gözüken noktaların tespit edilip bir takım önlemler alınması gerekebilir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin önündeki engeller şu şekildedir:<sup>60</sup>

- Girişimci kişilerin yönetim şekilleri ve sergiledikleri tavırlar,
- Girişimcilik faaliyetlerinin uygulandığı organizasyonun kültür yapısı,
- Girişimcilik kültürü kapsamındaki hususlar,
- Girişimci bireylerin kişisel özellikleri,
- İletişim eksikliği şeklindedir.

Girişimci kişilerin kişisel özellikleri kapsamında özgüven eksikliği, sahip oldukları bazı alışkanlıklar, tembellik olgusu, önyargılar ve korkular ya da çekinceler de yer almaktadır.

### 2.3. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Girişimcilik toplumun ihtiyaç duyduğu hususları belirledikten sonra toplumsal refahı sağlayabilmek için önemlidir. Girişimcilik faaliyetleri sonrasında yapılan yatırımlar paralelinde halkın istihdam ve gelir seviyesinin yükselmesi mümkün olacaktır. Bu da bireylerin dolayısıyla toplumun refahının sağlanması anlamına gelmektedir. Bunun yanında girişimciliğe rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için de ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz dünyasında rekabet seviyelerinin her geçen gün arttığı göz önüne alındığında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına girişimciliğe ihtiyaç duydukları anlaşılacaktır. Girişimcilik konusunda belirli bir seviyeye gelen işletmeler rakiplerine oranla daha avantajlı konuma sahip olacaklardır.<sup>61</sup>

Girişimcilik faaliyetlerinin bireylerin gelir sağlamada katkıda bulunması girişimciliğin amaçları açısından önemlidir. Bu husus girişimcilik anlayışının

<sup>60</sup> Marangoz, a.g.e., s:58

<sup>61</sup> AtılhanNaktiyok, Sabahat Bayrak Kök, Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s:80

başarıya ulaşması ile ilişkilidir. Çünkü sağlanan bu başarı ile girişimciliğin ekonomiye katkı sağlaması da mümkün olacaktır. Girişimcilik ekonomik dengenin sağlanması açısından da önemlidir. Milli ekonomi açısından değerlendirildiğinde ise girişimcilerin yürütmekte oldukları faaliyetler büyük önem ifade ederler. Girişimcilerin faaliyetlerinin bu denli önemli bir halde olmasının sebepleri ise şu şekildedir: <sup>62</sup>

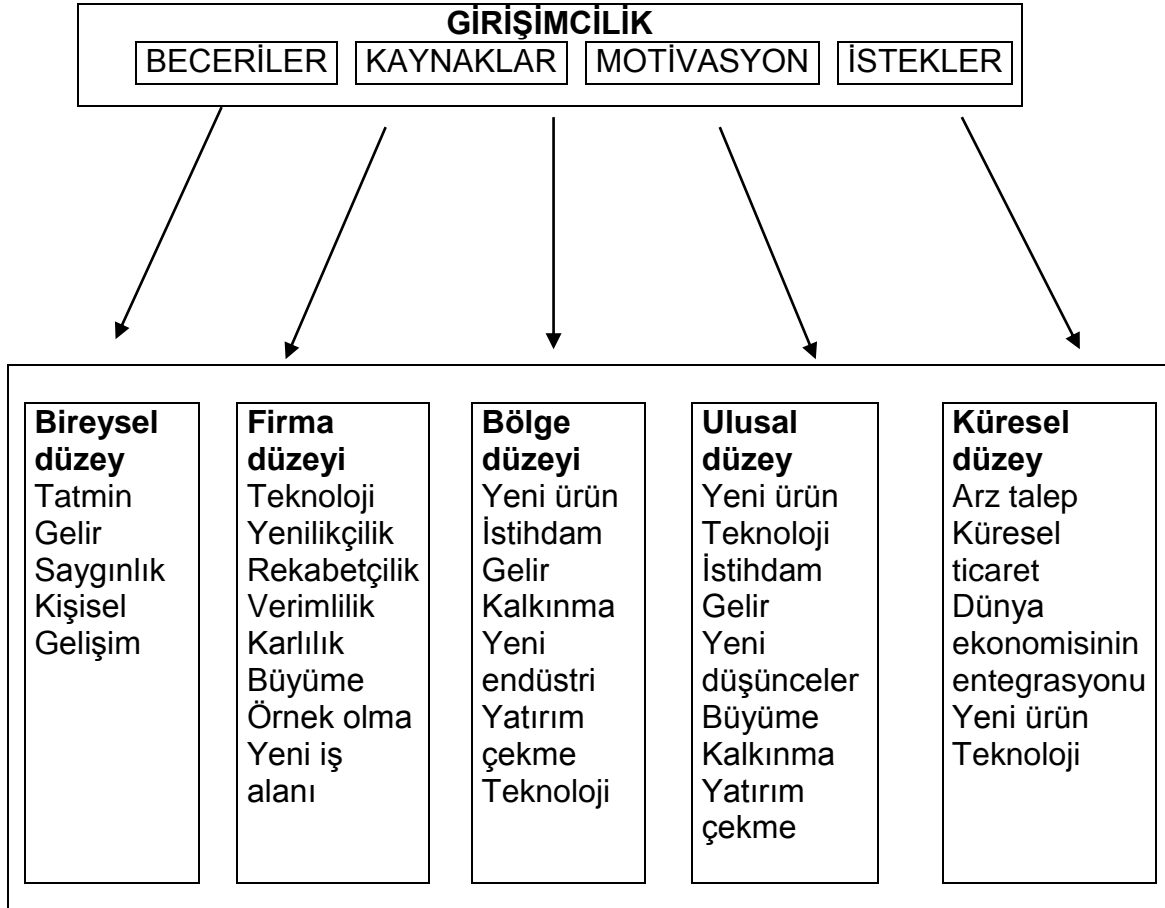
- Gizli ve açık işsizlik oranlarında azalma olması,
- Gelir dengelerindeki dengesizliğin önüne geçilmesi,
- Milli gelir seviyesinde artış yaşanması,
- Yerli olan hammaddelerin üretim faaliyetlerinde kullanılabilmesi,
- Kalkınmanın daha geniş kitlelere ulaşabilmesi,
- Dışarıya yapılan ödemeler hususunda dengenin sağlanması şeklindedir.

Girişimciliğin var olması ile birlikte sürekli olarak yatırım projelerinin ortaya çıkıyor olması birçok kişinin iş bulabilmesine olanak sunmaktadır. Bu iş olanakları toplumun sadece belirli bir kısmı için değil kadınlar ve azınlıklar için de geçerli olmaktadır. Girişimcilik rekabeti artıran yapıda olduğu için kalite ve standartların artması noktasında da role sahiptir. Girişimcilerin yaratıcılıklarına paralel olarak yeni ürünler ve yeni hizmetlerin de ortaya çıkabilecek olması girişimciliğin önemi noktasında başka bir husustur. Çünkü yeni ortaya çıkan ürün ve hizmetler toplumda birçok kişinin ilgisini çekebilmektedir.

Girişimciliğin ekonomik açıdan bu faydalarının yanında kentsel gelişimin yaşanmasında da rolü vardır. Bölgesel kalkınma planlarının uygulanabilmesi için girişimciliğin etkin bir yapıda olması gerekmektedir.

---

<sup>62</sup> İrfan Dilsiz, Nihat Kölük, **Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005, s:5



**Şekil 5. Girişimciliğin Ekonomi Üzerine Etkisi**

**Kaynak:** Gökhan Özkul, Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde İmalat Sanayi Kobilerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s: 54

Girişimciliğin ekonomik açıdan ne kadar önemli olduğu tabloda net bir şekilde anlaşılmaktadır.

#### **2.4. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖZELLİKLERİ**

Girişimci kişilerin sıradan bireylere oranla farklı bakış açısına sahip olmaları gerekir. Nasıl ki bir işletmede yönetici kişileri astlarından ayıran bir takım nitelikler var ise girişimci kişileri de genel insan profilinden ayıran bazı özellikleri olmalıdır. Bu özelliklerden ilk olarak yaratıcılık, risk alabilme yetisi

ve kararlılık sayılabilir. Bu özellikler girişimci kişilerin ortak özellikleri olarak göze çarpsa da girişimciler için bunlar yeterli olmayacaktır.

Globalleşen dünya pazarının şartlarının değişkenlik göstermesine paralel olarak girişimcilerin ve girişimcilik faaliyetlerinin farklı yapıları ortaya çıkmaktadır. Ekonomik büyüme bakımından incelendiğinde girişimcilik anlayışını geliştirmiş işletmelerin faaliyetleri sayesinde rekabet teşviki ve ekonomik büyüme arasında bir bağ olduğu görülmektedir. Bunun yanında girişimciliğin teknolojik açıdan daha yukarı seviyelere çıkılması için hızlandırıcı bir araç olarak kabul edilmesi girişimciliğin başka bir özelliğidir. Bundan dolayı özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik olarak büyüme sağlayabilmeleri adına girişimcilik faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenmektedir.<sup>63</sup>

Girişimciliğin genel özellikleri olarak görülen yaratıcılık, risk alabilme gibi özelliklerin yanında yeterli bilgi sahibi olma ve deneyimli olma özellikleri de önemli bir yere sahiptir. Girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi adına tecrübeye ihtiyaç duyulmaktadır. Tecrübe özelliği girişimci kişilerin bilgileriyle birleştiği takdirde girişimcilik faaliyetlerinin sürdürüldüğü sektörde başarılı olunması daha kolay bir hal alacaktır.

Girişimci kişiler genel olarak birbirlerine yakın özelliklere sahiptirler. Tüm dünyada yaşanan hızlı değişimlere paralel olarak girişimciliğin özelliklerine de yeni nitelikler dahil olmaktadır. Kendilerini belirli oranda ispat ederek başarılı olmuş girişimcilerin sahip oldukları özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:<sup>64</sup>

- Risk almaktan kaçınmamak,
- Kararlı yapıda olmak,

<sup>63</sup> Şule Özkan, Selçuk Emsen, Fatma Gündoğdu, Hayati Aksu, Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:58, Sayı:4, 2003, s:149

<sup>64</sup> Apak, Taşçıyan, Aksoy, a.g.e., s:29-30

- Hızlı ve doğru karar verebilmek,
- Kendine güven duygusuna sahip olmak,
- Çok yönlü düşünebilmek,
- Vizyona sahip olmak,
- İş bitirici olmak,
- Bağımsız yapıda olmak,
- Ortaya çıkan ve çıkabilecek fırsatları görmek,
- Yakaladığı fırsatları değerlendirebilmek,
- Yenilikçi ve yaratıcı yapıda olmak,
- Etkin bir iletişime sahip olmak şeklindedir.

Bu özelliklere sahip olacak kadar donanımlı olsalar da girişimcilerin de insan oldukları unutulmamalıdır. Girişimciliğin bu özelliklerinin yanında sürecin başarısı açısından planlı bir şekilde uygulama aşamasının sürdürülmesi ve tamamlanması gerekmektedir.

Girişimciliğin diğer yönetsel alanlardan farklı olan özellikleri aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 5. Girişimci Kişilerin Özellikleri**

<b>Teknik Beceriler</b>	<b>Yönetsel Beceriler</b>	<b>Bireysel Beceriler</b>
Sözlü iletişim	Amaçları belirleme	İçsel Denetim
Çevresel gözlem	Karar verme	Risk alma
Teknik yönetim bilgisi	İnsan ilişkileri	Yenilik yapma
Teknoloji	Pazarlama	Değişimi yönetmek
Kişiler arası ilişki (interpersonal)	Finans	Kararlı olma
Dinleyici olma	Muhasebe	Öngörü (vizyon) sahibi olma
Örgütlenme	Yönetim	Değişimi tesis etme
Şebeke kurabilme	Denetim	
Yönetim türü	Sorun çözme	
Usta (yetiştirici) olma	Girişim	
Takım oyuncusu olma	Yönetim gelişime	

**Kaynak:** Salih Ercan, İsmail Gökdeniz, Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:49, 2009, s:68



## 2.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Girişimcilikte planlanan yatırım projelerinin uygulamaya geçirilmesi için bir süreçten geçilmesi gerekmektedir. Girişimci bireylerin faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyulan sürecin aşamaları bu bölümde farklı başlıklar halinde incelenecektir.

### 2.5.1. Motivasyon

Girişimci bireylerin girişimcilik sürecinde en önemli güç kaynakları sahip oldukları motivasyondur. Motivasyonun önemi maddi kaynaklardan bile daha fazladır. Gerekli motivasyona sahip olmayan bir girişimci sınırsız maddi kaynağa sahip olsa dahi faaliyetlerinde hedeflediği başarılarla ulaşamayacaktır. Yeni bir işletme kuran ya da işletmeyi devralan girişimciler harcaacağı para, zaman ve diğer kaynakların yanında kuvvetli bir motivasyona da sahip olmalıdırlar. Girişimci bireylerin motive olmasını etkileyen bazı nedenler vardır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir.<sup>65</sup>

- Başkalarının altında çalışmak yerine kendi işine sahip olma isteği,
- Maddi ve manevi olarak daha fazla şey başarma arzusu,
- Geleceğini şekillendirirken kendi kararları vasıtasıyla şekillendirme isteği,
- Kendi işini kurmanın geleceğini şekillendirmede sunduğu kolaylıklar,
- Kendini gerçekleştirme isteği,
- İş hayatındaki fırsatları en iyi şekilde değerlendirme isteği,
- Çalışma hayatında bağımsız olarak hareket etme arzusu şeklindedir.

Girişimcilik sürecinde en önemli aşama olarak görülen motivasyon girişimcinin yürüttüğü ve yürütmeyi planladığı bütün faaliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. Girişimci kişilerin yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kendilerini diğer insanlardan ayıran özelliklere sahip oldukları bilinmektedir. Fakat girişimciler

<sup>65</sup> Semra Güney, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s:94-95

gerekli motivasyona sahip olmadıklarında kendilerini farklı kılan bu ve bunun gibi özelliklerin ifade etmekte olduğu anlam git gide azalacaktır. Bu nedenle girişimcilerin yüksek motivasyonla çalışmaktan taviz vermemeleri gerekmektedir.

### 2.5.2. Fırsatın Belirlenmesi Süreci

Çalışma hayatında insanların ayaklarına birçok fırsat gelebilir. Burada önemli olan ayırıcı nokta bireylerin sahip oldukları veya olabilecekleri fırsatların farkın olup olmamalarıdır. Girişimcilik açısından fırsatların belirlenmesi çok büyük önem taşır. Girişimci bireylerin fırsatların farkında olarak faaliyetlerini bu bağlamda sürdürmesinin işletmeler için çok büyük getirileri olabilmektedir.

Yatırım yapılması düşünülen sektörlerin bazı açıklarının olması olası bir durumdur. Bireylerin beklentileri ile gerçekte var olan sonuçlar bu açıkları ortaya çıkarmaktadır. Girişimci bireyler bu noktada var olan açıkları belirleyerek bu açıkların önüne nasıl geçeceklerini düşünmelidirler. Girişimci bireyler fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi noktasında dışsal baskılar ile karşılaşsalar da bu baskıları aşabilecek seviyede donanıma sahip bireylerdir. Girişimciler üzerinde baskıya yol açabilecek dışsal faktörler şunlardır.<sup>66</sup>

- Yaşanan teknolojik gelişmeler,
- Tüketim ekonomisinin değişkenlik göstermesi,
- Performans ölçüm kriterleri,
- Siyasi faaliyetlerin rekabet ortamını etkiliyor olması,
- Yaşam standartlarını belirleyen sosyal değerler şeklindedir.

Fırsatların belirlenmesi sürecinin girişimcilik faaliyetlerini olumlu anlamdan etkileyebilmesi için belirlenen fırsatların avantaja çevrilerek

---

<sup>66</sup> Marangoz, a.g.e., s:131

değerlendirilmesi gerekmektedir. Girişimciler sahip oldukları tecrübeleri fırsatların değerlendirilmesi noktasında devreye sokarak başarıya ulaşabilirler. İyi bir girişimci olmak için fırsatların bilincinde olmak yeterli olmayacağı için fırsatların değerlendirilmesi de girişimcilik sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinin motivasyon aşamasının iyi bir şekilde işlemesi sonrasında daha kolay bir hal alacağı unutulmamalıdır.

### **2.5.3. Gerekli Kaynakların Temin Edilmesi**

Girişimcilik sürecinde yapılan yatırım projelerinin hayata geçirilebilmesi için kaynak temin etmek önemli bir yer tutar. Girişimcilerin ne kadar yaratıcı ve yenilikçi fikirleri olursa olsun bunları faaliyete geçirebilmek için maddi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde kaynak sağlamak için genellikle borçlanma yolunu tercih eden girişimciler bu hususta bazı problemler yaşamaktadırlar. Ekonomik dengeler çok ani bir şekilde değişebileceği için özellikle iş adamları borç verme konusunda çok istekli davranmamaktadırlar. Bu da girişimcileri kaynak temin etmede zor durumlara sokabilmektedir.

Girişimcilerin kendi paralarını faaliyetlerinde kullanmaktan çekinmedikleri bilinmektedir. Ancak girişimci bireylerin kendilerinin sahip oldukları kaynaklar yapmak istedikleri için yeterli olmayabilir. Bu noktada girişimcilerin kaynak temin etmede iletişim ve ikna güçlerini kullanmaları gerekecektir. İyi bir girişimci kendi parasını sonuna kadar kullanmaktan çekinmez. Fakat iyi bir girişimci olmanın başka bir gerekliliği kendi parasını kullanarak elde ettiği başarıların yanında başkalarının paralarıyla da bir şeyler başarabilmesidir. Bu nedenle girişimcilerin kaynak temin etmede farklı alternatifler üreterek farklarını ortaya koymaları beklenmektedir.

Girişimcilik sürecinin ortası olarak kabul edilebilecek olan kaynak temin etme girişimcilerin önlerini görebilmeleri açısından da önemlidir.

Faaliyetlerine başlayabilmek için gerekli motivasyona sahip, aynı zamanda ilgilendiği sektöre ait fırsatların farkında olan girişimcinin bu süreçlerden sonra en önemli ihtiyacı yeterli kaynağa sahip olmak olacaktır. Kaynak konusunda yeterlilik gösteremeyen bir girişimcilik faaliyeti düşünülemez. Ancak bu girişimcilik sürecinde sınırsız kaynağa sahip olmanın gerektiği yönünde algılanmamalıdır. Girişimciler yeterli kaynağı sağladıktan sonra sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde nasıl kullanabileceklerini araştırmalıdır. Bu amaçla piyasa araştırmalarının yapılması girişimcilik sürecinde var olan bir durumdur. Girişimcilerin kaynağa sahip olma konusunda istekli davrandıkları kadar kaynakları en verimli kullanma konusunda da aynı istekli tavrı sergilemeleri beklenmektedir.

Kaynakların temin edilmesi konusunda en çok yapılan yanlış, başarılı bir girişimin o girişim için bağlanan kaynaklarla birebir ilişkisi olduğu düşüncesidir. Önemli olan bağlanan kaynakların büyüklükleri değil ne kadar iyi şekilde kullanıldığıdır.<sup>67</sup>

#### **2.5.4. İş Planlarının Hazırlanması Süreci**

Girişimcilikte yürütülen faaliyetlerin belirli bir plana sadık kalınarak yürütülmesi daha faydalı olacaktır. Bunun farkında olan girişimci bireyler iş planı hazırlayarak ilk olarak sürpriz maliyetlerle karşılaşma konusunda önlem almış olur. Bunun yanında iş planlarının hazırlanması girişimcilerin hedefledikleri nokta ile ulaştıkları nokta arasındaki mesafeyi belirlemelerini sağlar. Diğer bir ifade ile girişimci ne ölçüde hedeflerini gerçekleştirdiğini anlar.

Kapsamlı olarak hazırlanan iş planları faaliyetlerin tarafsız olarak değerlendirilmesine de katkı sağlamaktadır. Gerekli olan bilgilerin içerisinde bulunduğu kapsamlı bir plan aynı zamanda proje ile ilgisi bulunan tüm kişilere

<sup>67</sup> Tamer Müftüoğlu, Yılmaz Ürper, Mehmet Başar, Tuğberk Tosunoğlu, **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2004, s:9

de bilgi sunma özelliğine sahiptir. Bu da girişimcilik faaliyetleri hakkında eleştirilerin daha sağlıklı bir biçimde yapılabilmesine olanak sunar.

Bunun yanında iş planlarının kaynak sağlama noktasında da faydaları görülmektedir. Örneğin, günümüzde kredi temin eden kuruluşlar yapılacak olan yatırıma dair bir iş planı talep etmektedirler. Bu talebe cevap verebilir nitelikte olan bir iş planı, girişimcilik sürecinde kaynak temin edilmesi hususunda da rol oynayabilmektedir.

Girişimci kişilerin iş planları hazırlamak için, planlanan yatırım projelerine ait konularda kapsamlı bir araştırma yapmaları gerekmektedir. Bunun için piyasa araştırması yapmak bir başlangıç olarak kabul edilse de yeterli değildir. Sektöre ait değişkenlerin ne olduğu belirlenmeli ve bu değişkenler iyi analiz edilmelidir. Ancak bu sayede girişimcilik sürecinde iyi bir planın hazırlanması mümkün olacaktır.

Girişimcilik sürecinde hazırlanan iş planlarına sadık kalınması girişimcilik faaliyetlerinin olumlu sonuçlanması açısından gerekli bir durumdur. Ne kadar kapsamlı ve nitelikli bir plan hazırlanırsa hazırlansın, planın gerektirdikleri yerine getirilmediği sürece girişimcilik sürecine olumlu bir katkı söz konusu olmayacaktır.

### **2.5.5. Örgütsel Yapının Kurgulanması**

Örgütsel yapının oluşturulması ve kurgulanması girişimcilik sürecinin son aşamasıdır. Girişimcilik faaliyetlerinin istenilen noktalara ulaşabilmesi için örgütsel yapının nasıl olması gerektiğinin üzerinde düşünmek gerekmektedir. İşletmelerin ne şekilde kurulacağına karar veren kişi girişimcidir. Girişimciler, örgütsel yapının boşucu biçimde olmasını tercih etmeyecekleri için örgütsel yapıyı kurgularken bu özelliklerine paralel şekilde hareket ederler. Ödenecek olan vergiler ve hukuki sorumluluk gibi hususlar örgütsel yapının kurgulanmasını daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda girişimciler;

işletmenin ismi, patent, kullanma hakkı ve sosyal güvenlik gibi konuları da örgütsel yapıyı kurgulama aşamasında belirlemektedirler.<sup>68</sup>

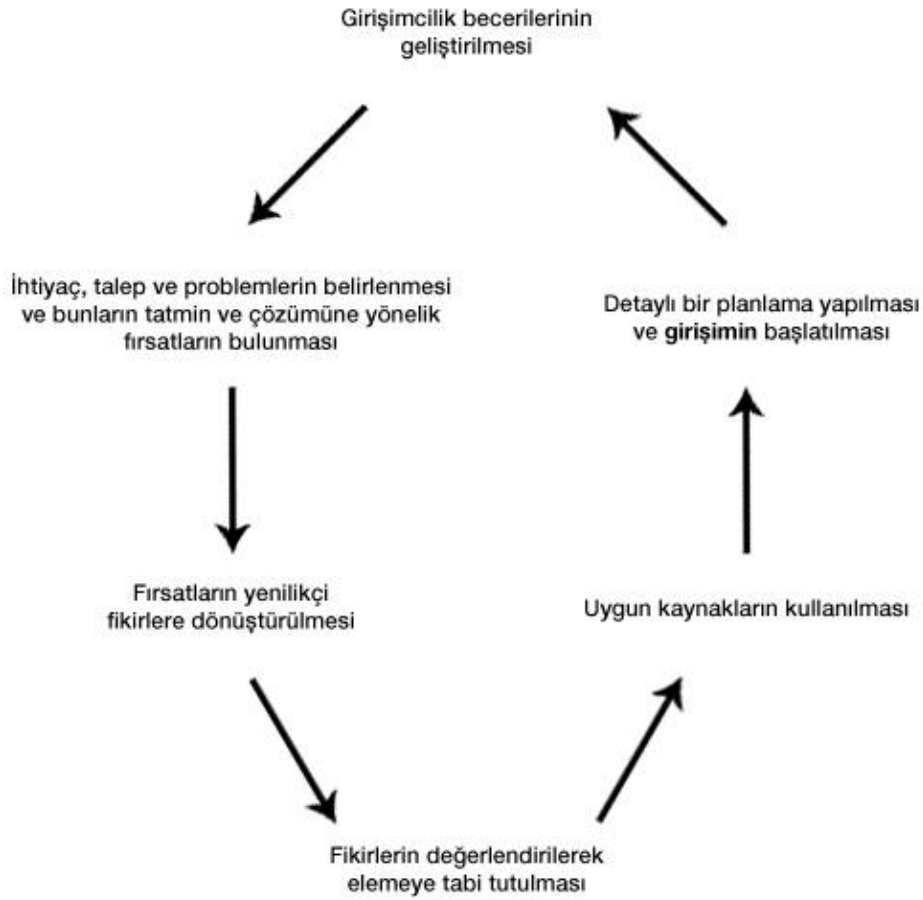
Örgütsel yapının kurgulanması aynı zamanda girişimcilerin yerine getirmesi gereken resmi prosedürleri de gerçekleştirdikleri aşamadır. Girişimcilik sürecinin son aşaması olan örgütsel yapının kurgulanmasında gerekli sorumlulukları yerine giren girişimciler bu noktadan sonra faaliyetlerin ne yönde ilerlediğini takip etmeye başlayacaklardır.

Sonuç olarak girişimcilik süreci, girişimci kişilerin yerine getirmeleri gereken sorumlulukların eksiksiz olarak uygulanmasını gerektiren bir süreçtir. Girişimcilik sürecinde sayılan bu beş aşamadan herhangi bir tanesinde aksaklık yaşanması diğer aşamayı da etkileyebilmektedir. Diğer bir ifade ile bu aşamaların her biri diğerini etkileyebilme özelliğine sahiptir de denebilir. Örneğin; motive olmuş ve fırsatların bilincinde olan bir girişimci kaynak bulma konusunda gerekenleri yerine getiremediği takdirde girişimcilik sürecinin sağlıklı bir şekilde yürüme olasılığı azalacaktır. Bu durumun farkında olması gereken girişimciler girişimcilik sürecinde üzerlerine düşen sorumlulukları fazlasıyla yerine getirmelidirler.

Girişimcilik sürecinin işleyişi şekil üzerinde gösterildiğinde ise şu şekilde olacaktır.

---

<sup>68</sup> Rıfat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s:203



Şekil 6. Girişimcilik Süreci

**Kaynak:** <http://www.girisimcilik.org/etiket/basarili-girisimci/>

## 2.6. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimciliğin başarılı ya da başarısız olacağının belirleyici unsurları olarak dinamik ve risk almaya yatkın olunması görülmektedir. Ancak girişimcilik çok sayıda fonksiyonun belirli şartlar altında bir arada toplanması ile oluşan bir süreç olduğu için girişimciliği etkileyen faktörler de fazla miktarda olmaktadır. Girişimciliği etkileyen faktörler incelenirken kişisel faktörler ve sosyal faktörler olarak ikiye ayrılıp değerlendirilebilir. Bu bölümde girişimciliği etkileyen faktörler olan kişisel ve sosyal faktörler farklı başlıklar altında incelenecektir.

### 2.6.1. Kişisel Faktörler

Girişimciliği etkileyen faktörlerden olan kişisel faktörler ile içsel faktörler adı altında da karşılaşılabilmektedir. Kişisel faktörler girişimciliğin oluşumuna etkisi olan faktörlerdir. Girişimciliği etkileyen kişisel faktörlerin kapsamında liderlik becerisi, bağımsızlık duygusu, yaratıcı olma, risk almaktan kaçınmama, fırsatların farkında olma, hızlı ve doğru karar verebilme yeteneği, vizyona sahip olma gibi nitelikler yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere bu özellikler girişimci kişilerin diğer kişilerin önüne geçmesini sağlayan etkenlerdir. Bu da toplumda yer alan herkesin değil sadece belirli kişilerin girişimci kişi konumunda olmasının dolaylı bir ifadesidir.

Bireyleri olumlu bir şeyler yapmaya iten güdüler kişiden kişiye farklılık gösterir ve bunların şiddetleri de farklı oranlarda olur. Kendisine fazla sorumluluk yüklenmesini istemeyen kişilerin aksine girişimciler sahip oldukları ile yetinmezler. Bu nedenle girişimci bireyler çalışma hayatlarında yüksek seviyelere ulaşmayı amaçlarlar ve genel olarak da kendi işlerini kurma isteği içerisine girerler.<sup>69</sup>

Girişimci kişilerin yaptıkları işlerde fark yaratmaları nedeniyle bu kişilerin sahip oldukları özelliklerin tüm toplum tarafından kazanılması konusu birçok bilim insanının ilgilendiği bir alan olarak gözükmemektedir. Diğer bir ifade ile girişimcileri farklı kılan niteliklerin ne olduğu çok sayıda araştırmacının gündemine gelmiştir.<sup>70</sup> Ancak girişimcilik için gerekli olan kişisel etmenler çalışmalarla belirlenerek insanlara öğretilebilecek tarzda nitelikler değildir. Çünkü insanlar doğaları gereği farklı yapıdadırlar ve girişimcilerin sahip oldukları kişisel özelliklerin birçoğu çalışarak elde edilmiş özellik olmaktan uzaktır.

<sup>69</sup> Öznur Bozkurt, Girişimcilik Eğiliminde Kişisel Özelliklerin Önemi, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Ocak 2007, s:98

<sup>70</sup> Seylan Mungan, **Kadın Girişimcilik Değerleri ile Kadın Girişimcilik Algısı Arasındaki İlişkide Girişimcilik Eğitimlerinin Rolü**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013, s:7



## 2.6.2. Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler ya da dışsal faktörler girişimciliği etkileyebilmektedir. Bu noktada girişimciliği etkileyen sosyal faktörler arasında aile, arkadaş çevresi, eğitim sistemi, içerisinde bulunduğu toplumun örf ve adetleri, kültür gibi faktörler sayılabilir.

Sosyal faktörler arasında en önemli olanı aile olarak gözükmektedir. Bireylerin ailesinden almış oldukları eğitim hayatlarını direkt olarak etkilemektedir. Dolayısıyla girişimcilerin de aileleri ile olan ilişkileri onları birinci derecede etkileyebilmektedir. Çünkü aile bireyin yaşamına olumlu açıdan yön vermeye çalışan bir yapıdadır. Aileleri tarafından teşvik edilen ve desteklenen girişimcilerin başarılı olma potansiyelleri daha yüksek olacaktır.<sup>71</sup>

Kültür her zaman toplumlara, dolayısıyla bireyler doğrudan etkisi olmuş bir kavramdır. Girişimcilik hareketleri uygulanırken toplumun değerlerinin bir araya getirmiş olduğu kültürden etkilenmemesi mümkün değildir. Toplumdaki girişimcilik faaliyetleri sahip olunan kültüre göre şekillenmektedir. Bu nedenle bazı toplumlarda girişimcilik hareketleri çok başarılı olabilirken bazı toplumlarda aynı başarıyı yakalayamıyor olması normaldir. Girişimci kişiler toplumun dinamik bireyleri oldukları için kültürün bu etkisinden soyutlanmaları olası değildir. Girişimcilerin nitelikleri arasından risk almaktan korkmama ve sorumluluk alma özellikleri kültürü oluşturan etmenlerden olan güç mesafesi kavramı ile yakından ilgisi olan özellikler olarak görülmektedir. Bu bağlamda güç mesafesi seviyesi az olduğu, diğer bir ifade ile sağlıklı diyalog kurabilmenin kolay olduğu toplumlarda girişimcilerin daha kolay şekilde sorumluluk almaları beklenmektedir.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Semra Güney, Aysun Çetin, Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2003, s:202

<sup>72</sup> Güney, Nurmakhamatuly, a.g.e., s:70-71

Girişimciliğin başarılı olabilmesi için toplumun güven düzeyinin yüksek olması önemli yer tutmaktadır. Girişimcilerin güvенеbilecekleri kişilerin sayısı arttıkça girişimcilerin gayretleri de artacaktır. Bu açıdan bakıldığında girişimciliğin gelişmesinde toplumda yer alan bireylerin yapılarının da etkili olduğu söylenebilir. Özellikle girişimcilerin sosyal çevreleri olarak nitelendirebileceğimiz ailesi, arkadaşları ve akrabaları konumundaki kişilerin güven duyguları girişimci bireyleri direkt olarak etkilemektedir.

Ülkelerdeki siyasi ve yasal ortamlar da girişimciliği etkileyen sosyal faktörlerdendir. Sahip olunan siyasi yapıya göre girişimcilik ileriye gidebileceği gibi geriye gitme ihtimali de vardır. girişimcilik faaliyetlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için ekonomik ve yasal düzenlemelerin girişimciliği teşvik edici nitelikte olması gerekmektedir.

Girişimcilikte etkisi olan başka bir unsur dindir. Din, toplumların sadece kültürel değerlerini değil ekonomik ve hukuki yapılarını da etkileyebilmektedir. Dinsel değerlerin girişimci değerleri beraberinde getirdiğini ifade eden bilim adamlarının mevcut olduğu düşünüldüğünde dinin girişimciliğe etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiği anlaşılacaktır. Toplumlar arasındaki girişimcilik faaliyetlerinin farklı yapılarda olmaları kültürel etmenlerle olduğu gibi dinsel etmenlerle de açıklanabilmektedir.<sup>73</sup>

## **2.7. GİRİŞİMCİLİKTE GEREKLİ OLAN YETENEKLER**

Girişimcilikte çalışma yaşamında kısa sürede büyük başarılar elde eden girişimcilere rastlanmaktadır. Bu girişimcilerin sahip olduğu özellikler birçok kişinin ilgisini çekmektedir. Girişimcilerin sahip oldukları belli başlı bazı karakteristik özelliklerden bahsedilmektedir. Bu özellikler bağlılık ve kararlılık, başarıya aç olma hissi, fırsatların farkında olma, risk alabilme, yenilikçi ve yaratıcı olma, belirsizliklere karşı tolerans gösterme, iyimser yapıda olma,

---

<sup>73</sup> Marangoz, a.g.e., s:19-20

liderlik vasıflarına sahip olma şeklindedir. Girişimcilerin sahip oldukları bu karakteristik nitelikler ayrı ayrı incelenecektir.

**Bağlılık ve Kararlılık:** Girişimciler başarıya ulaşırken birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Girişimcileri farklı kılan bu engellere takılmadan sonuca ulaşabilen kişiler olmalarıdır. Bunu yaparken de bağlılık ve kararlılık özelliklerinden yararlanmaktadırlar. Karşılaşılan problemleri çözme noktasında bağlılık ve kararlılık seviyeleri yüksek olan girişimcilerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Girişimcilerin ortaya koymuş oldukları kararlılık ve azim başarıya ulaştıklarında onlara saygınlık kazandıracaktır. Girişimcilikte bağlılığın ne derecede olduğu incelenirken girişimcilerin yüksek seviyelerde özveride buldukları, başarıya ulaşmak için gerektiğinde hayatlarının kalite ve standartlarını düşürmekten çekinmedikleri, sahip oldukları şeyleri girişimcilik faaliyetleri için harcadıkları görülmektedir.

**Başarı İhtiyacı:** Girişimciler kendilerine yüksek güven duyan kişilerdir. Bu duruma paralel olarak da risk almaktan kaçınmazlar. Girişimci kişiler için önceki faaliyetlerde elde edilen başarıların pek bir önemi yoktur. Daima yeni başarılar elde etmek isteği içersindedirler. Girişimci kişilerin başarıları bazı durumlarda para ile ölçülmektedir. Ancak sadece maddi olarak takdir edilmek girişimciler için yeterli olmamaktadır. Girişimciler için başarının sürdürülebilir olması da önemlidir. Ancak elde edilen başarılar süreklilik kazandığında girişimciler tatmin olacaklardır. sürekli olarak başarı ihtiyacı hissetmeleri sebebi ile girişimciler genel olarak kendilerini zorlayan işlerde boy göstermeyi tercih etmektedirler. Girişimcileri bir noktadan sonra para, unvan gibi şeyler tatmin etmeyeceği için esas olan başarı olarak gözükmektedir.

**Fırsatların Farkında Olma:** İyi bir girişimci olarak görülmenin gerekliliklerinden bir tanesi de fırsatların farkında olmaktır. Girişimcilere bakıldığında bu kişilerin fırsatları ön görebilen insanlar oldukları anlaşılmaktadır. Ancak bu yeterli değildir. Çünkü fırsatların farkında olmak, fırsatlar avantaja çevrilmediği sürece çok anlam ifade etmeyecektir. Girişimcilerin sahip oldukları tecrübe ve bilgiler ışığında fırsatları avantaja

çevirmeleri de beklenmektedir. Girişimciler tüm hayatı bir fırsat olarak gördükleri için fırsatların farkında oldukları gibi onları avantaja da çevirebilecek yapıda kişilerdir. Fırsatların değerlendirilmesi noktasında girişimciler işlerini şansa bırakmayı sevmezler. Bu hususta gerekli olan tüm kaynakları kullanan girişimciler disiplinli bir çalışma sürecinin ardından odaklanmış olduğu fırsatı değerlendirmektedirler.

**Risk Alabilme:** Risk kavramı girişimcilik için olmazsa olmaz bir kavramdır. Girişimcilikle ilgili olan faaliyetlerin tamamı risk ifade ettiği için her girişimcinin risk aldığı söylenebilir. Burada önemli olan iki husus alınan bu risklerin ne boyutta olduğu ve nasıl sonuçlandığıdır. Girişimcilerin almış oldukları riskler sonrasında başarıya ulaşmaları büyük takdir toplamaktadır. Ancak alınan risklerin olumsuz sonuçlanma olasılığının olduğu da unutulmamalıdır. Böyle bir durumda karşılaşıldığında ortaya çıkan tüm olumsuzluklar girişimcinin omuzlarına yüklenecektir. Girişimciler bu durumun farkında oldukları için riskleri makul ölçüde alırlar. Girişimciler risk almaktan çekinmeyen kişilerdir ancak bu her riskin altına girecekleri anlamına gelmez. Girişimciler aynı zamanda gerçekçi kişiler oldukları için girecekleri riskin getiri ve götürülerini iyi analiz ettikten sonra risk alırlar. Genel olarak girişimciler iyi bir planlama ve uygulama süreci sonrasında aldıkları riskler olumlu olarak sonuçlanmaktadır. Ancak iş hayatında her şeyin mümkün olduğu gerçeği göz önüne alındığında olumsuz olarak sonuçlanan risklerin de var olduğu görülmektedir.

**Yenilikçi ve Yaratıcı Olma:** Yaratıcılık kavramı yeni bir düşünce ya da fikir üretmektir. Yenilikçilik ise yaratıcı fikirlerin doğru bir biçimde uygulanması sonucu yeni kaynakların ortaya çıkmasıdır. Girişimci kişilerin bu iki özellikten bir tanesine sahip olmaları yeterli değildir. Çünkü yenilikçilik ve yaratıcılık girişimcilikte iç içe değerlendirilmektedir. Girişimciler yaratıcı fikirler ortaya atarak büyük değişimler oluşturmaktadırlar. Sadece fikir ortaya atmak girişimciler için yeterli değildir. girişimci kişiler aynı zamanda ortaya attıkları fikirlerin uygulamaya geçebilmesi için de büyük çaba sarf etmektedirler.

Girişimciler yenilikçi yapıları sayesinde fikirleri harekete çevirirler. Bu sayede fikrin ticari boyut kazanmasını sağlamaktadırlar. Girişimcilerin yenilik yaparken yaratıcılığı kullanmayı gerektirdiği için girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerini kapsamaktadır. Bugünkü iş dünyasında organizasyonların başarıya ulaşmalarının yenilik ve yaratıcılığın hızlı değişimlere ayak uydurabilmesiyle mümkün olduğu kabul edilmektedir.<sup>74</sup> Girişimciler de hem yenilikçilik hem de yaratıcılık konusunda fark yaratan bireyler olarak gözükmektedir.

**Belirsizliklere Karşı Tolerans Gösterme:** Girişimciler bilinmeyen durumlarla karşılaştıklarında sorumluluk alma konusunda istekli davranmalıdırlar. Günümüz koşulları göz önüne alındığında birçok ani değişim sonrasında belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Oluşan belirsiz ortamlarda girişimcilerin stratejik kararlar alarak belirsizliklere karşı tolerans göstermeleri gerekmektedir. Belirsizliklere karşı tolerans gösterildiği takdirde yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda da olumlu sonuçların ortaya çıkmasının önü açılmış olacaktır.

**İyimser Yapıda Olma:** girişimcilerin başarılı olma oranlarını sahip oldukları optimist bakış açısı direkt olarak etkilemektedir. Girişimciler faaliyetlerinde daima faydalı noktalara eğilim göstermektedirler. Bu da onları karşılaştıkları engellere karşı iyimser yaklaşan kişiler haline getirmektedir. Engel düşüncesi girişimcilerin kullanmayı pek sevmedikleri bir tabirdir. Çünkü engel olgusu fırsat düşüncesinin karşıtı olarak görülmektedir. Girişimciler engel düşüncesine odaklanmaktansa iyimser düşüncelere sahip olarak inançlarını tazelemeyi tercih etmektedirler. Girişimciler iyimser olma noktasında işlevsel olmayan inançlarından vazgeçebilen yapıda kişilerdir. Girişimcilerin farklı yapılarda olmasına neden olan etmenlerden bir tanesi de karşılaştıkları en kötü şartlarda dahi iyimser bir bakış açısına sahip olmalarıdır.

---

<sup>74</sup> Sezgin, Zerenler, Karaman, a.g.e., s:131

**Liderlik Vasıflarına Sahip Olma:** Liderlik bir örgütteki girişimcilik faaliyetlerinin genişlemesinde ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Liderlerin hitap ettikleri kişilere karşı bazı sorumlulukları vardır. Liderlerin altındaki kişilere örnek olmasının yanında girişimci liderlik anlayışını da benimsemeleri gerekmektedir. Liderlik vasfına sahip bir girişimci yakaladığı fırsatları değerlendirebilmek adına sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanmayı becerebilmelidir. Bunu başarabilmek adına kaynakların stratejik olarak başarılı bir biçimde yönetiliyor olması gerekmektedir. Lider girişimci ile yönetici girişimci birbirine karıştırılmamalıdır. Çünkü lider girişimciler yönetici girişimcilere oranla yenilikçilik anlayışını benimsemiş ve orijinal kişiliklerdir. Lider girişimciler hitap ettikleri kitleler tarafından duygusal açıdan da kabul görmüş girişimcilerdir. Aynı zamanda liderlik vasıfları olan girişimciler insanları sahip olduğu otorite yerine kendisine duyulan inanç vasıtasıyla yönetmesini bilen kişilerdir.

## 2.8. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Girişimcilik türleri incelenirken ortaya çıkma, şekillenme ve organize olma biçimlerine göre sınıflandırılabilir. yaygın olarak kullanılan girişimcilik türleri arasında orijinal girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik ve çevreci girişimcilik sayılabilir.<sup>75</sup>

**Orijinal Girişimcilik:** Girişimciliği bağımsız olarak orijinal bir biçimde ortaya çıkaran girişimcilik türüdür. Orijinal girişimcilikte girişimcilerin kişisel özelliklerinden olan tecrübe, bilgi sahibi olma, algı ve sezgi gücü gibi yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Orijinal girişimcilik, girişimcilerin ve girişimcilik faaliyetlerin orijinal yapıda olduğu bir girişimcilik türüdür. Bu girişimcilik türünde belirleyici olan fonksiyonlar orijinallik özelliği ve ilk defa yapılıyor olma özelliği olarak gözükmektedir.

<sup>75</sup> Seyfi Top, **Girişimcilik Keşif Süreci**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006, s:8

**İç Girişimcilik:** Faaliyetlerine devam eden bir organizasyonda klasik bir girişimci gibi hareket eden ve bu hareket etme biçimini teşvik eden girişimcilik olarak tanımlanan iç girişimcilik şirket girişimciliği olarak da ifade edilmektedir. İç girişimcilik bir örgütü yenilik ve rekabette var olabilme davranışları yoluyla daha aktif bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Bu girişimcilik türünde rakiplerden daha aktif ve daha agresif bir yapıda olunması gerekmektedir. İç girişimcilik ile hedeflenen organizasyonun fikirlerinin yenilenmesi ve girişimcilik faaliyetlerinin organizasyonun içine doğru yönelmesidir.<sup>76</sup>

**Kurumsal Girişimcilik:** Hali hazırda aktif olan bir organizasyonda yeni girişimler yaparak organizasyonun daha güçlü hale getirilmesinin amaçlandığı girişimcilik türüdür. Kurumsal girişimcilik genellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılan bir girişimcilik türü olarak gözükmektedir. Kurumsal girişimcilikteki amaçlardan ilki küçük ve orta ölçekli işletmelere destek olarak onların faaliyetlerine devam etmelerini sağlamaktır. Bu sayede toplumun her kesiminden insanın ihtiyaçlarına cevap verilmesi mümkün olmaktadır. Bu girişimciliğin diğer temel amacı ise toplumun uzun vadede ekonomik olarak çıkarlarını güvence altına almaktır. Bunu sağlayabilmek için yeni girişimlerin ortaya çıkmasında kurumsal girişimciliğin önemli rolü vardır. kısacası kurumsal girişimcilik, girişimci bireylerin her konuda tek başlarına üretici konumunda olmalarından ziyade küçük girişimcileri teşvik etme yoluyla yarar elde etmeyi amaçlayan bir girişimcilik türüdür.

**Profesyonel Girişimcilik:**Profesyonel girişimcilikte işletmelerin işinde uzman bir kişiye devredilmesi ya da satılması söz konusudur. profesyonel niteliklere sahip girişimci bireylerden bir tanesi işletmeden elini çekerken bir diğeri işletmeyi devir ya da satın alır. Profesyonel girişimciliğe özellikle yaşanan mali krizle sonrası başvurulmaktadır. Bu girişimcilik türünde

---

<sup>76</sup>Naktiyok, Kök, a.g.e., s:78-79

yaşanan ekonomik sıkıntıların büyük boyutlara ulaşmaması amacı ile yeniden yapılanma amaçlanmaktadır.

**Teknik Girişimcilik:** Bu girişimcilik türünde yenilikçi ve araştırmacı hareketler ön plandadır. Teknik girişimcilik teknoloji ile daha fazla ilgilenen bir girişimcilik türü olarak gözükmektedir. Teknolojik gelişmeler açısından donanımlı, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak ele alınan teknik girişimcilik teknik ortaklık niteliği taşımaktadır. Teknik nitelikleri yüksek olan girişimciler bu girişimcilik türünde kendi kariyerlerini doğru biçimde kullandıkları takdirde başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır.

**Çevreci Girişimcilik:** Son dönemlerde dünya genelinde çevresel sorunlara karşı daha hassas yaklaşılması sonucunda çevreci girişimcilik türü ortaya çıkmıştır. Çevreci girişimcilik, girişimcilik faaliyetlerinde çevresel problemlerin ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bunu yaparken de ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmayı da gerektiren bu girişimcilik türü özellikle 1990'lı yıllardan sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. Çevrenin korunması amacı ile yeni teknikler oluşturmayı amaçlayan çevreci girişimcilik hava, su ve toprak kirliliğinin önlenmesinde yeni alternatifler sunmaktadır. Çevreci girişimcilik türünü benimseyen girişimciler çöpleri, atıkları girişimciliği kullanarak temiz ürünler haline getirirler. Diğer bir ifade ile çevreci girişimciler kirlilik oluşturan ürünleri yeni ürünlere dönüştürmektedirler.

Girişimciler hangi girişimcilik türünü benimsemiş olursa olsun faaliyetlerinin beklenen hedeflere ulaşması için öncelikle dürüstlük ve samimiyet anlayışlarını benimsemelidirler. Farklı girişimcilik türlerinin olması ve girişimcilerin farklı tercihlerde bulunmaları normal bir durumdur. Ancak burada esas olan dürüstlük ve samimiyet olgularıdır.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Ercan, Gökdeniz, a.g.e., s:69



## 2.9. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik türleri bölümünde açıklanan iç girişimcilik girişimcilikte önemli bir yere sahiptir. İç girişimcilikte, organizasyonun içerisinde bulunduğu mevcut durumun yapılan iyileştirmelerle daha iyi seviyelere gelmesi amaçlanmaktadır. Başka bir deyişle iç girişimcilik, rekabet gücünü yükselten ve organizasyondaki yenilenmeyi sağlamak amacı ile organizasyonda yeni işler ortaya çıkarmaktadır.

İç girişimciliğin girişimcilikten farklı olarak değerlendirilmesinin birincil sebebi iç girişimciliğin işletme sınırları içerisinde faaliyet gösteriyor olması olarak söylenebilir. İç girişimcilerin sahip oldukları özellikler genel olarak girişimcilerin sahip oldukları özelliklerden farklı değildir. Burada ayırıcı olan nokta faaliyet gösterilen alanlar olarak gözükmektedir. İç girişimciliğin şirket içi girişimcilik olarak da ifade ediliyor olması bunu destekler niteliktedir.

İç girişimcilik faaliyetleri organizasyonun amaçlarına yenilikler getirerek organizasyonda bir değişim yaratmak üzerinedir. Bu bağlamda iç girişimciliğin aşamaları şu şekilde olacaktır: <sup>78</sup>

- Yenilikler getirmek,
- Gerektiğinde risk almak,
- Proaktif olmak,
- Özerk yapıda olmak,
- Kendini yenilemek,
- Rekabetçi olmak,
- Yeni girişimleri başlatmak şeklindedir

---

<sup>78</sup> Meltem Onay, Selin Çavuşoğlu, İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, Manisa, 2010, s:49

İç girişimcilikte girişimcilerin organizasyon içerisinde sergilemiş oldukları kişisel davranışlar önemli yer tutmaktadır. Bu noktada iç girişimcilerin organizasyona ait duygu ve düşünceleri sergiledikleri davranışlara paralel bir şekilde olacaktır.

**Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar:**Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki farklardan ilki girişimcilikte bir kişi işe başlarken iç girişimcilikte şirketin içerisinde işe başlamakla ortaya çıkmaktadır. Bir işletmede girişimcilikten ziyade iç girişimciliğe bir yönelme varsa o işletmenin belirli olgunluklara ulaştığı söylenebilir. Girişimcilikte ve iç girişimcilikte yenilikler yaratmak esastır. aradaki fark ise iç girişimcilikte yenilikler şirket içerisinde olurken girişimcilikte yeni bir şirket kurarak yenilikler yapılmaktadır.

Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki bir diğer fark ise motivasyon konusundadır. Girişimcilerin faaliyetleri örgüt dışına yönelik bir biçimde şekillendiği için genel olarak para odaklıdır. Diğer bir ifade ile girişimcilikte başarının sembolü para olarak görülmektedir. Bu noktada iç girişimciler maddi konularda büyük risk almaktan kaçınmaktadırlar. Bunun nedeni ise olası başarısız durumlarda organizasyonun iç girişimcinin başarısızlığını üstlenmesinin gerekliliği gösterilebilir.<sup>79</sup>

Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki bir diğer fark ise sorun çözme noktasındadır. İç girişimciler sorun çözme noktasında içsel dengeleri gözetmek zorunda olduklarından sorunların çözümünde girişimcilere oranla daha duyarlı olmalıdırlar. Girişimcilerin sorun çözme hususunda örgütün sorunları ile çok ilgilenmek zorunda olmamaları nedeniyle daha rahat davrandıkları söylenebilir. İç girişimciler sorun çözmeye daha yatkın gibi gözükseler de bu durumun ortaya çıkardığı bazı riskler de vardır. İç girişimcilerin sorunları çözmeye çalışırken şirket bünyesinde sorunların artma riskinin oluşması buna örnek olarak gösterilebilir.

---

<sup>79</sup>Soyşekerci, a.g.e., s:133-134

Girişimciler ile iç girişimciler aile geçmişleri bakımından değerlendirildiklerinde girişimcilerin babaları ile sağlıklı ilişkiler yürütemediği görölmektedir. Oysa ki iç girişimciler babaları ile çok iyi iletişime sahip olarak gözökmektedir. Ailelerin toplumdaki konumları açısından bakıldığında ise girişimcilerin ve iç girişimcilerin aileleri orta sınıf ailelerdir.

Eğitim seviyesi açısından bir kıyaslama söz konusu olduğunda ise iç girişimcilerin eğitim seviyelerinin girişimcilere göre daha yukarı seviyelerde olduğu görölecektir. Bunun nedeni olarak da iç girişimcilere organizasyon içerisindeki teknik konularda ihtiyaç duyulması sebebi ile eğitim seviyelerinin üst noktalarda olmasının gerekmesi gösterilmektedir.

Sonuç olarak girişimcilik ve iç girişimcilik arasında bazı farklar vardır. Girişimci ve iç girişimcilerin günlük faaliyetlerine bakıldığında ortada belirgin farkların olduğu daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır.

## **2.10. GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

Girişimcilik günümüz şartlarında sıkça başvurulan bir kavramdır. Girişimciliğin boyutlarının gün geçtikçe genişliyor olması nedeniyle girişimcilikte karşılaşılan sorunlar da ortaya çıkmaya devam etmektedir. Örneğin ölkemiz göz önüne alındığında girişimcilerin araştırma ve yenilik yapmak konusunda önemli problemlerle karşı karşıya kaldıkları görölmektedir. Girişimcilerin karşılaştıkları belli başlı sorunlar şu şekildedir.<sup>80</sup>

- Genç ve dinamik nüfus,
- Kurumsallaşma ve aile işletmeciliği,
- Birinci nesilden ikinci nesle geçiş süreci,
- İşletme yöneticilerinin teknik kökenli olmaları,
- Çalışmaların yetersiz olması,

---

<sup>80</sup> Marangoz, a.g.e., s:26-33

- Piyasa araştırmalarının eksik olması,
- Yatırım sorunları,
- Taklitçilik anlayışı,
- Finans elde etmeden yaşanan sorunlar,
- Ortaklıklar nedeniyle ortaya çıkan problemler,
- Risk almada yaşanan sıkıntılar,
- Bilgiye kolay ulaşamamak,
- Vergilerde yaşanan sorunlar,
- İhalelerde kota uygulaması gibi sorunlardır.

Girişimci bireylerin farklı sıklıklarda karşılaşmakta oldukları bu sorunlar girişimcilerin faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Girişimcilerin yaşamakta oldukları sorunlardan en çok karşılaşılanları bu bölümde alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

**Kurumsallaşma ve Aile İşletmeciliği:** İşletmeler ne kadar büyüme sağlarsa kurumsallaşma konusu da işletmeler için o kadar önemli bir hal almaktadır. İşletmeler aile işletmesi niteliği taşıdığı durumlarda kişiye bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu da girişimci kişilerin bağımsız bir biçimde hareketini engelleyebilmektedir. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmeyerek kişiye bağlı bir şekilde faaliyetlerine devam eden işletmelerin sürdürülebilir olmaları daha zor olmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan bir diğer sorun da bu tarz işletmelerin elde ettikleri başarının bir nesil sürüyor olmasıdır. İşletmeyi kurduktan sonra faaliyetlerine yön veren girişimciler yaşamını yitirdikten sonra o işletmelerin sağlıklı bir şekilde çalışmalarına devam edebilmeleri pek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin genellikle devretme yöntemine başvurdukları görölmektedir. Girişimcilerin aile işletmeciliği noktasında yapmaları gereken şirketin aileye değil ailenin şirkete hizmet etmesini sağlamaları olmalıdır.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Nazif Gündoğan, **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, İğiad Yayınları, İstanbul, 2008, s:128

**Piyasa Araştırmalarının Yetersiz Olması:** Piyasa araştırmaları zaman ve maliyet açısından girişimcilere yk olma niteliğinden uzaktır. Piyasa araştırmalarının bu yönleri olumludur fakat gözlem ve analizler konusunda girişimcileri oldukça zorlamaktadır. Girişimciler yatırımlarını gerçekleştirmeden önce geleceğē ilişkin veriler elde edebilme adına piyasa araştırmaları yaparlar. Piyasa araştırmaları yapan girişimcilerin olaylara gerçekçi bir şekilde yaklaşıyor olması şarttır. Piyasa araştırmalarının yeterli olması için girişimciler üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Aksi takdirde gelecekte ortaya çıkacak olan problemleri önceden görme şansını yitireceklerdir. Girişimcilerin yaptıkları yatırımların başarısız olmasının nedenlerinin başında piyasa araştırmalarının yetersiz olması gelmektedir. Girişimciler tecrübelerini ve bilgilerini kullanarak piyasa araştırmaları konusunda maddi ve manevi ne gerekiyorsa yerine getirmelidirler.

**Finansman Sağlama:** Günümüz şartlarında finansman girişimcilik faaliyetlerinde en kapsamlı olarak ele alınması gereken konulardandır. Çünkü yapılmak istenen her faaliyet finansın yeterli olup olmamasına göre şekillenmektedir. Girişimciler kendi paralarıyla başardıkları işlerin yanında başkalarının paralarıyla da iş yapabilmek adına risk alıp o kişileri ikna edebilmelidirler. Gerçek girişimcinin yapması gereken tam olarak budur. Ancak ekonomik düzen çerçevesinde özellikle iş adamlarının borçlanma konusunda temkinli yaklaşmaları nedeniyle finansman sağlamada sorunlar yaşanabilmektedir. Girişimciler yeterli finansmanları elde ettiklerinde neler yapabileceklerini ispatlamış kişiler olmalarına rağmen finansman sağlamada problemlerle karşılaşabilmektedirler.

**Risk Alabilme:** Girişimci kişiler doğru zamanda riskler alarak faaliyetlerinde başarıya ulaşmaktadırlar. Girişimciler gözü kara kişiler olarak gözükmektedirler. Bu gözü karalık risk alma konusunda girişimciler için bir artı olarak değerlendirilmektedir. Bir cesaret göstergesi olarak kabul edilen gözü karalık, kontrol edilebilir nitelikte olmadığı takdirde girişimcileri zor durumda bırakabilmektedir. Girişimcilerin risk noktasında yapmaları gereken

en önemli şey sağlıklı bir planlama yapmaktır. Girişimcilikte risk almada yaşanan sorunlara bakıldığında genel olarak planlamanın iyi bir şekilde yapılmadığı görülmektedir. Bunun sonucunda yapılan yatırımlardan beklenen getiriler elde edilemeyecektir. Bu nedenle girişimcilerin risk alabilme konusunda cesaretli oldukları kadar planlama ve uygulamada da başarılı olmaları gerekmektedir.

**Bilgiye Ulaşmada Yaşanan Eksiklikler:** Girişimciler bilgi konusunda belirli standartları yakalamış kişilerdir. Ancak sürekli olarak yaşanan değişimler neticesinde ulaşılmaması gereken bilgiler de gitgide artmaktadır. Bu noktada girişimcilerin en çok dikkat etmeleri gereken husus bilgiye ihtiyaç duyup duymadıklarına karar vermek olacaktır. Girişimci kişilerin bilgisi olmayan konuları araştırmada aktif davranmamaları nedeniyle girişimcilik faaliyetlerinin olumsuz etkilendiği durumlarla karşılaşılabilir. Girişimcilerin sahip oldukları bilginin yanında devam eden süreçlerde bilgilenmeye devam etmeleri gerekmektedir. Örneğin, girişimciler yatırımlarını şekillendirirken maddi açıdan eksik olup olmadığına çok rahat karar verebilirler. Ancak bilgi konusunda karar verebilmek bu kadar kolay olmamaktadır. Çünkü bilgi kavramı günümüzde sürekli olarak güncellenen bir yapıya bürünmüştür. Bilgiye ulaşma konusunda yetersizlik gösteren girişimciler bu eksikliğin farkına varamadıkları durumlarda sorunun maddi kaynaklı olduğunu düşünebilirler. Bu nedenle de maddi kaynak arayışı içerisine giren girişimciler esas problemin bilgi eksikliğinden kaynaklandığının farkına varmalıdırlar. Aksi takdirde karlı olarak devam etmekte olan faaliyetler dahi zarara dönüşebilme riski ile karşı karşıya kalacaktır.<sup>82</sup>

**Birinci Nesilden İkinci Nesle Geçiş:** Girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde birinci nesilden ikinci nesle geçiş süreçlerinin başarısız sonuçlanması sıkça görülen bir durumdur. Örneğin ülkemizde kuruluşu birkaç nesil geriye giden firma miktarının çok fazla olmadığı görülmektedir. Bu

<sup>82</sup> Tamer Müftüoğlu, Tülin Durukan, **Girişimcilik ve Kobiler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s:186

durumun altında yatan temel neden girişimcilerin sahip oldukları özellikleri geriden gelen nesle iyi bir şekilde aktaramamaları olarak göze çarpmaktadır. Girişimci kişilerin iletişim konusunda başarılı kişiler oldukları göz önüne alındığında bu sorunla karşılaşılması gerektiği düşünülmektedir. Girişimcilerin işletmelerin geleceğini daha geniş bir çerçevede değerlendirerek geriden gelen nesle gerekli girişimcilik ruhunu aşılamları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin devralındığında kurumsallaşmanın gerçekleştirilememesi ve ortak kardeşlerin yönetimde anlaşamaması gibi durumlar da birinci nesilden ikinci nesle geçişte yaşanan sorunlardandır.

Girişimcilik faaliyetlerinin çok geniş boyutlarda olması nedeni ile girişimci kişiler farklı sorunlarla yüzleşmek durumunda kalmaktadırlar. Girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye dahi değişiklik gösterebilmektedir. Bu hususta girişimci bireylerin yapması gereken karşılaştıkları sorunları hasarsız ya da en az hasarla nasıl aşabileceklerini araştırmak olacaktır. Dünyadaki ekonomik düzen bu şekilde devam ettiği sürece girişimcilerin karşılaştıkları sorunların değişebileceği unutulmamalıdır.

## **2.11. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK KALKINMADA ÖNEMİ**

Ekonomik olarak yaşanan gelişmelerin aktörleri arasında girişimciler de yer almaktadır. Özellikle toplumların sanayi toplumu yapısından bilgi toplumu yapısına geçişleriyle beraber girişimciliğin sahip olduğu değer daha da artmıştır. Bilgi çağı içerisinde olduğumuz göz önüne alındığında insan gücü ile üretimden ziyade bilgiye dayalı üretimlerin yapılmaya başlanması normal bir durum olarak gözükmemektedir. Bunun yanında sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bir çok alanda yeniliklerin ortaya çıkması ve

küresel ekonominin ivme kazanması girişimciliğin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.<sup>83</sup>

Girişimcilik kavramı ekonomik açıdan incelendiğinde geri kalmış ülke ekonomileri için gerekli alt yapıyı sağlayacak olan temel unsur olarak gözükmektedir. Bunun yanında gelişmekte olan ülke ekonomileri için girişimcilik kalkınmayı sağlayan bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik gelişmiş ülke ekonomileri için ise dinamizm yaratarak yeni zenginlik kaynakları ortaya çıkaran bir yapıya sahiptir.<sup>84</sup>

Girişimcilik faaliyetleri ile birlikte yeni şirketler oluşturma, yeni iş alanları ve iş fırsatlarının ortaya çıkması mümkündür. Bu vasıta ile gayri safi milli hasılda katkıda bulunulmasının yanında ekonomik değer ortaya çıkarmanın ilk adımının atılması da girişimci işletmeler ile sağlanabilmektedir.

Girişimciliğin ekonomik gelişmelerin yaşanması noktasında önemli bir etken olarak gözükmektedir. Bu noktada girişimcilik faaliyetleri sayesinde işsizlik oranlarının azalması bu düşünceyi destekler niteliktedir. Girişimcilik ekonomik kaynakların kullanımında verimin yüksek olması gerektiğini savunan bir kavramdır. Bu bağlamda ekonomik kaynakların yüksek verimli alanlara kaydırılması için gerekli adımları atan girişimcilik kaynak kullanımı konusunda kolaylıklar da sağlamaktadır. Ayrıca üretim kaynaklarını kullanırken verimin azalmasına neden olan yöntemleri kullanmaktan kaçınan girişimcilik, kaynak kullanımını farklı yöntemler altında birleştirerek maksimum verim almayı amaçlamaktadır. Böylece üretimde artış yaşanmış olacak ve toplum açısından ekonomik olarak yararlar söz konusu olacaktır.

---

<sup>83</sup> Gökhan Özkul, Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:3, 2007, Isparta, s:343-344

<sup>84</sup> Mustafa Kurt, Veysel Ağca, Saffet Erdoğan, Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s:103



Girişimcilik kapsamında yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ile birlikte yeni endüstriler ortaya çıkar. Ayrıca bu yenilikçi ve yaratıcı fikirler faaliyetlerini teknoloji merkezli yürüten iş alanları için de verimi yükseltici özelliktedir. Yeni endüstrilerin ortaya çıkması ve farklı sektörlerde verim oranlarında artış meydana gelmesi ekonomik gelişmenin hızlanmasına ön ayak olmaktadır. Diğer bir ifade ile girişimcilik ekonomik faaliyetleri düzenleme yoluyla ekonomik gelişmede kilit bir rol üstlenmektedir.

Girişimciliğin farklı bölgelerde farklı boyutlarda faaliyet gösteriyor olmasının sonucunda tüm toplumun refahının sağlanması zor bir hal almaktadır. Özellikle büyük şehirlere yayılmış olan girişimcilik faaliyetlerin tüm bölgelere yayılması gerçekleştirildiği takdirde tüm toplumun istihdamının sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Örneğin; Türkiye’de doğu bölgelerinde işsizlik oranının daha fazla olduğu bilinmektedir. Bu bölgelerde girişimcilerin yapacakları yatırımlar sayesinde işsizlik oranlarında bir düşüş oluşabilecektir. Bu da girişimciliğin ekonomi üzerindeki etkisinin boyutlarını göstermektedir.

Girişimcilik kavramı sadece geride kalmış ekonomileri ileri noktalara getiren bir kavram olarak düşünülmemelidir. Gelişmiş ekonomiye sahip ülkelere bakıldığında sahip oldukları ekonomik konumları korumak ve daha iyi ekonomik şartlar elde etmek amacı ile girişimciliğe daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Günümüzde küresel rekabetin ortaya çıkması ile birlikte ekonomik koşulların değişiminin hızlı olması nedeniyle bu duruma önlem olarak girişimcilik faaliyetlerine verilen önem derecesinde artışlar yaşanmaktadır.

Girişimcilik genel olarak değişim sürecini başlatan ve bu süreci başarılı bir şekilde ilerleten yapıdadır. İşletmelerin ekonomileri baz alındığında sahip olunan imkanların yanında ortaya çıkması muhtemel fırsatlar da iyi bir biçimde değerlendirilmelidir. Girişimcilik, işletmelerde ekonomik olarak gelişme sağlarken öncelikle üretimde yüksek verim yakalamayı hedefler. Girişimciliğin ülke ekonomisi bazındaki etkilerinin görülebilmesi için ise sabırlı

olmak şarttır. Faaliyetlerin boyutları genişledikçe değişimin hızlı bir şekilde olması zorlaşacağı için planlanan yatırımların kusursuz olarak gerçekleştirilmesi şarttır.

Girişimciler ekonomi açısından o kadar önemlidir ki girişimcilerin sayısının yetersiz olması durumunda sektörlerin bu durumdan olumsuz etkilenmeleri söz konusu olmaktadır. Bu da ülke ekonomisinin zayıflamasına yol açabilmektedir. Girişimcilerin ekonomiye sağladıkları katkılar şu maddeler altında toplanabilmektedir.<sup>85</sup>

- İş imkanları sunmak,
- Yeni ürünler ve yeni hizmetler sunmak,
- Büyük firmalara tedarikçi olmak ya da taşeronluk yapmak,
- Toplumun istediği ancak büyük işletmelerin yapmadığı hizmetleri sunmak,
- Rekabeti artırırken kalite standartlarını da artırmak şeklindedir.

Girişimciliğin ifade ettiği önem, toplumun ihtiyaç ya da taleplerinin girişimcilik faaliyetleri sonucunda toplumsal refaha dönüşümünün sağlanmasında yatar. Özelden genele doğru gidildiğinde; yapılan yatırımların ardından insanların iş olanakları artacak, bu sayede bireylerin dolayısıyla toplumun refah seviyesi yükselecektir.

Girişimcilerin yürüttükleri ve yürütmeye koymayı planladıkları projeler hem iş arayan bireyler için, hem toplum için, hem de küçük ve büyük firmalar için büyük önem taşımaktadır. Bu projeler iş olanakları sunması sebebi ile işsizlik sorunu yaşayan bireyleri, yeni ürün ve hizmet sunması sebebiyle bu yenilikleri bekleyen toplum bireylerini, taşeronluk ve bayilik yapmak gibi durumlar söz konusu olduğu için de küçük ya da büyük ölçekli işletmeler için önemlidir. Sayılan bu durumlara bakıldığında girişimciliğin ekonomik gelişme için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak girişimcilik ekonomik kalkınma konusunda en önemli unsurlardan bir tanesidir.

---

<sup>85</sup> Apak, Taşcıyan, Aksoy, a.g.e., s:106

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELİ (ALAN ARAŞTIRMASI)

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu bölümde lojistik sektöründe faaliyet gösteren TNT firmasının sektör içerisinde çalışmaları, faaliyet alanları, lojistik firmalarının problemleri, faaliyetlerini gerçekleştirirken ne şekilde çalışma yaptıkları, lojistik sektörü hakkında ve girişimcilik konularında firma düşüncesinin öğrenilmesi, lojistik faaliyetler konularında şuanadaki durumlarının ortaya konulması ve bu faaliyetleri yerine getirirken girişimcilik hakkında ne şekilde çalışmalar yaptıklarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

#### 3.2. ÖRNEKLEM

Araştırma, lojistik sektöründe faaliyet gösteren TNT Holding'de yapılmıştır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma bir firma ile görüşme yapılarak hazırlanmıştır. Tüm sektör hakkında fikir sahibi olmak adına yeterli olmayabileceği bir sınırlılık olarak nitelendirilebilir. Ayrıca görüşme yapılan yöneticilerin samimi yanıt verdikleri varsayımı da bir sınırlılık olarak gösterilebilir.

#### 3.4. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve daha önce İzmir Ticaret Odası tarafından hazırlanan bir anketin firma yöneticisi tarafından yanıtlanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kaydı yapılmış ve elde edilen bilgiler araştırmacının değerlendirmeleriyle birlikte ortaya konulmuştur.

İzmir Ticaret Odası'nın anketi daha sistemli bilgi elde edilebilmesi adına yarar sağlayacaktır.

### 3.5. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular iki farklı alanda ortaya konulacaktır. Birinci kısım yüz yüze görüşme sonucunda elde edilen bilgilerin ortaya konulması ve yorumlanması şeklinde olacaktır. İkinci kısımda ise daha önce belirtildiği gibi uygulanan anketin yorumlanması şeklinde olacaktır. Bu hususta öncelikle yüz yüze görüşme metoduyla elde edilen bilgiler değerlendirilecektir.

#### 3.5.1. Yüz Yüze Görüşme Metodu Sonucunda Elde Edilen Bulgular

TNT Holding lojistik sektöründe faaliyet gösteren global ölçekli bir firmadır. Görüşme Grup Satış Müdürü Burak Etik ve Ersin Eker'le yapılmıştır. Kısaca tanıtımı yapılan firmanın Ken Thomas tarafından 1946 yılında bir kamyon alınarak kurulduğu ifade edilmiştir. TNT adı Thomas National Transport kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. 1962 ve 1993 yılları arasında Avrupa ve Amerika'da şirketler olarak büyümeye başlayan şirket, 1992'de GWB Express ile birleşiyor. Daha sonra birçok birleşme ve satın alma faaliyeti yapan firma, en son TNT olarak devam ediyor.

1998 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet göstermektedir. TNT Holding'in vizyonu; dünyanın en beğenilen teslimat şirketi ve global bir ekip olmaktır.

Firma faaliyetleri hakkında asıl hedeflerinin taşıma faaliyetleri olduğunu, ancak ihtiyaç duyulduğunda ambalajlama, depolama, stok yönetimi sunulduğunu ifade etmektedirler.

Lojistik faaliyetlere uygun faaliyetler yürütülüp yürütülmediği konusunda ise, *“standart olma gibi bir faaliyetimiz yok, ekonomik olmaya çalışıyoruz, esnek olmaya çalışıyoruz. En önemli özelliklerimizden birisi esnekliktir. Sadeliğe de gayret gösteriyoruz. Reklamdan daha ziyade daha çok iş yapmaya çalışıyoruz. Koordinasyon ve yeterlilik profesyonel olduğumuz faaliyetler içerisinde yer almaktadır. İzlenebilirliğe de dikkat ediyoruz”*.

- **TNT Ekspres'in faaliyetlerini en çok etkileyenler nelerdir?**

*"Türkiye'de faaliyetleri en çok etkileyen gümrükler, gümrük kuralları, bu kuralların değişiklikleri olarak gösterilebilir. Her gün uçağımız iniyor ve ürünler gümrükten geçmelidir. Bu yüzden gümrük hakkında alınan kararlar ve bu kararlardaki değişiklikler bizi etkiliyor".*

- **Lojistik faaliyetlerde uygulanan yeni trendlerin firmada nasıl ve ne sıklıkla uygulandığını doğal işleyiş şeklinde anlatır mısınız?**

*"Gümrük konularında yapılan değişiklikler ve bu değişiklikler sonucunda gelen yenilikleri denemeye gayret gösteriyoruz. Ekspres kargo şirketlerine belirli koşullarda kendi gümrüklerini yapma şansı verilmiştir. Bu konuda hemen müşterilerimizi bilgilendirdik ve konu hakkında çalışmalar yapıyoruz. Tedarik zinciri yönetimi konusunda uluslararası projeler gerçekleştiriyoruz. Bunlardan biri de Apple projesidir. Ekspres olarak yurt dışından gelen Apple ürünlerini kendi depomuzda stoklayıp, envanter yönetimi gerçekleştiriyoruz. Bunun sonucunda talep edilen mağazalara ürünlerin dağıtımını yapmaktayız. Tersine lojistik dediğimiz metotla da hatalı ürünlerin yurt dışına gönderilmesini sağlıyoruz. Kombine taşımacılık konusunda kara yolu servisimiz mevcuttur. Diğer firmalardan da tır kiralayabiliyoruz. Negatif stok kısmında çalışan bir firma değiliz. Hizmet sunan bir şirketiz. Çapraz dağıtım konusunda ise İstanbul'dan bir firma, Bursa'da dağıtım yapılmasını istiyor ya da tam tersi. Bu şekilde gelen talepleri operasyon departmanı ile beraber gerçekleştiriyoruz."*

- **Firmanız açısından lojistik sektöründe kendinizi nerede görüyorsunuz? Daha ileriye gidebilmek için ne gibi çalışmalar yürütülmektedir?**

*“Lojistik sektörü içerisinde Türkiye’de yön veren firma olduğumuzu düşünüyoruz. Daha ileriye gidebilmek için yatırımlarımız bulunmaktadır. Teknoloji ve insan kaynaklarına yatırım yapıyoruz. 2008 yılında kriz yaşanırken, firmamız Sabiha Gökçen Havalimanı’na ilk kargo uçağı indiren işletme olmuştur. İlk depolama yapan firma olmak adına antrepo açtık. O zaman neden böyle bir yatırım yaptığımız sorgulanırken, bizler bugünü düşünerek yararlı olacağından emindik. Kargoculuk faaliyetlerinin yürütülebilmesi adına daha az yoğun olan, geniş alana sahip olan insanlar kargo taşımacılığının iç içe olmadığı bir havalimanı olduğundan önemli bir yatırım olarak görüyoruz. Bu havalimanını kullanan tek kargo lojistik firması durumundayız. Diğer firmalar sıkışmış biçimde Atatürk Havalimanı’nı kullanmaktadır”.*

*“Teknoloji konusunda ise 250. 000 € tutarında bir yatırım yaptık. Uçaklar havalimanındaki gümrüğe inmeden, belirli kriterler çerçevesinde bilgisayarla gümrük kontrollerini yapabiliyoruz. Hangi malzemeler girecek ya da girmeyecek önceden belirleyebiliyoruz. Bu sayede hızlı gümrük işlemleri başlıyor. Müşterilerin gümrükten erken çıkmasını sağlıyor. Buna otomasyon sistemi denilmektedir”.*

*“İnsana yatırım yapıyoruz. Lojistik okuyanlar öncelikli olarak tercih ediliyor. Tecrübesi olmayanlar konusunda TNT olarak adeta bir okul gibi onları eğitiyoruz. Bu konuda öncelikli olarak TNT’ye, sonra da sektöre katkı sağlamaktadır”.*

- **İşleyişle ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?**

*“Gümrüklerde hızlı değişen kanunlar taşıma firmalarını çok sıkıntıya sokmaktadır. Çok kısa vadede strateji değiştiren bir gümrüğümüz var. Bu konuda gümrüklerin otomasyon sistemleri kullanarak işleri daha hızlandırmak*

*adına kural ve kaidelerin biraz daha yumuşaması, aynı zamanda kontrolü elden bırakmamasıdır. Birçok ülkeyle çalışma yapıldığı için her ülkeye göre farklılık gösteren dosya hazırlamak durumunda kalıyoruz. Çin 6 adet dosya, ıslak kaşe ve imzalı şekilde proforma faturasıyla talep etmektedir. Ancak tersi yönde gelen ürünlerin proformasız olduğunu görmekteyiz. Bu noktada amaç Çin'den ihracı artırmak olabilir. Çin'e gidecek malları azaltmak adına böyle bir çalışma yaptıklarını düşünüyoruz. Çin'den gelen karşı ödemeli faturalar bizi köşeye sıkıştırmaktadır. Bunlar Çin politikalarıdır. Bu politikalar sonucunda bizler sorun yaşıyoruz ve onlar da ithalatı azaltmaya ve ihracatı artırmaya çalışıyorlar. Türkiye'de genç nüfusu ve jeopolitik konumu sayesinde mevcut siyasi sorunlarını çözer ve istikrarlı bir yola girerse neden lojistik merkezi olmasın. Dünyanın her noktasına ulaşabilecek stratejik bir konumdayız. Mevcut sıkıntılar aşılırsa Türkiye çok gelişir. Türkiye, lojistik sektöründe olması gereken noktanın çok daha gerisindedir”.*

- **TNT Holding'in teknoloji kullanımı konusunda bilgi verir misiniz?**

*“Her firma teknoloji imkanlarını ileri düzeyde kullanamıyor. Otomasyon sistemi bir tek bizde var. Nisan ayında bakanlık tarafından zorunlu olarak geçilmesi gereken bir sistem kanunlaştı. Ancak ek süre verildi. Biz belirtilen sürede gereken çalışmaları yapan tek firmayız. Bu husus teknolojiye verdiğimiz önemin en büyük göstergesidir. Bugün çok büyük firmalar bile henüz bu sisteme geçemediler. Teknoloji, lojistik sektörüyle iç içe olmak zorundadır. Teknolojiyi en iyi kullanan sektör olmalıdır. Teknoloji hem işimizi kolaylaştırıyor hem de işleri hızlandırıyor”.*

- **E- Ticaret'in lojistik şirketlerinde uygulanması hangi yararları sağlamaktadır?**

*“E-ticareti ekspres kargoda değerlendirmek istiyorum. Ekspres kargoda e-ticaretin artmasıyla müşterilerimizden bu tür talepler geldi. Gönderi sayıları*

*artan müşteriler söz konusu oldu. Lojistik sektörüne de müşteri, ciro, karlılık anlamında kesinlikle katkısı oluyor. Fakat bunların ufak çapta olması bizleri maliyet noktasında sıkıntıya sokmaktadır.*

**- Girişimcilik ve lojistiği bir araya getirirsek konu hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

*Lojistik sektörü sermayesi ve maliyeti çok yüksek bir sektördür. Karayolu, hava yolu, deniz yolu da olsa çok ciddi sermayeler, yatırımlar gerektirmektedir. Kolay kolay tekil şahısların bunun altından kalkabileceğini düşünmüyorum. Ancak genç ve dinamik girişimciler bir araya gelerek daha kaliteli firmalar kurabilirler lojistik sektöründe. Yurt içinde taşımacılık alanında (kargo değil) firmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Eğer kişisel olarak maddi gücüm olsa kesinlikle bu alanda faaliyet göstermek isterim. Ancak kolay bir iş olmayacaktır. Araçlar, teknoloji, depo, kalifiye elemanları sağlayıp kaliteli hizmet sunmak kolay değildir. Ayrıca lojistik sektöründe faaliyet göstermek isteyen kişilerin öncelikle tecrübelerinin olması gerekmektedir. Bu sektör farklı iş alanlarındaki ürün alım- satımı kadar basit değildir. Altyapı, bilgi, teknoloji, tecrübe ve sermaye gibi konularda ayakta durabilme gücü açısından önemlidir. En önemli husus ise bilgidir. Çünkü Türkiye’de müşteriler lojistikle ilgili bilgi sahibi değildirler. Bir ürünle ilgili sadece A noktasından, B noktasına götürmek kısmıyla ilgileniyorlar. Oysa biz aynı zamanda müşterilerimize danışmanlık yapmaktayız. Mevcut tecrübemizle, geçmişte yaşadığımız olaylarla, aldığımız eğitimlerle müşterilerimize bu işi nasıl daha iyi yaparız konusunda destek olmaya çalışıyoruz”.*

**- Girişimciliğin lojistiğe katkısı var mı?**

*“Girişimciliğin her sektöre katkısı vardır. Her girişimci sektörde gelişmeyi sağlıyor. Her bir girişimciden farklı fikirler gelmektedir. Bu da lojistik sektörünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Sektör girişimcilere kesinlikle açık durumdadır. Mevcut firmalardan farklı olarak müşteriye katkı sunmaları*



gerekmektedir. Şuan 1000 adet havayolu firması bulunmaktadır. 1001. mi olmak istersin yoksa tehlikeli madde taşıyan 10 şirketten birisi mi? Artık sektör karayolu nakliyesine doymuş durumdadır. Türk firmaları ve uluslararası firmalar çok ciddi yatırımlar yapmaktadır. Dünyanın çeşitli pazarlarına mal götürüp getiriyorlar. Bir konuda farklılık sunan şirket kesinlikle sektörde başarılı olacaktır. Ancak bu işletmeler tüm ithalat – ihracat yapan firmaları değil de belli noktalara odaklanmalıdır. Örneğin askılı mallar taşıyan firmalar, tehlikeli madde taşıyanlar, cenaze taşıyan firmalar olabilir. Antalya’da özel bir sağlık kuruluşunda cenaze işleri taşımacılığı bölümünde müdürlük yaptım. Antalya’da çok fazla yabancı insan yaşadığı için cenazelerin yurt dışına gitmesi konusunda ciddi bir ihtiyaç vardı. Ancak bunu yapanlar hastane ya da polikliniklerdi. Halbuki bu işi yapması gerekenler; bizler gibi profesyonel lojistik firmaları olmalıydı. Bu lojistik işidir ve bu bir açıktır. Çokta pahalı bir taşımacılıktır ve karlıdır. Sektörde herkesin yaptığı bir işi yapmak mı yoksa farklı bir iş mi yapmak? Kesinlikle farklı bir işi yapmaktır. Lojistik sektörü de farklı işleri yapacak girişimcilere açıktır”.

- **Daha önce şirketinizde iç girişimcilik örneği var mı?**

“Biz ekspres kargo sektöründe hizmet veren bir işletme olduğumuzdan ve dünyada ana hizmet sağlayan dört şirketten biri olduğumuzdan iç girişimcilik konusunda yenilik getirmek kolay olmamaktadır. Geçmiş yıllarda bizlerle çalışıp kendi işini kurmuş arkadaşlar bulunmaktadır. Bu konuda biz ana hizmet sağlayan bir firma olduğumuzdan müşterilerine vermiş olduğu hizmetleri bir şekilde yurt dışına çıkarmaları ve dağıtmaları gerekiyordu. Bu noktada bizden destek ve yardım isteyenler oldu. Biz de gerekli destekleri sağladık”.

- **Girişimciliği desteklemek adına şirket içinde çalışmalar yapıyor musunuz?**

*“Aslında bizim sektörümüz girişimciyi desteklemek adına bir acente ya da şube kavramı olmadığı için tamamıyla bu tür durumlar şirketin kendi bünyesinde olmaktadır. Ancak belirli durumlarda arkadaşlarımız bu tür taleplerde bulunurlarsa kendi içimizde değerlendiriyoruz. Yine de kendi içimizden bir girişimciyi desteklememiz söz konusu değildir”.*

- **Çalışanlarınızın parlak fikirler ve girişimcilik konularında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce işe alımda bu bir kriter olmalı mıdır?**

*“Bence böyle bir kriter olmalıdır. Yaptığım mülakatlarda bu konuya ilişkin sorular soruyorum. Çünkü şirketlerin parlak fikirleri olan çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Şirketlerin de kendilerini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Bu gelişimin pozitif yönde ilerlemesi ve sürdürülebilirliği için genç, dinamik, parlak zekalı, eğitim görmüş, gördüğü eğitimi uygulayabilecek olan insanlara ihtiyaç vardır. Konu hakkında Ersin arkadaşımızı örnek gösterebiliriz. Hem bu sektörle ilgili programlardan mezun olmuş hem de farklı programlardan mezun olmuş kişileri bünyemizde barındırıyoruz. Farklı sektörlerde uygulanan satış stratejilerini, kendi sektörümüzde nasıl uygulayabiliriz diye fikirler üretmeye çalışıyoruz. Arkadaşlarımızı fikirlerini ifade etmeleri konusunda teşvik ediyor ve onları cesaretlendirmeye çalışıyoruz”.*

- **Türkiye’de lojistiğin gelişimi hakkında neler söyleyebiliriz?**

*“Üniversiteden mezun olduğumda şuan çalışmakta olduğum TNT’ nin en büyük rakiplerinde olan bir firmaya başvurduğum. Bunun için diplomamı Amerika’ya göndermem gerekti. Ancak diplomam bu süreçte kayboldu. O zaman sigorta gibi imkanlar olmadığından hiçbir hak talebinde bulunamadım. Hem bursumu kaybettim hem de iki yıl boyunca diplomamı çıkarmak için*

*uğraştım. Hakkımı aramak için araştırma yaptım. Böylece bilgi sahibi oldum. Bir çözüm bulmasam da o günden bu güne sektörün ne denli büyüdüğünü görebilmekteyim. Biz kendimizi müşterinin yerine koyuyor ve ona göre stratejiler izliyoruz. Artık evraklar bile sigortalanıyor. Böyle bir durumda tüm imkanlarımızı seferber ediyor ve müşterinin zararını karşılayabilmek adına gayret gösteriyoruz. Günümüzde lojistik sektörü gelişiyor ancak yeterli hızda değil. Konu hakkında devlet teşvikleri lazım, devletin desteği lazımdır. Dünya üzerinde lojistik konusunda gelişmiş ülkeler takip edilmelidir. Türkiye üç tarafı denizlerle çevrili olmasına rağmen deniz lojistiğinde çok zayıf durumdadır. Hollanda dünyanın her noktasına deniz taşımacılığı konusunda hizmet sunmaktadır. Hollanda'ya baktığınızda yüz ölçümü, nüfus ve deniz büyüklüğü bakımından Türkiye'nin üçte biri hacme sahiptir. Ancak Türkiye'nin deniz taşımacılığı Hollanda'nın 10 da 1'i kadardır. Hava taşımacılığı açısından bakıldığında ABD dünyanın en gelişmiş ülkelerinden birisidir. Ancak Türkiye bu listenin son sıralarındadır. Bunun en büyük nedeni Türkiye'nin hala uluslararası taşımacılık yapan bir havayolu firmasının olmamasıdır. Yabancı firmalar bu konuda pazarın tamamını ele almış durumdadırlar. Ülkenin önde gelen şirketlerinin bu konuya el atması gerekmektedir. Genel olarak denilebilir ki lojistik sektöründe ülke olarak yavaş geliyoruz. Bu konuda devlet yatırımlar yapmalı, limanlar, havalimanları, karayolları, antrepolar yapmalı ve girişimcilere destek olmalıdır. Bunun yanında eğitim, bilgi sistemleri gibi konulara önem verilmelidir. Türkiye'de diğer ülkelerde olduğu gibi sistem oturmamıştır. Gümrüğümüz ithalat ve ihracatta sıkıntı yaratıyor ve lojistik sektörünün gelişimini olumsuz etkilemektedir. Sektörle ilgili eğitim almadan, tecrübe kazanmadan işe atılanlar hem kendilerine hem bizlere zarar vermektedir. 14 yıldır bu sektörde olmama rağmen kendimi yeterli bulmuyorum. Hala öğreneceğim bir şeyler olduğuna inanıyorum. Kısa sürede tecrübe kazandığına inanan niteliksiz kişilerin sektörde faaliyet göstermeleri ciddi anlamda zarar vermektedir. Teknolojiyi iyi kullanmak gerekmektedir. Düşük yatırımlarla ciddi gelirler elde edilemeyeceğini anlamaları gerekmektedir. Böyle bir faaliyet içerisine girilecekse en azından beş yıl boyunca bir gelir beklemek doğru olmayacaktır. Bu sebeple sektörde küçük*

yatırımcıların değil, Türkiye'nin önde gelen firmalarının yer alması gerekmektedir. Bunlara ek olarak Türkiye'de lojistik sektörünün gelişmemesinin bir diğer nedeni, ülke olarak hizmet satmayı bilmememizden kaynaklanmaktadır. Mal üretim ve satışında başarılı bir toplumuz. Üretimden daha çok insan gücüne ihtiyacımız bulunmaktadır. Amaç sadece para kazanmak olmamalıdır. Hal böyle olunca ortaya çıkan olumsuzluklar tüm sektörü hatta ithalat – ihracat rakamlarını da etkilemektedir. Örneğin yurt dışına bir numune gönderilecektir. Eğer siz doğru firmayı tercih etmezseniz numune ürün geç gidecek ve işi kaybedeceksiniz. Bu durum Türkiye'nin ihracatına direkt olarak etki edecektir. Ülke ekonomisi bu durumdan etkilenecektir. Bu konuda bizler müşterilerimizi bilinçlendiriyoruz. Doğru firmaları seçmeleri için müşterilerimize yardımcı olmaya çalışıyoruz”.

- **İç girişimcilik süreçleri hakkında düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?**

“Girişimcilik için motivasyona ihtiyaç var, kişi yapabilirim demelidir. Benim donanımım bu iş için yeterli şekilde kişinin iç motivasyona ihtiyacı bulunmaktadır. Fırsat belirleme sürecinde farklı şeyler düşünmesi ve yapması gerekebilir”.

- **Lojistik sektörünün potansiyeli sizce iç girişimcilik için yeterli mi?**

“Lojistik sektöründe ekspres kargo, karayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı, stok yönetimi konusunda gerçekten yeterli donanıma sahip, bilgili ve bu işin okulunu okumuş veya sektörde kendini geliştirebilecek insanların varlığı söz konusudur. Sektörde çalışanlar genç ve dinamiktir. Türkiye'de sektörün geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. 25 yıllık bir mazisi bulunmaktadır. Daha önce böyle bir kavram ve böyle bir sektör yoktu. Kamyonculuk ve tır taşımacılığı kavramı bulunmaktaydı. Son 10 yılda yaygınlaşmaya başlamıştır. İç girişimcilik konusunda lojistik sektöründe

*uygulanabilecek birçok proje bulunmaktadır. Şirketlerin çalışanları bu konuda yetiştirmesi gerekmektedir. Konu hakkında çalışanların ülkede ve dünyada gelişimi sağlayacak fikirleri bulup sunmaları durumunda, uygun olduğu takdirde bunların uygulanması ve yatırım yapılması gerekmektedir. Bu konuda Türkiye'deki lojistik işletmelerinde eksiklikler bulunmaktadır. Bu durumun en büyük nedeni sadece para kazanmaya odaklanılmış olmasıdır. Günü kurtarmaya yönelik stratejiler sebebiyle konuya fazla önem verilmediğini düşünüyorum. Ancak bizim gibi şirketlerde tam olarak iç girişimcilik olmasa da fikirler çok fazla öneme sahiptir. Şirketin üst düzey yöneticileri sizleri dinler ve fikirlerinize saygı duyar. Uygulanabilirliği varsa bunları mutlaka uygular. Şirketimizde şu şekilde bir süreç bulunmaktadır. Bir iş ya da sürecin gelişimiyle ilgili fikriniz ve öneriniz varsa ilgili yöneticiler tarafından uygulanabilirliği onaylanırsa, ödüllendiriliyorsunuz. Yeni fikirlere hem şirketimiz için hem de sektörün gelişimi için önem veriyoruz. 2 yıl önce bir çalışanımızın fikri sayesinde 2 milyon gibi bir karlılık sağladık. Sektörde bir şirketin gelişmesi demek aynı zamanda o sektörün gelişmesi demektir. Bu sebeple oluşabilecek ufak bir kıvılcım bile sektörü farklı noktalara taşıyabilir. Gerek firmamızda gerekse sektörün tamamında daha iyi fikirlerin çıkacağına eminiz”.*

### **3.5.2. Anket Uygulaması Yöntemiyle Elde Edilen Bulgular**

TNT Express Taşımacılık firmasıyla yapılan görüşmenin ikinci bölümünde grup satış müdürü Burak Gedik İzmir Ticaret Odasının hazırlamış olduğu anketi yanıtlamıştır. Alınan yanıtlar bu bölümde ortaya konulacaktır.

- **Firmanın ağırlıklı iştiğal konusu nedir?**
  - Uluslararası yük taşımacılığı
  - Forwarder hizmetleri
  - Yurt içi yük taşımacılığı
  - Antrepoculuk faaliyeti
  - Posta, kurye ve kargo faaliyetleri

- Hava kargo faaliyetleri
  - Denizyolu taşımacılığı
  - Karayolu taşımacılığı
- **Firmanızda yapılan işin türü nedir?**
- Depo ve dağıtım merkezi yönetimi
  - Malzeme elleçleme
  - Müşteri hizmetleri
  - Paketleme
  - Sipariş süreç yönetimi
  - Stok yönetimi
- **Firmanız kaç yıldır faaliyettedir?**
- 27 yıl

Firma uluslararası faaliyet gösteren bir firmadır ve yaklaşık 700 civarı çalışanı bulunmaktadır. İç Pazar yüzdesi yüzde 23, dış Pazar yüzdesi yüzde 15 seviyelerindedir. Lojistik yatırımı bakımından İstanbul ekonomisi son 5 yıl öncesine göre "daha iyi" durumdadır. İstanbul'da önümüzdeki birkaç yıl içerisinde lojistik sektörünün geleceği hakkında "hafif artış" beklemektedirler.

**Tablo 6. Son Bir Yıl İçerisinde, Firma Göstergelerinin Değişimi**

<b>Göstergeler</b>	<b>Arttı / Olumlu</b>	<b>Değişmedi</b>	<b>Azaldı / Olumsuz</b>
<b>Satışlar</b>	✓		
<b>İstihdam</b>	✓		
<b>Yatırım Hacmi</b>	✓		
<b>Karlılık</b>			✓

Tablo 6'da görüldüğü üzere geçen yılda işletmede satışlar, istihdam ve yatırım hacmi artmıştır. Ancak bu göstergelerin artmasına rağmen şirketin karlılığının azaldığı anlaşılmaktadır.

**- Lojistik kavramını tanımlar mısınız?**

"Bir malın hammadde temininden nihai tüketiciye kadar hammaddelerin, mamullerin yer değiştirmesi, depolanması ve gümrük süreçlerinin tamamıdır".

"Lojistik sektörüne verilen destekler ve sektör hakkındaki mevzuatlardan haberimiz vardır. Bunu yanında lojistik sektörde verilen teşviklerin yeterli olmadığını düşünüyoruz.

**- Sizce lojistik sektörüne yönelik ne tür teşvik verilmeli?**

"Orta ve küçük ölçekli firmalara müşteri ilişkileri yönetimi, yurtdışı acente bağlantılarında yardım ve destek verilmelidir. Bilgi işlem konusunda da destek verilebilir".

**- Lojistik sektörde en çok karşılaştığınız sorunlar nelerdir?**

- Liman – demiryolu altyapı eksikliği
- Eğitim ve planlama
- Mevzuat ve yasalar
- Potansiyelin yeterince değerlendirilmemesi
- Maliyetler yüksek
- Teşvikler yetersiz
- Tüketicilerin eksik veya yanlış bilgilerinin olması

**- Lojistik sektöründe sorunların çözülmesi için neler yapılmalıdır?  
(önceliğe göre sıralayınız).**

1. İstanbul limanındaki altyapı eksikliği tamamlanarak teknik kapasite geliştirilmesi,
2. Liman – demiryolu bağlantısı tamamlanmalı,
3. Devlet teşvikleri artırılmalı / lojistik sektörüne yönelik devlet politikaları ile destek sağlanmalı,
4. Karayolu altyapısı geliştirilmeli,
5. Sektördeki kalifiye eleman eksikliğinin giderilmesi için sektör – üniversite işbirliği arttırılmalı,
6. Lojistik köy kurulmalı,
7. İlgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır.

**Tablo 7. İstanbul ve Çevresinde Lojistik Sektörünün Gelişmesine Yönelik Yapılan / Yapılacak Projelerin Yeterli Olup - Olmadığı**

Evet	Hayır	Fikrim Yok
		✓

Tablo 7’de görüldüğü üzere şirket yöneticisi İstanbul’da lojistik sektörünün gelişmesi amacıyla yapılan veya yapılacak olan projeler hakkında fikri yoktur.

**- İstanbul lojistik sektörünün gelişmesi için önerileriniz nelerdir?**

- Limanların geliştirilmesi
- Karayolu nakliyecilerine şehir dışı depo – antrepo desteği
- Sadece hava kargo taşımacılığına ait İstanbul’a dördüncü havalimanı yapılabilir (Ortadoğu – Uzakdoğu – Avrupa ağı).



### 3.6. TARTIŞMA

Lojistik sektörü ve girişimcilik ilişkisi konusunda araştırmanın yapıldığı bu çalışmada TNT Holding bünyesinde yer alan TNT Express Taşımacılık Ltd. Şti. ile yapılan yüz yüze görüşme ve anket yoluyla elde edilen bilgiler bulgular bölümünde ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre lojistik sektörü her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Profesyonel anlamda çok eskiye dayanmayan lojistik sektörü, son yıllarda adeta gözde bir sektör haline gelmiştir. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de sektörün her geçen gün büyümeye devam ettiği anlaşılmaktadır. Ancak Türkiye’nin gelişimi, gelişmiş dünya ülkelerinin biraz gerisinde kalmıştır. Bu sonucun elbette tek bir nedeninden bahsetmek mümkün değildir. Türkiye jeopolitik konumu nedeniyle stratejik bir noktada yer almaktadır. Avrupa ile Asya arasında adeta bir köprü görevi üstlenen Türkiye, üç tarafı denizlerle çevrili olmasına rağmen denizyolu taşımacılığında da henüz istenilen seviyede değildir. Karayolu taşımacılığı konusunda nispeten ileri düzeyde olursa da havayolu taşımacılığında da durum denizyolundan farklı değildir. O halde Türkiye’nin lojistik konusunda çeşitli problemlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sürecinde görüşlerine başvurulanan yöneticiler de bu durumu doğrular nitelikte bildirimlerde bulunmuşlardır.

Türkiye’nin lojistik konularında en büyük problemi olarak gümrükle ilgili konular ve alt yapı eksikliği olarak anlaşılmaktadır. Gümrüklerin çok hızlı ve sistematik biçimde işlediğini söylemek mümkün değildir. Sürekli olarak değişen mevzuat ve kanunlar da gümrüklerin işleyişine ciddi anlamda zarar vermektedir. Bunun yanında özellikle Avrupa Birliği ülkelerinin uyguladığı gümrük kotaları da firmalara ciddi anlamda zarar verebilmektedir. Diğer taraftan özellikle altyapı konusunda sorunlar büyük problemlere neden olmaktadır. Limanlar ve demiryollarının yetersizliği, havalimanlarının yetersizliği en önemli konulardır. Bunların yanında belirtilen noktaların birbirleriyle entegrasyonunun yetersiz olması da sorun teşkil etmektedir. Türkiye adeta karayolu lojistiğine odaklanmış durumdadır. Diğer tarafta

karayoluna oranla daha ciddi faaliyetlerin yerine getirilebilecek liman, havalimanı ve demiryolları konusunda altyapı şuan itibariyle yetersiz durumdadır. Sadece hava kargo taşımacılığı için bir havalimanı yapılması talep edilmektedir. İstanbul'da böyle bir ihtiyacın olduğu anlaşılmıştır.

Karayolu taşımacılığı bakımından diğer alanlara göre nispeten gelişmiş olsa da, Türkiye'nin karayolu kapasitesi daha yüksek seviyelerdedir. Bu konuda da altyapı konusunda çalışmalar daha ileriye taşınmalıdır. Karayolu taşımacılığını geliştirmek için stratejiler geliştirilmeli ve mevcut altyapı daha ileriye taşınmalıdır.

Lojistik sektörünün daha ileriye taşınabilmesi adına en önemli sorunlardan birisi de sektördeki kalifiye çalışan eksikliğidir. Konu hakkında geçmiş yıllara göre nispeten iyi durumda olursa da, üniversitelerle iş birlikleri yapılması suretiyle nitelikli eleman konusuna çözüm bulunabileceği düşünülmektedir. Genel anlamda her sektörde görülen nitelikli çalışan problemi, lojistik sektöründe biraz daha yüksek oranlardadır. Konu hakkında iş birliği çalışmaları yapılırsa hem çalışanlar açısından iş problemi ortadan kalkmış olacak hem de işverenler açısından eleman ihtiyacı en uygun biçimde karşılanacaktır.

İşleyiş açısından lojistik işletmelerinin en büyük problemleri arasında küresel anlamda sistem birliği olmaması gösterilebilir. Dünyanın küreselleşme sonucunda küçük bir köy haline gelmesiyle sınırlar adeta ortadan kalkmış durumdadır. Ancak küresel anlamda birçok konuda ortak sistemlerden bahsetmek genel anlamda mümkün olmamaktadır. Özellikle AB ülkeleri kendi içlerinde bir sisteme sahip olmaları sebebiyle, Türkiye gibi üye olmayan ülkelere farklı muamele yapmaktadırlar. Bunun yanında Çin başta olmak üzere farklı ülkelerde ihracata kolaylık sağlarken, ithalatı önlemek adına prosedürler değiştirilmektedir. Hatta ithalatta farklı ihracatta farklı süreçler işlenmektedir. Bu durum sonucunda lojistik firmaları tereddüt yaşamakta ve Türkiye'den ihracat yapma konusunda sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm belirtilen nedenlerle küresel bir standart süreç oluşturulmalı ve işletmeler ne yapacağı konusunda soru işaretleri yaşamamalıdır.

Lojistik sektöründe dünya ülkelerine oranla geride seyretmemizin bir diğer neden de üretim temelli sektörlerle odaklanmamız gösterilebilir. Araştırmadan da anlaşıldığı üzere ülke olarak hizmet satışı konusunda yeterli görülmemekteyiz. Konu hakkında eksiklikler giderilirse hizmet sunumu konusunda daha başarılı olunması muhtemeldir.

Girişimciliğin her sektörde olduğu gibi lojistik sektörüne de büyük katkısı bulunmaktadır. Ancak araştırma sonucunda anlaşıldığı üzere lojistik sektörü diğer sektörlerle oranla nispeten daha maliyetlidir. Yani sektörde faaliyet gösterebilmek için küçük çaplı yatırımlarla faaliyetleri gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. Karayolu taşımacılığında bu oran daha küçük rakamlara indirgenebiliyor olsa da, özellikle demiryolu, denizyolu ve havayolu taşımacılığında ciddi yatırımlar yapılmadan faaliyet göstermek pek mümkün olmamaktadır. Hal böyle olunca da girişimcilerin kolaylıkla uygulamaya geçmeleri mümkün olmamaktadır. Araştırmada ifade edildiği üzere ancak birkaç girişimci bir araya gelerek yatırımlar yapabilir ve girişimcilik faaliyetinde bulunabilir. Yine de girişimci açısından bakıldığında her zaman maddi imkanların yeterli olması önemli değildir. Girişimcilerin her zaman finans sağlama konusunda yeterli olmaları beklenmemektedir. İyi bir girişimci fikrini uygulamaya koyarken gerekli finansmanı sağlamak için de kaynak bulabilmelidir. Girişimcilik faaliyetleri sadece finansmanı gerektiren bir olgu değildir. Kaldı ki ciddi anlamda finans gücüne sahip olursa bile girişimcilik maddi güçten daha fazlasını gerektirmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse girişimcilerin lojistik sektöründe de faaliyetler gerçekleştirebilmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır.

Lojistik sektöründe girişimcilik konusunda daha önce de belirtildiği üzere faaliyetler yapılması nispeten daha zordur. Ancak girişimcilik hayatın her anında olabilir ve iyi bir girişimci gerekli maddi kaynakları da temin edebilir. Bunun yanında TNT Ekspres'te iç girişimcilik konusunda gerekli imkanlar çalışanlara sağlanmaktadır. Şirket çalışanlarının fikirlerine önem göstermektedir. İşletmeye faydalı olabileceği düşünülen parlak fikirler ortaya çıktığında, personellerin bu fikrini öncelikle yöneticilerine aktarmasını sağladıklarını, yararlı olacağı anlaşıldığında uygulamaya geçtiklerini ifade

etmiştir. Küresel bir işletme olmaları konuya daha ılımlı yaklaşımlarını sağlamaktadır. Kaldı ki şirket daha önce iç girişimcilikle ilgili fikirleri değerlendirmiş ve ortaya atılan fikri uygulamaya koymuş ve ciddi bir gelir elde etmiştir.

İç girişimcilik konusunda çalışanların yeterli olduğu ifade edilmiştir. Hatta TNT Ekspres girişimcilik konusunda çalışanları desteklemekte ve işe alımlarda yapılan görüşmelerde girişimcilik konusunda adaylara sorular yöneltmektedirler. Sadece şirketin değil tüm sektörün bu tip çalışanlara ihtiyacı olduğu ifade edilmiştir. Çünkü sektör içerisinde faaliyet gösteren bir işletmenin yeni fikirler ya da stratejiler üretmesi tüm firmaların yararına olacaktır. Birlikte belirtilen politikaların uygulanması sonucunda ise belirtilen yeniliğin artık sektörün bir standardı haline gelmesi sağlanabilecektir.

Genel anlamda bakıldığında sektörün geleceği parlak olarak nitelendirilmektedir. Ancak lojistik sektörünün daha ileriye gitmesi ve Türkiye'nin lojistik sektöründe daha ileriye adım atabilmesi için daha önce belirtilen sektörel sorunların üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Konu hakkında gerek devlet tarafı gerekse sektör mensupları birlikte hareket etmeli ve ortak kararlarla faaliyetlerini yönlendirmelidirler. Böylece hem sektör içerisinde faaliyet gösteren işletmeler kendini geliştirecek hem de sahip olduğu imkanlar sebebiyle Türkiye, dünya üzerinde lojistik sektörü içerisinde daha üst sıralarda yerini alacaktır.

#### 4.SONUÇ

İçinde bulunulan zamanda her geçen gün lojistik sektörü büyümeye devam etmektedir. Gelişmiş, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerin tamamında girişimciliğin ilerlemekte olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen sınıflandırmalarda temel fark ülkelerin gelişmişlik durumlarına göre sektörün büyüme eğilimi ve hızıdır. Ancak kesin olan şudur ki lojistik sektörü her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Dünyanın küreselleşen sistemi sayesinde sınırların öneminin çok kalmaması sonucunda artık dünya üzerinde taşımacılık faaliyetleri ciddi anlamda bir trafik yaratmaktadır.

Gelişen teknolojinin de lojistik faaliyetlerini etkilediği ortadadır. Teknolojinin etkisi iki farklı boyutta ele alınabilir. Birincisi teknoloji sayesinde havayolu, denizyolu ve demiryolu taşımacılığında daha yüksek kapasitelerde ve daha hızlı biçimde işlemler gerçekleştirilebilmektedir. Gümrük noktalarında ise bilgisayarın hayatın içerisinde yer almasıyla birlikte bürokrasi süreçleri de kısmen azalmış durumdadır. Sektör gelişmesi hakkında teknolojinin ikinci etkisi ise dünya üzerinde ticaret trafiğinin artmasıdır. Bu durum gerek tedarikçiler noktasında gerekse nihai tüketiciler noktasında lojistik faaliyetlere etki etmektedir. Dünyanın herhangi bir noktasında meydana gelen teknolojik yenilikler, coğrafi ayırım gözetmeksizin tüm ülkelere talep görebilmektedir. Taşımacılık faaliyetlerinin maliyetlerinin geçmiş yıllara oranla daha düşük seviyelerde yer alması da bu durumu direkt olarak etkilemektedir.

Lojistik sektöründe girişimcilik hakkında araştırma yapılan bu çalışma sonucunda yukarıda belirtildiği gibi sektörün sürekli olarak büyüme içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak sektör ciddi anlamda problemlere sahiptir. Bu problemlerin bir kısmı işletmeler, bir kısmı altyapı eksikliği, bir kısmı ise yasal mevzuatlardan kaynaklıdır. İki taraflı biçimde ortaya çıkan sorunların birlikte üstesinden gelinebilirse sektörün büyüme hızının artacağı kesindir.

İşletmeler açısından en büyük sorunlar ise maliyetlerin düşürülememesi, yeterli donanıma sahip olmayan kişi ya da kurumların faaliyetlerin içerisinde yer alması, nitelikli çalışan yetersizliği ve potansiyelin yeterince değerlendirilememesi gösterilebilir. Devlet tarafından ön görülen sorunlar, sektörün gelişmesinin önünde daha ciddi sorunlar teşkil etmektedir.

Özellikle altyapı konusunda yetersizliklerin giderilmesi büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında yasal konularda istikrarlı ve uygulanabilir politikalar izlenmesi ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin desteklenmesi gerekmektedir. Tüm bunların yanında müşterilerin de bilinçli hale getirilmesi konusunda da çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuçta potansiyel anlamda ciddi imkanlara sahip olan Türkiye'nin lojistik sektöründe olması gereken noktanın gerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut olanakların yeterli kullanılmadığı ülkede, başta devlet olmak üzere, sektörde faaliyette bulunan işletmeler ve girişimciler birlikte stratejiler üreterek sektörün gelişmesi için topyekün hareket etmelidir. Aksi takdirde sahip olunan imkanlar değerlendirilemeyecek ve Türkiye'nin beklenen seviyelere ulaşması mümkün olmayacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKÇAY, Vildan Hilal;“**Lojistikte Demiryolu Taşımacılığının Önemi**”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- APAK, Sudi, TAŞCIYAN, Kamer H.,AKSOY, Muzaffer ;**Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- BAKİ, Birdoğan;**Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Volkan Matbaacılık, Trabzon, 2004.
- BAKKAL, Muharrem, OFLAZ, Arif;“**Lojistik Bilgi Sistemleri**”, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2011.
- BAMYACI, Muhammed;“**Modern Lojistik Yönetimi: Organize Lojistik Bölgeleri İçin Bir Yer Seçimi Modeli**”, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2008.
- BAYRAKTUTAN, Yusuf, TÜYLÜOĞLU, Şevket, ÖZBİLGİN,Mehmet; “Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2012.
- BOZKURT, Öznur; Girişimcilik Eğiliminde Kişisel Özelliklerin Önemi, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Ocak 2007.
- BULUT, Çağrı, TÜTÜNCÜOĞLU, Melih, AKSOY, Ersoy;**Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2009.
- CANPOLAT, Önder;**E-Ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği Yayınları, Ankara, 2001.
- DERİNALP, Seda;“**Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel**

**İşletmelerde Bir Uygulama**”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007.

- DİLSİZ, İrfan, KÖLÜK, Nihat; **Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005.
- ERCAN, Salih, GÖKDENİZ, İsmail; Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:49, 2009.
- GENÇ, Ruhet; **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2012.
- GÜLENÇ, Figen, KARAGÖZ, Bihter;E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, 2008.
- GÜMÜŞ, Mehmet;**Lojistik ve Endüstri Mühendisliği**, [http://www.sistems.org/lojistik\\_ve\\_EM.htm](http://www.sistems.org/lojistik_ve_EM.htm) Erişim Tarihi: 07.02.2014
- GÜNDOĞAN, Nazif;**Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, İgiad Yayınları, İstanbul, 2008.
- GÜNEY, Semra,ÇETİN, Aysun; Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2003.
- GÜNEY, Semra; Arman Nurmakhmatuly, Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:18, 2007.
- GÜNEY, Semra;**Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.
- GÜR, Serap;“**Lojistik Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri(Gaziantep Örneği)**”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2009.



- HERGÜLLÜ, İlker;“**Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı:3PL Lojistik**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009.
- [http://kobitek.com/turkiye\\_ve\\_dunyada\\_e-ticarette\\_e-lojistik\\_gelisimi](http://kobitek.com/turkiye_ve_dunyada_e-ticarette_e-lojistik_gelisimi)
- <http://www.girisimcilik.org/etiket/basarili-girisimci/>
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52f23ed0680588.79492541](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52f23ed0680588.79492541). Erişim Tarihi: 28.01.2014
- İRAZ, Rıfat; **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- KABA, Nilay;“**Lojistik İşletmesinde Risk Odaklı Bir Yönetim**”, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- KAYA, Sait, ÇEVİK, Seçil; **Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum Analizi**, İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülteni, Kasım 2010.
- KESKİN, Hakan;“**Lojistik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği**”, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2006.
- KILIÇ, Ramazan; **Türkiye-AB İlişkileri ve Gümrük Birliği**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- KIZILGÖL, Ömür, İÇGÜDEN, Burcu; Bandırma'nın Girişimcilik Potansiyelinin Değerlendirilmesi, **Balıkesir Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008.
- KOBAN, Emine, KESER, Hilal Yıldırım; **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa, 2011.
- KURT, Mustafa, AĞCA, Veysel, ERDOĞAN, Saffet; Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi, **Afyon**

**Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

- KÜÇÜK, Orhan;**Lojistik İlkeleri ve Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2012.
- KÜÇÜKHASKÖYLÜ, Tolga, “**Lojistik Faaliyetler ve İhracatçı Bir Firma Örneği**”, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2004.
- LONG, Douglas;**International Logistics Global Supply Chain Management**, 2. Basımdan Çeviri, Çeviren: Mehmet Tanyaş, Murat Düzgün, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2012.
- MARANGOZ, Mehmet;**Girişimcilik**, Beta Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul, 2013.
- MÜNGAN, Seylan;**Kadın Girişimcilik Değerleri ile Kadın Girişimcilik Algısı Arasındaki İlişkide Girişimcilik Eğitimlerinin Rolü**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, DURUKAN, Tülin;**Girişimcilik ve Kobiler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, ÜRPER, Yılmaz, BAŞAR, Mehmet, TOSUNOĞLU, Tuğberk;**Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2004.
- NAKTİYOK, Atılhan; Sabahat Bayrak Kök, Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006.
- NARİN, Dündar;“**Türkiye’de Lojistik Sektörünün Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri**”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

- NEBOL, Erdal; Tanyeri Uslu, Ezgi Uzel, **Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 2013.
- ONAY, Meltem, ÇAVUŞOĞLU, Selin; İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, Manisa, 2010.
- ÖZ, Murat; Lojistikte Yeni Yaklaşımlar, **Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Kahramanmaraş, 2011.
- ÖZCAN, Selami; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, Hatay, 2008.
- ÖZKAN, Şule, EMSEN, Selçuk, GÜNDOĞDU, Fatma, AKSU, Hayati; Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:58, Sayı:4, 2003.
- ÖZKUL, Gökhan; **Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde İmalat Sanayi Kobilerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZKUL, Gökhan; Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:3, 2007, Isparta.
- PATIR, Salt, KARAHAN, Mehmet; Girişimcilik Eğitimi ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı 2, 2010.
- SEZGİN, Mete,ZERENLER, Muammer, KARAMAN, Abdullah; Otel İşletmelerinin Menü Planlamasından Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma, **Sosyoekonomi Dergisi**, Temmuz 2008.

- SOYŞEKERCİ, Serhat; **Uygulamalar ve Örnekleriyle Girişimcilik**, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2013.
- ŞATIROĞLU, Kadir; **Çok Uluslu Şirketler, Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:536, Ankara, 1984.
- ŞENGÜL, Ümran; **Atıkların Geri Dönüşümü ve Tersine Lojistik**, Paradoks Ekonomi, **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, Ocak 2010.
- TAŞKIN, Ercan; Yasemin Durmaz, **“Lojistik Faaliyetler(Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri)”**, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- TEK, Ömer Baybars, KARADUMAN, İlkay; **Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Ekonomi Yayınları, İzmir, 2012.
- TİMUR, Necdet; **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1988.
- TOP, Seyfi; **Girişimcilik Keşif Süreci**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- **Türkiye’de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları**, Tüsiad Yayınları, Yayın No: 526, Mart 2012.
- UÇAR, Aslı; **“Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları”**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- YILDIRIM, Şeyda; **“Üretim-Dağıtım(Lojistik) Problemi İçin bir Tavlama Benzetimi Algoritması”**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

## ÖZET

DİNÇEL, Salih. Lojistik Sektöründe Girişimcilik; Örnek Bir Firma İncelemesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Küreselleşmenin nihai bir sonucu olarak dünya üzerinde ticari faaliyetlerin artması sebebiyle lojistik sektörü hızlı bir ivme ile büyümeye devam etmektedir. Teknolojinin gelişmesi sonucunda imkanların da artmasıyla birlikte belirtilen büyüme eğiliminin daha fazla arttığı görülmektedir.

Lojistik sektöründe girişimcilik konusunda araştırmanın yapıldığı bu çalışmada, lojistik sektöründe girişimcilik konusunda ne tür faaliyetler yapıldığının ortaya konulması ve sektörün girişimcilere ne şekilde fırsatlar sunduğunun anlaşılması amaçlanmıştır. Öncelikle lojistik sektörü, lojistik faaliyetler ve girişimcilik konularında literatür taraması yapılmıştır. Araştırma bölümünde ise TNT Ekspres Grup Satış Müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmış ve bunun yanında İzmir Ticaret Odasının hazırlamış olduğu anketin firmada uygulaması yapılmıştır.

Araştırma sonucunda görüldüğü üzere lojistik sektörü gelişiyor olsa da, Türkiye'nin lojistik konusunda gelişiminin, gelişmiş dünya ülkelerinin biraz gerisinde seyrettiği anlaşılmaktadır. Genel anlamda sektörün geri kalmasının en önemli nedenlerinin yasal mevzuatların yetersizliği ve düzensizliği, girişimcilik faaliyetlerinin yetersiz olması, yatırım maliyetlerinin yüksek olması, küresel ölçekli uygulanabilir ortak sistemlerin olmaması, nitelikli çalışan eksikliği, altyapı yetersizlikleri ve müşterilerin lojistik faaliyetler hakkında yeterli bilgilerinin olmaması olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen konular hakkında gerekli hususlar girişimciler, devlet tarafı ve şuan itibarıyla sektörde faaliyet gösteren firmaların ortak çalışmalarıyla çağdaş seviyelere getirilmelidir. Aksi takdirde gerek jeopolitik konumu gerekse de sahip olduğu insan gücü imkanlarını değerlendiremeyen işletmeler ve dolayısıyla da Türkiye, lojistik sektöründeki gelişmeleri geriden izlemeye devam edecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Lojistik, Girişimcilik, Lojistik Faaliyetler, Lojistik Sektörü

## ABSTRACT

DINCEL, Salih, Entrepreneurship in The Logistics Sector; Research in a Sample Firm, Master's Thesis, Istanbul, 2014.

Since increasing of commercial activity, as a final result of globalization on the world, logistics sector continues to grow with rapidly. It has been seen that the growth trend in the industry is increasingly due to technological developments.

This study is aimed to investigate about entrepreneurship in logistics sector. In this frame, it was intend to examine of concepts of entrepreneurship in the logistics industry, to reveal what kind of activities carried out in this sector on entrepreneurship. For this purpose, literature research was made on entrepreneurship in logistics industry. Research section of the TNT Group Sales Manager as well as face to face interviews were conducted and Izmir Chamber of Commerce had prepared the questionnaire was applied in the company. In Research part of thesis, to face interview was made with TNT Group Sales Manager and a questionnaire which was prepared by Izmir Chamber of Commerce was applied.

Results of the thesis shows that Turkey's logistics development a little behind in the developed countries. The reasons of this negative view are; legislation of the deficiencies and irregularities, entrepreneurial activity is insufficient, the investment costs are high, global scale applicable collective system, the lackage of qualified workers. Necessary considerations about the specified topic entrepreneurs, state parties and now work as partners with firms operating in the sector should be brought to the contemporary level. Otherwise, both geopolitical position required manpower facilities owned Turkeywill continue to monitor the other contries'developments in behind.

**Keywords:** Logistics, Entrepreneurship, Logistics Operations, Logistics Sector