

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KÜRESEL EKONOMİK KRİZLERİN
LOJİSTİK FİRMALARINA ETKİLERİ:
BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK
KÜMELENME MODELİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Davut YILMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN

HAZİRAN - 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL EKONOMİK KRİZLERİN
LOJİSTİK FİRMALARINA ETKİLERİ:
BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK
KÜMELENME MODELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Davut YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez/...../2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

Jüri Üyesi	Kanaati	İmzası
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Onur AKPINAR	BASARILI	
Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN	Basarili	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Davut YILMAZ

30.06.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması aşamasında ve çalışma sürecinde her daim yanımda olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN'e çok değerli katkıları ve emeklerinden dolayı en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı arz ederim. Çalışmamın başlangıç süreçlerinde konuya özel ve münhasır olmak üzere bilgi, tecrübe ve birikimlerini paylaşarak ihtiyaç duyduğum anda gerekli desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Serap İNCAZ'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Tez çalışmamın gerek mülakat, gerek anket çalışması ve gerekse modelleme çalışmalarında yardımları, öneri veya tavsiyeleri ya da yönlendirmeleri ile yanımda olan herkese ayrıca teşekkür ederim. Tez çalışmamın son halini almasında yardımcı olan değerli jüri üyelerine ve tüm hocalarıma katkı ve destekleri için şükranlarımı sunarım.

Davut YILMAZ

30.06.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KÜRESEL EKONOMİK KRİZLER	9
1.1.Kriz.....	9
1.1.1. Kriz Kavramı	10
1.1.2. Krizlerin Ortaya Çıkışı ve Nedenleri	12
1.1.3. Ekonomik Kriz Uyarılarını Algılama	15
1.1.4. Krizin Aşamaları ve Safhaları	16
1.1.5. Krizin Özellikleri	17
1.1.6. Kriz Sonuçları.....	18
1.2. Küresel Ekonomik Krizler.....	19
1.2.1.Küresel Krizlere Neden Olan Temel Etkenler.....	22
1.2.2.Küresel Krizlere Etki Eden Diğer Nedenler.....	24
1.3. Küresel Ekonomilerde Yaşanmış Kriz Çeşitleri.....	26
1.3.1. 1929-1931 Yılları Ekonomik Kriz ve Sonuçları.....	26
1.3.2. 1958 Yılı Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	27
1.3.3. 1974 Yılı Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	28
1.3.4. 1978 Yılı Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	28
1.3.5. 1988-1989 Yılları Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	29
1.3.6. 1994 Yılı Finansal Krizi ve Sonuçları.....	30
1.3.7. 2001 Yılı Finansal Krizi ve Sonuçları.....	30
1.3.8. 2002-2006 Yılları Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	31
1.3.9. 2008 Yılı Ekonomik Krizi ve Sonuçları.....	32
1.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizi İncelemesi.....	32
1.4.1. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Nedenleri	33
1.4.2. 1929 Büyük buhranı ile 2008 Küresel Krizinin Mukayesesi.....	34
1.5. Küresel Mali Krizin Lojistik Sektörüne Yansıması.....	36

1.5.1. Uluslararası Karayolu Taşımacılığının Kriz Sonuçları.....	40
1.6. Kriz Yönetimi.....	41
1.6.1. Kriz Yönetimi Safhaları.....	44
1.6.2. Kriz Yönetimi İncelemesi.....	45
1.6.3. Kriz Yönetimi Özellikleri.....	47
BÖLÜM 2: LOJİSTİK SEKTÖRÜ	49
2.1. Lojistiğin Temel Kavramları.....	49
2.1.1. Lojistiğin Prensipleri	53
2.1.2. Lojistiğin Unsurları	55
2.1.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi	56
2.1.4. Lojistiğin Gelişim Aşamaları	59
2.1.4.1. 1940-1980 Yılları Arası (Parçalanma Dönemi).....	59
2.1.4.2. 1980–2000 Yılları Arası (Birleşme Dönemi).....	59
2.1.4.3. 2000 Yılı ve Sonrası (Bütünleşme Dönemi).....	60
2.2. Küresel Lojistiğin Boyutları.....	61
2.3. Lojistiğin Faaliyet Alanları	62
2.3.1. Temel Lojistik Faaliyetler.....	65
2.3.2. Tedarik Zinciri(TZ).....	66
2.3.3. Tersine Lojistik(Geri Dönüş) veya Atık Lojistiği.....	67
2.3.4. Üçüncü Parti (3PL) Lojistik Uygulamaları.....	68
2.3.5. Dördüncü Parti (4PL) Lojistik Uygulamaları.....	69
2.3.6. Outsourcing Lojistik(Dış Kaynak Kullanımı).....	69
2.3.7. E-Lojistik	70
2.3.8. Temel Lojistik Maliyetler.....	72
2.3.8.1. Girdi (Tedarik) Lojistik Maliyetler.....	73
2.3.8.2. Üretim Lojistik Maliyetleri.....	73
2.3.8.3. Çıktı (Üretim) Lojistik Maliyetleri.....	73
2.4. Dünya’da Lojistik Hizmet Sektörü.....	74
2.5. Türkiye’de Lojistik Hizmet Sektörü.....	76
2.6. Lojistik Yönetimi	79
2.6.1. Lojistik Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantajlar.....	80
2.6.2. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi.....	83
2.6.3. Küresel Rekabette Lojistik Yönetimi.....	84

2.6.4.Lojistik Yönetimde Talep Tahminleri.....	86
2.7. Lojistik Sektörde Risk Yönetimi	87
2.7.1.Lojistik Risk Yönetiminde Kullanılan Eylemler.....	88
2.7.2.Lojistik Risk Yönetiminde Krizle Başa Çıkma.....	88
2.8. Lojistik Yönetimde Stratejik Analizler	90
2.8.1.Stratejik Karar Verme ve Analitik Süreç Analizi.....	90
2.8.2.Analitik Hiyerarşi Süreç Analizi.....	91
2.8.3.Analitik Ağ Süreç Analizi.....	91
2.9. Lojistik Yönetimde Stratejik Planlama	91
2.10. Lojistik Yönetimde Rekabet Gücü Stratejileri.....	92
BÖLÜM 3: KÜMELENME MODELİ.....	94
3.1.Dünya Ekonomik Sistemi ve Kümelenme Modeli.....	94
3.2.Uygulanabilir Bir Kriz Yönetim Modeli Oluşturma.....	96
3.3.Kümelenme Yaklaşımı (Modeli).....	98
3.3.1.Kümelenme Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi.....	103
3.3.2.Kümelenmede Amaç.....	104
3.3.3.Küresel ve Ulusal Alanda Kümelenme Çalışmaları.....	107
3.3.4.Kümelenmede Esas Alınacak Politikalar.....	110
3.4.Küresel Krizlerde Uygulanabilir Çözüm Önerisi: Kümelenme Modeli.....	113
3.4.1.Lojistik Firmalarda Kriz Yönetim Modeli Oluşturma.....	113
3.4.2.Tasarlanan Modele İlişkin Özellikler.....	113
3.4.3.Neden Kümelenme Modeli.....	116
3.4.4.Kümelenme Modelinin Avantajları.....	119
3.4.5.Değerlendirme.....	121
3.4.5.1.Genel Anlamda Uygulanabilir Bir Kümelenme Modeli Analizi.....	125
3.4.5.2.Lojistik Firmaların Kriz Yönetiminde Alabilecekleri Tedbirler.....	126
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
SONUÇ	129
ÖNERİLER	138
KAYNAKÇA	142
ÖZGEÇMİŞ	148

KISALTMALAR

1PL	: Birinci Parti Lojistik.
2PL	: İkinci Parti Lojistik.
3PL	: Üçüncü Parti Lojistik.
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik.
AB	: Avrupa Birliği.
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri.
AR-GE	: Araştırma Geliştirme.
AT	: Avrupa Topluluğu.
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı.
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla.
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IMF	: International Monetary Fund (Uluslar Arası Para Fonu).
IRU	: International Road Transport Union (Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliği)
İMF	: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund).
LHÜ	: Lojistik Hizmet Üreticisi
LY	: Lojistik Yönetimi.
M.Ö.	: Milattan Önce.
M.S.	: Milattan Sonra.
NATO	: North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü)
TCK	: Türkiye Cumhuriyeti Karayolları

- TDK** : Türk Dil Kurumunu.
- TEFE** : Toptan Eşya Fiyat Endeksi
- TOBB** : Türkiye Odalar Borsalar Birliği
- TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu
- TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- TZY** : Tedarik Zinciri Yönetimi



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Nedenleri ve İlişkileri	14
Tablo 2: E-Lojistiğin Geleneksel Lojistikle Mukayesesi.....	71
Tablo 3: Lojistik Alan Maliyet Tablosu.....	73
Tablo 4: Taşımacılık Oranları	77
Tablo 5: Sektörlerarası Lojistik Potansiyel.....	78
Tablo 6: Kümelenmenin Yatay/Dikey İlişkisi.....	98
Tablo 7: İnovasyon Sistemleri Kümelenme İlişkisi.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Krizin Aşamaları Çizelgesi.....	16
Şekil 2: Ekonomik Krizlerin Sınıflandırılması	21
Şekil 3: Kriz Yönetim Safhaları	45
Şekil 4: Lojistiğin Formülü.....	50
Şekil 5: Lojistiğin Kavramları	53
Şekil 6: Ulaştırma Performansı Unsurları	58
Şekil 8: Kümelenme Organizasyon Şeması.....	102

Tezin Başlığı: Küresel Ekonomik Krizlerin Lojistik Firmalarına Etkileri: Bir Çözüm Önerisi Olarak Kümelenme Modeli	
Tezin Yazarı: Davut YILMAZ	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Özgür ERGÜN
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı:
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Küresel ekonomik krizler, 1929 Büyük Buhranı ile başlamış olup, her 10 yılda bir tekrar etmiştir. Bilhassa, 1980’li yıllardan 2008’li yıllara kadar globalleşmeye bağlı olarak tüm dünyada etkili olmuştur. ABD’de başlayarak etkisi hızla yayılan 2008 yılı Finansal Krizi en başlıca etken olup, global ekonomilere tabi ülkelerde ülke ekonomik yapılarını, imalat ve ticari işletmelerle birlikte lojistik alanda hizmet sunan firmaları da fazlasıyla etkilemiştir. Ekonomik ve küresel kriz lojistik sektörü firmalarını hem mali açıdan, hem sosyolojik açıdan, hem fiziki, hem de moral ve motivasyon yönünden etkileyerek inovatif eylemlere kapalı tutmuştur. Ülkemizde Lojistik sektörü ise, krizin yarattığı olumsuzluklara ilaveten gelişime karşı gösterdiği direnç, tecrübe noksanlığı, altyapı eksikliği ve değişime ayak uyduramaması nedeniyle rekabet gücü bakımından tüm bu olumsuzluklardan fazlası ile etkilenmiştir.</p> <p>Yapılan bu çalışmada ilk olarak kriz kavramı, dünya’nın belirli bölgelerinde çeşitli sebeplerle yaşanan küresel krizler, sebepleri ve sonuçları incelenmiş, sonrasında ise ABD’de 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizlerin nedenleri ve dünyaya ne şekilde yayıldığı ile küresel bir hal aldığı incelenmiştir. Bunun yanı sıra, Lojistik sektörünün kapsamını ve faaliyet alanları araştırılmış olup, küresel ekonomik ve mali krizlerin Türkiye’deki lojistik işletmelere olan etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.</p> <p>Ülkemizde lojistik sektörü, son yıllarda gelişme kaydeden bir sektördür. Türkiye, lokasyon olarak Avrupa, Orta Doğu ve Türk Cumhuriyetleri arasında aktarma görevi yaptığından dolayı bu avantajlı konumu ile lojistik üs olma yolunda otoritelerin takdirini kazanmıştır. Bu sektör firmaları ile rekabet, hem yurt içi hemde yurtdışında devam etmektedir. Ekonomik koşulların değişkenliği veya belirsizliği ile paralel şekilde cereyan eden kriz dönemleri bu sektör firmalarını birçok yönden etkilemiştir. Ancak, lojistik sektörünün geleceğine dair öngörüler arasında, yabancı sermaye girişlerinde büyük artışların olacağı da vardır.</p> <p>Çalışmamızla, küresel ekonomik kriz mağduru lojistik hizmeti temin eden firmalar için; yeniliğe açık pazarlama ve tedarik çözümleri ile sürdürülebilir rekabet gücüne sahip, her kriz koşulunda, mali krize bağlı risk uyarılarını daha hızlı algılayacak şekilde, “Kümelenme Yaklaşımı” çerçevesinde etkin bir kriz yönetimini hayata geçirecek, yeni bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kriz, Küresel ekonomik krizler, lojistik, lojistik sektörü, kümelenme, kümelenme modeli, kriz yönetimi.	

Title of the Thesis: The effects of global economic crisis to logistics firms: Clustering Model as a proposal for a solution	
Author: Davut YILMAZ	Supervisor: Assist. Prof. Özgür ERGÜN
Date:	Nu.of pages:
Department: İşletme	Subfield: İşletme Yönetimi
<p>Global economic crisis began with 1929 Great Depression and repeated every decade. Depending on globalozation it influenced the whole world especially from 1980 to 2008. By starting in USA, 2008 Financial Crisis spread rapidly and effected the countries' economic structures, commercial and production enterprices and firms serve in logistic field. Economic crisis prevent the firms of logistic sector from innovative acts in financial, sociological, physical and motivational aspects. In respect to strength of rivalry, logistic sector in Turkey is effected negatively by its resistance against development, lack of experiment and substructure, disability of keeping up with innovations, in addition to negativity that crisis created.</p> <p>In this study, initially, concept of crisis, global crisis occured because of various reasons in particular parts of the world, reasons and results of them, latterly, the reasons of economic crisis occured in USA in 2008, how it spread throughout the world and became global are researched. Additionally, scope of logistic sector is examined. It is aimed to determine the effects of global economic and financial crisis to logistic sector in Turkey.</p> <p>Logistic sector saved improvement in last years in Turkey. Thanks to its location as transferring point for Europe, Middle East and Turkish Republics, Turkey gained the appreciation of authorities in the way of being installation of logistic. Rivalry with firms of sector contiunes in country and abroad. Crisis periods occur in parallel with the variability or indefineteness of economic conditions, effected the firms of sector. However, among the predictions concerning the future of logistic sector, the idea of large increase of outside capital entrance is exists.</p> <p>Firms serving logistic service became victims of economic crisis. In our study, for aggrieved firms, it is aimed to develop a new model which has innovative solutions for marketing and procuration, sustainable strength of rivalry and ability to percieve risks and threats of crisis early in any condition by constituting an effective crisis management as part of "Convergence Approachment".</p>	
Keywords : crisis, the global economic crisis, logistics, logistics sektor, nonclustered, clustering model, crisis management	

GİRİŞ

Küreselleşme, günümüzde yaşadığımız küresel ekonomik krizlerin derin ve etkili sonuçlara sebep olması, tüm dünya pazarlarını etkisi altına alması, rekabet koşullarının ağırlaşması ve dış ticaret hacminin daralmasına paralel olarak karşımıza, birçok olumsuz özellikleri ile çıkmaktadır. Genelde ekonomik krizlerin, özelde ise küresel ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki baskısı, işletmelerin bağımlı değişkeni olan lojistik sektör ve bu sektördeki firmalar üzerindeki etkisini iki katına çıkarmaktadır.

Ekonomik krizlerden Petrol ve Büyük Asya Krizi gibi krizlerin sektörel ya da bölgesel isimlendirilmesine rağmen, günümüze kadar yaşanan ekonomik krizlerin sınırlarının çizilmesi her zaman için kolay olmamıştır. Yaşanan krizler bir şekilde bölgesel, sektörel ya da bir başka şekilde sınırlı da olsa, nedenleri ya da sonuçları açısından günümüzün karmaşık dünyasında başka bölge ve sektörleri de etkileyerek tüm sektörlerde uluslar arası ya da global krizlere dönüşebildiği gibi, sadece sonuçları açısından diğer sektör yada tüm dünyayı da etkilemiştir.

Bu sebeple ekonomik krizlerin tam olarak anlaşılabilmesi için, ekonomik krizlerin yaşam alanı olan temel yapılarının da anlaşılması gereklidir. Günümüzün karmaşık, uluslar arası ve en yeni tabiriyle global dünyasında, ülkelerin kendi ekonomik yapısının kapalı bir organizasyon olarak ele alınıp değerlendirilmesi imkanı kalmamıştır.

Rekabet gücünün azalması, sektörün kendini yenileyememesi, sektörlerde krizlerin ve risklerin artması, güvenilirliğinin sarsılması, zaman baskısının yoğunlaşması, sektörleri tehdit eden ortamların oluşması, piyasalar arası gerilimlerin artması ile korku ve paniğe ortam oluşturulması, örgütsel değişimlerin istenilen zamanlarda yapılamaması, örgüt içi görev, yetki veya sorumlulukların dengesiz bir hal alması, sektörlerde psikolojik, fizyolojik, sosyolojik ve ekonomik çöküntünün oluşması, firmaların iflas veya kapanma noktasına gelmesi, işten çıkarılmalar, işletme kapasitelerinin atıl durumda bırakılması, hizmet kalitesi ile kalifiye eleman istihdamına

gerekli önemin verilmemesi, girdi maliyetlerinin artması ve sürdürülebilir rekabet gücünün azaltılmasına dair etkiler, küresel ekonomik krizler ile çalışmamızda ele alınacak olan lojistik sektörü içerisinde kendisine yer bulmaktadır.

Artan rekabet ile küresel ekonomik krizler, hem tüm sektör firmalarını hem de lojistik firmaların performanslarını olumsuz etkileyerek hayati tehlike sinyalleri oluşturmaktadır. Yüksek verimlilik ve etkinlik elde etmek için bütünleşik veya nihai iş yapmak temel yetkinliğe, bütüncüllüğe, kombinasyona ve güvenilir lojistik ve tedarik zinciri hizmetlerine odaklanmak önemli bir hal alarak, lojistik hizmetlerde yeni parametreler oluşturmak, uzmanlığı artırmak ve sinerji oluşturmak vazgeçilmez hal almıştır.

Lojistik kriz yönetim şekillerinde, bilgi sistemlerinin kullanılması, erken uyarı ve ikaz sistemlerinin krizi önceden haber verebilmesine yönelik yapılanma ile sektöre artı değer katmak, hizmetin sunumunda hissedilen memnuniyet ile, olası değişimlere ayak uydurabilecek çözümlerle avantaj sağlayarak mevcut pazarlarda başarılı olmalarına olanak sağlayacaktır. Bu durum, kriz ortamının sektör içerisindeki olumsuz yansımalarını en az seviyelere indirerek küresel rekabet seviyesini yukarılara taşıyacaktır.

Lojistik alan, geçim kaynakları için üretimi tamamlanan ürünlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırma faaliyetlerinin, basit bir şekilde “Lojistiğin” başlangıç noktası olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda sermaye ve toprak ile bilgi ekonomisinin öncüsü olsalarda iklim ve toprağın yapısı ekonomik yaşamın gelişmesinde etkili olmuştur. İklim yapısının elverişli olduğu bölgelerin coğrafik şartları hayatı kolaylaştırarak, insanların köy, kent, kasaba veya şehirlerde sanayi, tarım, ticaret, el sanatları veya madencilikle yaşamlarını idame ettirmeleri sağlanmıştır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmenin etkisiyle küreselleşen ve globalleşen dünyada son on yılda üretim, uluslararası bir nitelik kazanmış, farklı bölge ve ülkelerde, farklı dil konuşan, hukuki mevzuatları ile para birimleri farklı toplumların, farklı zaman dilimlerinde birlikte hareket ettikleri ortak bir faaliyet olma özelliği kazanmıştır, lojistik.

Ekonomik faaliyette yer alanların diğerk birimler arasında bir zincir gibi birbirine bağılı iş süreçleri oluşmuştur. Her birim, küresel bir arz ve talep ile pazarlamanın halkası olarak iş bölümünde yer almaktadır.

Firmaların, sürdürülebilir ekonomik faaliyette olmaları, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ile orantılıdır. Rekabet firmaların en iyi neticeyi almaları ile sağlanamamaktadır. Lojistiğin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır ki, ürün veya hizmetin, belli sürede, belli miktarda, belli kalitede, uygun şartlarla nihai tüketiciye ya da müşteriye ulaştırılabilmesi şarttır. En ucuz hammaddenin tedariki, en etkin ve en uygun maliyetle taşınması, asgari sürede depolanarak stoklanması, ülke normlarına uygun paketlenmesi, en geniş teminatla en az primle sigorta edilmesi, en uygun ülke limanından gümrükleme yapılması gibi iş ve işlemleri kapsamaktadır, lojistik.

Günümüzün olağan durumunda dahi rekabet bu kadar ağır olduğu halde, tüm bunlara paralel olarak kriz ortamında ağır rekabetten en çok etkilenen, lojistik sektörü olmuştur. Ülkemizde henüz gelişen lojistikte, krizden en çok dış ticaret, otomotiv sektörü ve hizmet sektörü etkilenmiştir. Krizin tarihi Türkiye açısından; birinci dünya savaşı sonuna kadar devam eden ve 1854'den itibaren başlayan Osmanlı Devletinin borçları, bu savaşın galiplerinin talep ettikleri tazminatları, zarar ve zararları dahil bu süreçte alınan borçlar büyük bir yer tutmaktadır. Yeni devletin kuruluşu ile yaşayacağı mali buhranı bünyesinde taşıyarak, tarihindeki tek ve büyük bir mali kriz olduğu kabul edilmektedir. Tarihinin bu ilk ekonomik krizinden sıyrılan ülkemiz, yaklaşık 85 yılda (1923-2008), sıklaşan ve artan şiddetle zamanla başka türlü mali krizlere maruz kalmıştır. 2008 yılının son döneminde ABD kaynaklı olup tüm dünyayı esir alan küresel(finansal) kriz, gelişmiş ülkeleri hissedilir derecede etkilerken, ülkemizde yoğun şekilde baskılayarak firmaların hayati fonksiyonlarını tehdit etmiştir.

Ekonomik krizler bağlamında Türkiye, ekonomik yapısı ile lojistik sektörü üzerinde telafisi mümkün olmayan fizyolojik, mali, sosyolojik, psikolojik izler bırakmıştır. Bu kapsamda, ekonomik piyasaların durağanlaşması ile pazar ve talebin azalması, rekabet gücünün azalması, dış ticaret hacminin düşmesi sonucu üretim ve alım gücünün daralması, lojistik firmaların kapanarak küçülmesi sonunda istihdamın

azalması, finansal olanakların tükenerek kredi gelirlerin düşmesi, işletme kapasite oranları ile alım gücünün düşmesi, döviz darboğazına girilmesi, para arzı ve ödeme gücüne paralel durgunluk ve gerileme yaşanması, ülke milli parasının değer kaybı, faizlerin yukarı tırmanması, sermaye ve özkaynaklarda erimeler meydana gelmesi, tüketim ve harcamaların düşmesi, yoksulluk ve bunalımın baş göstermesi ya da gerilim vb. sebeplerin varlığı hasıl olmuştur.

1. Çalışmanın Konusu

Yapılan çalışmamızın içeriğinde, genel kriz kavramları, krizlerin özellikleri ve çeşitleri ile detaylı olarak incelenerek, kriz çeşitlerinden en önemli ekonomik krizler çeşitleri, tüm yönleri ele alınarak, lojistik sektörü ve bu sektör firmaları üzerindeki yansımaları incelenecektir.

Çalışmamızdaki problem, küresel krizler ve kriz yönetimi, lojistik sektör ve lojistik kavramlar, lojistik faaliyet alanları, lojistik yönetim modelleri ve lojistik yönetimde yaşanan riskler ile lojistik sektör firmalarına küresel mali krizin yansımalarında uygulanabilecek kriz yönetim modeli şekli olarak belirlenmiştir.

2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın genel amacı, lojistik sektör işletmelerinin ekonomik ve mali kriz öncesi ve sonrasında olumsuzluk arzeden her eyleme karşı ayakta durabilmek, her olumsuz atakta inatla ve dirençli biçimde ayakta kalabilmek olmalıdır. Küresel krizler çerçevesinde lojistik sistemin aktörlerine ilişkin olarak, ulaştırma araçları ve pazarlamacılar, lojistik destekçiler, temin ve tedarikçiler, üretici ve tüketiciler ile araçları kucaklayıcı teori ve taktiklerle, anılan sektörü her yönüyle inceleyerek, sisteme yenilikçi bir yapı kazandırmaktır.

Aynı zamanda bilgi, teknoloji ve bilişim çağına paralel olarak sistem, iş, destek, gelişim veya etkileşim modelleri oluşturma amacı olacaktır. Ekonomik krizlerle birlikte, başkaca kriz türlerinde ve risk durumlarında, lojistik sistemi en az hasarla, en hızlı ve

etkin bir şekilde yönetmek, yönlendirmek, olumsuzluk teşkil eden faaliyet, eylem ve hareketleri en başında etkisiz hale getirmek ya da süreci en az hasarla atlatmak hedefi amaçlanmıştır.

3. Çalışmanın Önemi

Küresel ekonomik krizler bağlamında, lojistik sektöründe hizmet veren işletmeler üzerinde gelişen olumsuzlukları minimuma düşürmektir, önemli olan. Daha önceden yaşanmış olan mali krizlerde işletmelerin tasarruf tedbirlerini uygulamaya koydukları, işletme bünyesinde küçülmeye gittikleri, olumsuz havayı durağan pozisyonda izledikleri ve istihdamı kısmen azalttıkları bilinmektedir. Ekonomik krizlerin etkilerini azalttığı söylene de, bu tip lokal uygulamalar sektör firmaları için, kriz ve iş süreçleri ile diğer fonksiyonlarda görevlerin karmaşık olması, algılanamaması, hatalı ve bozuk üretim faaliyetleri beraberinde yeni kriz ortamları hazırlamıştır. Söz konusu lokal kriz tedbirleri ile istihdam azalmış, işsizlik yukarılara tırmanmış, ekonomik yapının yanında psikolojik ve sosyolojik etkilere sebebiyet vermesi dolayısıyla istihdamın artırılması ihtiyacı önemli bir hal almıştır.

Bir başka boyutuyla kriz dönemlerinde, lojistik firmaların önlerine birtakım engellemeler çıktığı gözlemlenmektedir. Burada ekonomik ve politik engellerin, gelişen piyasa koşulları kapsamında atılacak adımların ya da planlanan yatırımların önüne engel teşkil ettiği görülmüştür. Bu nedenle, lojistik ve tedarik risklerinin faaliyetlerinin güvenilirliğini artırmak önemi, üretim faaliyetlerinin önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır.

Bilgi ve bilişim teknolojileri ve bilgi erişimi doğrultusunda akla uygun bilinçli lojistik kararlar almak ve uygulamak, tüketici ya da müşteri talep tahminimiz açısından, diğer yandan tedarik zincirinde perakendeci yönünden karşımıza çıkan müşteri hizmetleri önem arz etmekte olup, kriz ortamlarında bu faktörler önemli bir rol üstlenecektir.

Ayrıca, sektörde mobil teknoloji kullanımı, bilgilendirme ve güncelleme

eğitimleri, bu eğitimlere dayalı tedarikçi geliştirme faaliyetleri, sektördeki talebi ve kapasiteyi artırmak, tedarik zinciri sisteminde doğru orantılı olmasının önemi yanında, sektörün bilgi teknolojileriyle donanımında da önem arz etmektedir.

4. Çapsamı Kapsamı

Çalışmanın kapsamı, Küresel ekonomik krizler, küresel ekonomik krizlerin etkileri, sektörel bazda iç paydaş yansımaları, kriz yönetimi ve risk yönetim süreçleridir. Araştırma kapsamında, lojistik işletmelere yönelik taşımacılık, tedarik ve pazarlama firmaları ele alınmıştır. Kriz süreçlerinde lojistik işletmelerin rekabet gücü ve krizle mücadele faaliyetleri ile bu süreçte kriz yönetimi ve risk yönetimi esas alınmıştır.

5. Çalışmanın Varsayımları

Küresel mali krizlerden, araştırmaya konu işletmelerin yoğun şekilde etkileneceğinden, olumsuzluk arzeden tüm etkenleri ve faktörleri en aza indirmek, birleştirici ve bütüncül organizasyona dayalı olarak lojistik sektör firmalara gerekli kaliteyi ve çehreyi kazandırmak gereği hasıl olmuştur. 2008 yılından itibaren globalleşerek dünyayı etkisi altına alan küresel mali krizin uzun yıllar etkisini sürdürebileceği, hatta günümüze kadar sosyo-ekonomik yansımalarının devam edebileceği olasılıkları ve ekonomistlerce yorumlanan tahminleri mevcuttur.

Tük lojistik stratejilerin, özellikle lojistik çok modlu, birden fazla disiplini ilgilendiren yapısı dikkate alındığında, merkezi bakış açısıyla farklı bilim dalları arasında koordinasyonun sağlanarak vücut bulmasının, yerel lojistik kapasitesini gerçekleştirecek ölçülerde aktörlerinin ekonomiye kazandırılması düşünülmektedir. Bu anlamda, Türkiye AB ilişkileri konusunda araştırma altyapılarının kurulabilmesi yönünden kalifiye ve uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacı kadrosunun uzmanlaşmamış ve niteliksiz olması, iletişim ve etkileşimde olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Yukarıda açıklanan hususlar çerçevesindeki çalışmamızın birinci bölümünde;

küresel ekonomik krizlerin, genel tanımlarının yapılacağı, temel kavramlarının ayrı ayrı belirtileceği, çalışmanın ne kadar önemli olduğu, söz konusu alanın ne kadarının incelenebileceği, çalışma kapsamı, sınırlılıkları, ne gibi varsayımların öngörülebileceği ya da çalışma alanındaki argümanları ne ölçüde uyarabileceği anlatılacaktır.

Küresel krizler ve kriz kavramlarının bizlere neyi çağrıştırdığı, krizlerden ne anlamamız gerektiği, temelde krizlerin hangileri olduğu ve her alanda vukuu bulabilecek toplumsal ve ekonomik kriz türlerinin nelerden teşkil olduğu, iş ve sosyal yaşamımızı etkileyen krizlerin ortaya çıkış şekillerinin ve aşamalarının nasıl gerçekleştiği, bunların yapısal özelliklerinin ve çeşitlerinin neler olduğu ve temelde krizlerin nitel veya nicel olarak insan, toplum ya da işletmelerde ne gibi sonuçlar doğuracağı incelenecektir.

Bu bölümde, oluşan krizlerin nasıl ve ne şekilde yönetilmesi gerektiği, kriz yönetim özelliklerinin, kriz yönetim şekillerinin, kriz yönetim safhaları veya aşamalarının nelerden ibaret olduğu, kriz yönetimine paralel olarak doğacak risklerin yönetimi ele alınacaktır.

Yapılan çalışmamızın ikinci bölümünde, asıl konu başlığı ile incelenecek sektör alanı tüm yönleri ile ele alınacaktır. Bu bölümde, “Lojistik” kavramları ile lojistik sektör alanına dair bulgular analiz edilecektir. Bu kapsamda, lojistiğin literatür çalışması yapılarak konu hakkında uzman, yazar, akademisyen görüşlerine yer verilerek, lojistiğin temel kavramları, tarihsel gelişimi, faaliyet alanları, boyutları, lojistik alanda uygulanması gereken strateji ya da politikalar ile lojistik yönetim şekilleri ayrı ayrı irdelenecektir. Bu bölümde, küresel ekonomik krizlerin lojistik sektör firmalarına yansımaları ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

Öncelikle küresel ekonomik krizlerin tarihsel gelişim süreçleri, krizlere etki eden faktörler, krizleri tetikleyen nedenler, 1929 büyük buhranından itibaren küresel alanda gelişen veya yaşanan ekonomik ya da mali krizleri, 2008 yılı küresel ekonomik krizi ayrıca neden ve sonuç ilişkilerine bağlanarak tüm yönleriyle krizde etkili olan tüm aktörleri ile alt başlıklar halinde ele alınacaktır. Daha sonra, sözkonusu krizlerin lojistik

sektörüne ve lojistik firmalarına yansımaları, hangi ölçüde etkiledikleri, sektör üzerinde yarattığı hasarların neler olduğu, konu hakkında yapılan yayın, makale, araştırma veya akademik çalışmalar ile örneklendirilecektir.

Küresel ekonomik krizler çerçevesinde lojistik Sektör Firmaları üzerinde yapılan çalışmamızın üçüncü bölümünde; çalışma alanında tasarlanan uygulanabilir bir hipotezimiz veya önermemiz yer alacaktır.

Michael E.Porter tarafından popülerize edilmiş “Kümelenme Modeli”, diğer bir adıyla “Clustering”, sözü edilen lojistik sektör firmalarında uygulanabilir model olarak ele alınacaktır. Model yaklaşımı, birbirlerine katma değer olarak katkıda bulunan, birbirine üretim zinciri ağı ile bağlı, rekabette artı güç sağlayan, birbirine bağımlı tedarikçiler, firma veya işletmeler ya da kurumların coğrafi bir alanda yoğunlaşmalarına ilişkin yapısal bir düzenek veya konuşlandırılmış bir ağ çeşidi olarak karşımıza çıkacaktır.

Lojistik sektör firmaları ile küresel ekonomik krizlere ait yapılan yukarıdaki çalışmalar bir diğer bölümde birlikte analiz edilerek, uygulanabilir kriz yönetim şekillerinden, lojistik sektör firmaları üzerinde tasarlanan modellemeden bahsedilecektir. Bu bölümde, kriz yönetim şekilleri ile önerilen modellemeden ve uygulanabilir sistemin özellikleri, nitelikleri, yapılan araştırma örnekleri ele alınarak, küresel ekonomik krizler karşısında Lojistik sektör firmaları üzerinde ne şekilde rol üstlenebileceği incelenirken, tüm bu yapılan tetkikler, tespitler ve önerilerimiz topluca ve özetle sonuç bölümüne aktarılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL EKONOMİK KRİZLER

1.1. Kriz

Evrenin başlangıcı olan büyük patlamayla birlikte ilk insanın yaratılışından itibaren krizle tanışmıştır insanlık; bing bang teorisiyle aşırı sıcak ortamdan geldiği savunulan insanlığın, gerek ilk insan olan Âdem ve Havva'nın cennetten kovularak yaşadıkları zorluklar ve yaşama tutunma gayretleri, gerekse Darwin'in evrim teorisinde ilkel varlıkların oluşumunda yaşanan kıtlıklar ve zorluklar, insan hayatındaki ilk krizler olarak adlandırılmıştır.

Dünya tarihinin her aşamasında defalarca ve bugünkü krizleri aratmayacak derecede önemli krizlerle karşılaşmıştır.

İnsanlığın varolmasından itibaren, M.Ö. yaklaşık onbinlerce yıl öncelerinde Neolitik Çağa kadar devam eden süreçte insanlığın, avcılıkla hayatlarını idame ettirdikleri, koruma amaçlı olarak taşları yontmaya başladıkları dönemlerde kıtlıklarla karşılaştıkları, diğer taraftan yabani hayvan ve insan saldırıları, çatışma krizlerine en iyi örneklerdir. Tarımsal faaliyetler dâhilinde kurak iklimlere uyumlu bitki türlerinin, hayvan türlerinin ortaya çıkmasıyla insan topluluklarının yaşam biçiminde önemli değişimler görülmüştür. Bitki türlerini ve hayvan türlerini yetiştiren insanoğlu, toplayıcı toplum olmaktan çıkmıştır.

Bir diğer hadisede, Hititler'in, Kral 4.Tuthalia zamanında yaşanan kuraklık krizlerinde zor durumda kaldığı ve bu onların sonunu hazırladığı gerçeği, tarım krizine diğer bir done oluşturmuştur.

Avrupalı Katoliklerin, papanın vaatleri ve isteği üzerine, müslüman toplumların ellerindeki topraklar üzerinde askeri ve siyasi kontrol amaçlı akınlar, dinler arasındaki bir diğer kriz örnekleridir. Ayrıca, birinci ve ikinci dünya savaşları da küresel ve aynı zamanda siyasi krizler olarak adlandırılmıştır. Yukarıda belirtildiği üzere tüm varlıkların

yaşamlarında bir şekilde yer almıştır, krizler.

1.1.1.Kriz Kavramı

Kriz sözcüğü, kelime anlamıyla tek bir anlam ve olgu için ifade edilmemiştir. Tam tersine kullanıldığı sözcüklerle ifade edilmek istenenin içeriğini ve manasını tamamen değiştiren birtakım zaman ve olgu kelimelerini ifade etmektedir. Kriz, dilimize 18.asrın sonlarında gelmiştir. Tezakir-i Cevdet kitabında A.Cevdet Paşa, devrin siyasi, ahlaki ve içtimai cephesinden hazinenin düştüğü kötü duruma değinmiştir.¹

Ekonomik ve küresel krizlere ilk örnek olarak, 1929 yılından yaklaşık 1939 yılına kadar Kuzey Amerika ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere dünyanın sanayileşmiş tüm ülkelerini etkileyen ekonomik bir çöküntüyü verebiliriz. Bu çöküntünün çıkışında tarım ve sanayi üretiminin azalması ve New York borsasının çöküşü önemli rol oynamıştır. 1929'da patlak veren büyük bunalım, uzun yıllar yoğunlaşarak etkisini devam ettirmiştir. 1933'te ülkeler çözümü siyasal niteliği ağır basan kararlarda aramıştır. Dünya ekonomisi ancak 1936'dan itibaren toparlanmaya başlamıştır. 1932'de ABD'de yüzlerce banka iflas etmiş, fabrikalar kapanmış, işsizlik hat safhaya çıkmıştır.

Kriz, günümüzde tarih, ekonomi, politika, tıp, sosyoloji gibi bilim alanlarında yaygın bir kullanım alanına kavuşmuştur. Geniş çerçevede kriz açıklanırken, kullanıldığı bilim dalları için ayrı ayrı tanımlara yer verilmiştir. Türkçemiz, geniş kapsamda bir şeyin çok az bulunmasını, bir şeye duyulan aşırı ve ani isteği de kriz olarak adlandırmıştır. Webster's tıp biliminde kriz kavramını; "ızdırıp veren, ağrılı, fonksiyon bozukluğuna sebep olan hastalık durumu" olarak açıklamıştır.

Diğer taraftan ise sosyologlar, krizi; sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyon azalması, mevcut otoriteye karşı mücadele ve müdahale, kontrolde başarısızlık, toplum, millet ve din anlayışlarında bozuklukların gerilemesi olarak açıklamışlardır. Politikada kriz ise; karar alma mekanizmasına ait temel amaçların

¹ Hasan Çivici, **Küresel Ekonomik Kriz Ortamında Lojistik Hizmet Üreten Firmalar için Genel Bir Kriz Yönetim Modeli**, Yüksek Lisans Tezinden, Ankara, 2010, s. 30

tehdit edildiği süreç olarak belirlerken, tarihçiler; bireylerarası uyumun azalması sonucu teknolojinin gelişmesi durumlarında kriz mekanizmasından bahsederler.²

Webster's krizi, devam eden faaliyetlerin aksaması olarak gördüğü, önemli bir gelişme ve değişim olduğunda ortaya çıkan rahatsızlık olarak tanımlarken, bir diğer tarihçi Can, işletmenin hedeflerini tehdit eden, ödeme gücünü durdurarak performansını etkileyen ani vakalar olarak tanımlamıştır. Krizin işletmeler üzerinde çalışan bir başka tarihçi yazar, önceden sezilemeyen, beklenmeyen örgütlerin uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değer ve amaçlarını tehdit eden gerilim olarak tanımlamıştır.

Literatürde tanımlanan kriz ise; örgütsel açıdan ele alarak, örgütün hedeflerini ve işleyişini engelleyen, hayati tehlike barındıran, ani karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumu olarak tanımlanmaktadır. Stratejik dönüş noktaları olarak adlandırılan krizin, iş hayatındaki temel direklerin değişmek üzere olduğu zaman olabileceği ve bu değişim anının yeni bir fırsat olabileceğine işaret edilmiştir. Kriz, toplumda genelde felaket ve ölüm getirirken, bazıları için ekonomik hareketlilik ve büyük fırsatlar yaratmakta olduğunu dile getirmektedir.

Ekonomik kriz dilimize göre, ülkemizde veya dünyada ekonomik faaliyetlerin gerilemesi, durma noktasına gelmesi ve istihdamın azalması olarak tanımlanmıştır. İnsan hayatında genel anlamda teknolojik ve mali krizlerin yanında doğal afetler, salgın hastalıklar gibi bir çok sayıda kriz vardır.

Farklı bakış açısıyla analiz ettiğimizde ise **ekonomik krizin**, *“herkesin aynı anda para kaybettiği bir ortam”* olarak da ifade edebiliriz.

² Çivici, s. 32

1.1.2. Krizlerin Ortaya Çıkışı ve Nedenleri

Büyük bunalımda kriz nedenlerinin; Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler Borsasının çöküşü, panik kaynaklı gelişen nakit sıkıntısı, uygulanan sıkı para politikaları ve altın standardı nedeniyle ABD Merkez Bankasının gerekli tepkiyi verememesi ve dolayısıyla uluslar arası ve reel sektörde olumsuz yönde gelişen ticaret ve borç ilişkileri yapısıdır. Bu kapsamda Keynesyen görüş krizi; talep yetersizliğinin yani Say Kanunu'nun geçersizliğine bağlı olduğunu açıklarken, Monetarist görüş, sorunun ABD Merkez Bankasının yanlış politikalarından kaynaklandığını söylemiştir. Bununla ilgili genel tartışma ise, para politikalarındaki yanlışlıklar, finansal piyasalarda istikrarsızlıklar ve denetimsizlik olarak sayabiliriz.

Ancak, işletmelerin karşılaştıkları tek kriz türü ekonomik kriz değildir. Ancak neden ve sonuçları açısından hemen hemen tamamı işletmelerin ekonomik hayatını tehdit etmektedir. İşletmeler hayatlarını devam ettirebilmek için, çevrenin toplumsal, siyasal, hukuksal, doğal, ekonomik ve teknik yönlü risk ve tehlikelerine karşı sürekli bir savaşım içindedirler. Sürekli dalgalı ve değişim halindeki bu çevre koşullarını yönetebilme becerisi işletmelerin bu konudaki beceri ve yeteneklerine bağlı olacaktır.

Bu sebeple, işletmelerde krize sebep olan nedenlerini anlamadan çözüm getirmenin imkânsız olduğu açıktır.

Ataman'a göre işletmelerde krize sebep olan dış çevre faktörleri;

- a. Sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- b. Politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- c. Teknolojik çevre değişiklikleri,
- d. Rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler,
- e. Ekonomistlere göre İç çevre faktörleri,
- f. İşletmenin büyüklüğü,
- g. İşletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- h. İşin özellikleri,

- i. Yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- j. Katı örgüt yapısı,
- k. Örgütün merkezileşme derecesi,
- l. Yönetimin yetersizliği, olarak şeklinde sıralamıştır.

Krizlerin ortaya çıkış nedenleri ile gruplandırılmış şekliyle; ekonomik, teknik, doğal ve hukuksal kriz faktörleri kapsamında iç çevre ve dış çevre faktörleri ile alt grup pozisyonunda yer alan sosyal, kültürel, beşeri ve örgütsel kriz faktörleri aşağıdaki tablo içinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



Tablo 1
Kriz Nedenleri ve İlişkileri

TEKNİK / EKONOMİK / DOĞAL ve HUKUKSAL KRİZ FAKTÖRLERİ	
GRUP I	GRUP II
<p>Ürün ve Servis hataları</p> <p>Fabrika ve Endüstriyel kazalar</p> <p>Bilgisayar ve Sistem arızaları</p> <p>Eksik ve gizli bilgi akışı</p> <p>İflas durumu</p> <p>Ekonomik krizler</p> <p>Finans darboğazları</p> <p>Hukuki uyumsuzluklar/değişimler</p>	<p>Yaygın çevresel zararlar</p> <p>Endüstriyel kazalar</p> <p>Rekabetin azalması</p> <p>Hükümet krizleri</p> <p>Uluslar arası krizler</p> <p>Yangın durumu</p> <p>Doğal afetler</p> <p>Hayvansal kaynak krizleri</p>
İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ
GRUP III	GRUP IV
<p>Değişikliklere uyum sağlayamama</p> <p>Örgütsel bozukluklar</p> <p>İletişimsizlik</p> <p>Sabotaj durumu</p> <p>Üretimin engellenmesi</p> <p>Kanun dışı faaliyetler</p> <p>Cinsel tacizler</p> <p>Mesleki hastalıklar</p> <p>Çalışanların greve gitmesi</p> <p>Çalışanlar arası huzursuzluk</p> <p>Örgüt içi kültür çatışmaları</p>	<p>Sabotaj</p> <p>Terörizm</p> <p>Yöneticilerin kaçırılması</p> <p>Üretimin engellenmesi</p> <p>Taklitçilik</p> <p>Kötü niyetli söylenti ve iftiralalar</p> <p>Boykotlar</p> <p>Örgüt içinde bulunduğu toplum kültür çatışmaları</p> <p>Kültüre ve sosyal yaşama aykırı faaliyetler</p>
SOSYAL / KÜLTÜREL / BEŞERİ ÖRGÜTSEL KRİZ FAKTÖRLERİ	

Kaynak: Küresel Ekonomik Kriz ortamında Lojistik Sektör Uygulamalarında Kriz Yönetim Modeli Yüksek Lisans Tezinden; haşit, 2000:17

Ekonomik krizlerin çıkış yollarını bulabilmek, çözüm önerileri getirebilmek için yaşanan dünya ekonomik krizinin nedenleri için doğru tanı konulması gerekir. Yanlış tanı üzerine doğru tedavi uygulamak olanaklı değildir. *Kriz bağlamında ortaya atılan*

görüşlerin üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir.³

- 1. Ekonomik Krizlerin Reel Sektöre Yansıması:** Bu görüşte kriz aslında yatırım bankaları krizidir. Bu yaklaşımda yatırım bankaları ve Hedge fonları finansal krizi yartan başlıca etkenlerdir.
- 2. ABD’de Taşıma Sektöründe Oluşan Krizin Finansal Sektör Aracılığıyla Yansıması:** Bu etki 2000’li yılların başından itibaren hızlı ekonomik büyüme, likitide genişlemesi ve iyimserlik piyasalarda özellikle gayrimenkul piyasasında hızlı fiyat yükselişine bağlı suni balon oluşturulmuştur.
- 3. Kapitalist Düzenin Yarattığı Krizler:** Bu düzende üretim kapasitesinin hızlı artışı, yığınsal üretime karşı talebin, gelir dağılım bozukluğu, piyasadaki rekabet şeklinin etkisiyle geleceğe dair belirsizlikler krizleri meydana getirmiştir. Bu yaklaşıma göre krizler kapitalist düzenin doğal ve ekonomik bir sonucudur.

Toplumun nüfus miktarı, bilişim seviyesi, bilimsel ve kültürel düzeyi, gelenek ve görenekleri gibi sosyo-kültürel koşullardaki değişimler farklı fırsat ve tehlikeleri beraberinde getirirler. Krizi tetikleyen işletme içi veya dışı, doğal, hukuksal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel çevre faktörlerinden hangisi olursa olsun kriz oluşmadan önce belirtiler verir. Krizin ilk sinyallerini algılayabilmek krizin şiddetini ve etkisini azaltarak kontrol altında tutabilmek için önemlidir.⁴

1.1.3. Ekonomik Kriz Uyarılarını Algılama

Genelde kriz sonradan fark edilmiş ve çok geç kalınmıştır. Sonuçları itibariyle ülkelerin, organizasyonları hatta bireylerin ekonomik yaşamında sıkıntı, kıtlık, bunalım ve hayatın sona ermesi gibi sonuçlara, en azından büyük maliyetlere katlanmak zorunda bırakan ekonomik krizleri önceden tespit edilememesinin maliyetleri her zaman için büyük olmaktadır. İdeal olan, örgütün önceden muhtemel kriz durumlarını belirlemesi

³ Öztin Akgüç, **Kriz Nedenleri ve Çıkış Yolları**, B.Şehir Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul, 2011, s.6

⁴ Çivici, s. 49

ve gerekli önlemleri almasıdır.

Gerek reel ekonomik krizlerin, gerekse finansal krizlerin ortaya çıkmadan önce tahmin edilebilmesi gerekli tedbirler alınarak krizlerin önlenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, son yıllarda finansal krizlerin öngörülmesi ve erken uyarı sistemi geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar artış göstermiştir.

1.1.4.Krizin Aşamaları ve Safhaları

Literatürde kriz süreci genel olarak üç safhaya ayrılmaktadır. Bunlar, kriz öncesi dönem, kriz durumu dönemi ve kriz sonrası dönem şeklinde sıralanabilir. Krizin temel aşamaları ise, aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere; krizin oluşum aşaması, krizin ortaya çıkma aşaması, krizin kronik hale gelme aşaması ve krizin çözülmesi aşaması olmak üzere dört farklı aşamada incelenebilir.



Şekil 1: Kriz Aşamaları Çizelgesi

Kaynak: KAZGAN, Gülten, "Türkiye'de Ekonomik Krizler: Nedenleri ve Sonuçları", İstanbul Bilgi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 2013

Krizin safhaları ile ilgili standart ayırım yoktur. En genel anlamıyla krizin safhaları için aşağıdaki biçimde dört temel evreden bahsedilebileceği söylenmektedir.⁵

- Kriz öncesi uyarı (ikaz devresi) belirtileri safhası,

⁵ Numan Tolga Durusu, **Kriz Dönemi Yönetim Stratejileri**, Yüksek Lisans Tezinden, İstanbul, 2006, s.143

- Krizin ortaya çıkma safhası,
- Krizin kronikleşme safhası,
- Krizin çözüm (kurtulma veya çöküş) devresi safhasıdır.

1.1.5.Krizin Özellikleri

Kriz dönemi ve sürecini anlayabilmek açısından krizin özelliklerini fink ve diğerlerine göre aşağıdaki şekilde incelemekte fayda vardır.

1. Kriz durumu önceden tahmin edilemez veya kriz sinyallerini doğru algılanamaz, aniden oluşur veya göstergeleri algılanamadığından fark edildiğinde çok geç kalınmıştır,
2. Önleme ve uyum mekanizmaları işlemez ya da yetersiz kalır, ciddi bir hastalık gibidir. Ciddi ve acil bir müdahale gerektirir,
3. Krizde olan bir işletme, zaman baskısı altında ezilerek beklenmedik ve ani değişikliklere zorlanır,
4. Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Mevcut değerlerini, üst düzey hedeflerini, amaç ve varsayımlarını hatta varlığını tehdit eder,
5. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler,
6. Karar vericilerde gerilim yaratır, kriz dönemlerinde yöneticiler ve patronlar gerilim içindedir,
7. İşletmeye korku ve panik hâkimdir,

8. İçinde bulunulan durumun Şiddeti s¼rekli artar,
9. Organizasyon basın ve h¼k¼metin sıkı bir incelemesine girer,
10. Organizasyonların normal iŐleyiŐ d¼zeninde aksaklıklar,
11. İŞletmenin toplum ¼zerindeki olumlu imajı tehlikeye girer,

12. İnsan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları krizin farklı tehditleriyle karşı karŐıyadır. ⁶

Krizin ¼zellikleri t¼r¼ne g¼re değişiklik g¼stermesine rağmen organizasyonlar için sonuçları hep ortak y¼da benzer olmuştur. Bazı kaynaklarda krizi fırsata evirebilenler için krizin fırsat olduğundan bahsedilse de genellikle olumsuz sonuçlar doğurduğu ve yıkıp yok ettiği g¼r¼lmektedir.

1.1.6. Kriz Sonuçları

Gerekli zamanlarda, krize uygun cevaplar verilmemiŐse de, işletme için problemlerin öz¼m ihtimalinin kalmadığı ve zaman içinde çöküŐ¼n kaçınılmaz olduğu muhakkaktır. Bu açıdan analiz ettiğimizde, krizlerin sonuçlarının y¼netsel veya ¼rg¼tsel olarak aşağıdaki Şekilde ¼rneklendirildiđi bilinmektedir.

- Krizin yarattığı etki nedeniyle, ¼rg¼t içi iletiŐimin niteliğinin bozulabileceği gibi tamamen de kopabilecektir,

- Oluşan olumsuzluklar y¼neticilerin ya da karar vericilerin yetkiyi merkezileŐtirmesine sebep olacaktır,

- MerkezileŐen yetki, katılımın az olması veya hiç olmaması ya da operatif

⁶ ivici, s. 51,52

seviye hakkındaki bilgi bulanıklığı ve yokluğu sebebiyle kalitesizleşecektir,

- Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsizleşecektir. Bu, mevcut durumu koruma anlayışı ile örgütsel değişim eğilimi azalacaktır,

- Kriz döneminde koordinasyon ihtiyacının artmasına rağmen, bilgi eksikliği, yetkinin merkezde toplanması gibi sebeplerle koordinasyonun kalitesi azalacak ve/veya sona erecektir,

- Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimlerinden birisi de personel sayısının azaltılmasıdır. Personel sayısının azaltılması işletmelerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesi sebebiyle görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa meydana gelecektir,

- Örgüt üyeleri arasında korku ve panik artacak, moraller bozulacaktır,

- Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalarak, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflayıp karar süreci bozulacaktır.

- Kriz gerek personel de gerekse işletme çevresinde psikolojik, fizyolojik ve sosyal çöküntüye sebep olacaktır,

- Krizin yukarıda arz edilen sonuçları, risk ve krizin yönetim becerilerine göre hafif ya da şiddetli olarak işletmenin hayati fonksiyonlarını etkileyecektir.

1.2. Küresel Ekonomik Krizler

Yönetim bilimciler mikro ekonomik tanımlamalar yaparak işletmeler ve organizasyonlar açısından ele alıp kriz yönetimi üzerinde yoğunlaşmakta, ekonomistler ve iktisat okulları ise makro ekonomik etkenler ve faktörler, üzerinde durmaktadırlar.

Diğer bir ifadeyle iktisat okulları krizi nedenleri, etkileri veya sonuçları üzerinde durarak makro ekonomik ifadelerle tanımlamaktadırlar.

Ekonomik kriz, en genel tanımlamayla; aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçları ortaya çıkarmasıdır.

Yapılan değerlendirmelerde gelişmekte olan ülkelerde dış kaynaklı ekonomik krizlerde; ihraç mallarının fiyatlarını düşürürken, ithal mallarının fiyatlarını arttırmakta, yabancı sermaye girişini durdurmakta ve ülke parası diğer para birimleri karşısında hızla değer kaybetmektedir. Ekonomik kriz dıştan değil de ülkedeki iç nedenlerden kaynaklanıyorsa, piyasada para arzı hızla artıyor, bütçe açığı büyüyor, faiz oranları süratle yükselmektedir. Diğer bir açıdan ekonomik krizi, işletme yönetimi açısından ele alarak işletmenin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genelde önlem alınmakta geç kalınan olumsuz bir durumdur.⁷

Ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir. Kriz, reel olmayan ekonomi ile reel ekonomi arasındaki açılmadan çıkar. Reel ekonomi, mal ve hizmet üretimi, reel olmayan ekonomi, parasal hareketler ve göstergeler demektir. Bu açıdan krizler, mali piyasalardaki balonun patlamasına benzetilmektedir.⁸

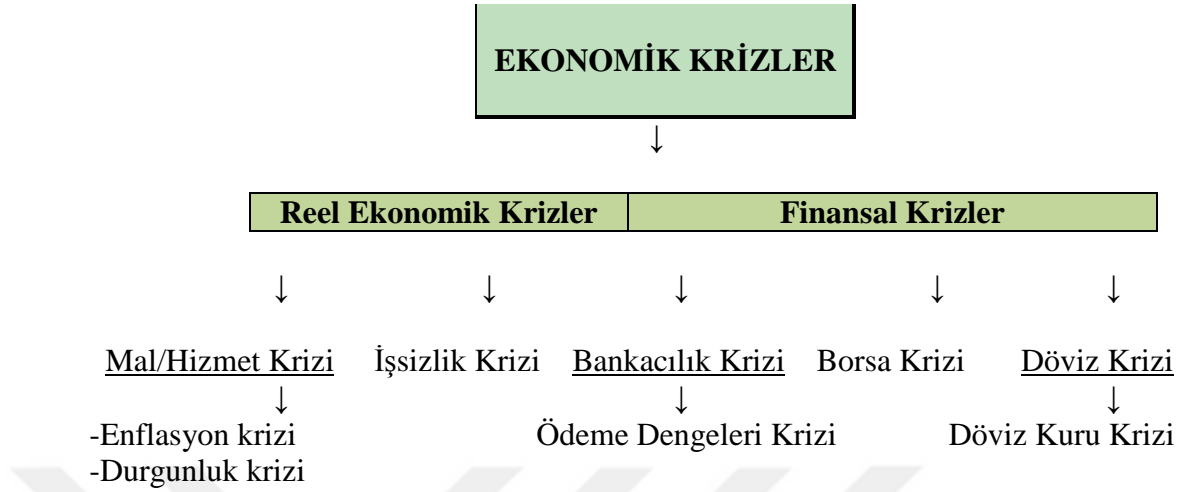
Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel seviyesinde ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş ve spekülatif hareketler vb. faktörler ekonomik krizlerin başlıca örnekleridir.⁹

Ekonomik krizlerin, reel sektör ve finansal sektör kapsamında genel bir sınıflandırılması aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

⁷ ARIDURU Web, İnternet Sayfasından, 2010

⁸ Çivici, s. 77

⁹ Can Coşkun Aktan ve Şen, **Ekonomik Krizler ve Çözüm Önerileri**, 2002, s.1



Şekil 2: Ekonomik Krizlerin Sınıflandırılması

Kaynak: Kibritçioğlu, Türkiye’de Ekonomik Krizler, 2001:2

Bu tabloda, temel makro ekonomik krizlerin reel ve finansal krizler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Sebep sonuç ilişkisi açısından makro ekonomik krizler her zaman için birbirinden ayırmak pek mümkün görülmemektedir. Ancak ekonomik kriz çeşitlerini bu bakış açısıyla incelediğimizde; Reel ekonomik krizler; mal, hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda ciddi daralma yani üretim ve/veya istihdamdaki ciddi daralmalar (durgunluk ve/veya işsizlik krizi) biçiminde ortaya çıkar.¹⁰

Ekonomik kriz söz konusu olduğunda, beraberinde resesyon ve depresyon olmak üzere iki terim daha kullanılır. Krizi tanımlarken kullanılan bu kavramlara da açıklık getirmek gerekmektedir.

Makro ekonomik göstergelerin, ekonomik büyüklüklerin daralmasıdır. Daha modern başka bir anlayışa göre resesyon ekonomik faaliyetin zayıf şiddette ve kısa süreli olarak büzülüp kasılması demektir. Açık bir ifadeyle durgunluk yani, ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması anlamına gelen Resesyon; makroekonomide geleneksel olarak

¹⁰ Aykut Kibritçioğlu, **Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler**, Yeni Türkiye Dergisi, Cilt 1, Sayı 41, 2001, s.2

reel Gayri Safi Yurtiçi Hasılının (GSYİH) iki veya daha fazla çeyrek yıllık periyotta arka arkaya negatif büyüme göstermesi durumu olarak farklı biçimde açıklanabilir.¹¹

Kriz, milli gelirin kısa bir süre içinde önemli bir oranda (örneğin % 5) düşmesidir. Ekonomik faaliyetlerin daha önce ulaşılmış düzeye nispetle oldukça uzun sürmesine dayalı krizler depresyon(buhran) olarak algılanırken, buna paralel olarak gelişen sıfır büyüme ise durgunluk yani, “stagnasyon” dur.

Finansal krizler, döviz ve hisse senedi piyasaları gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde bankalara geri dönmeyen kredilerin aşırı derecede artması sonucunda yaşanan ciddi ekonomik sorunlar olarak karşımıza çıkar.¹²

1.2.1. Küresel Ekonomik Krize Neden Olan Temel Etkenler

- **Döviz Kuru Etkisi:** ABD doları ve Avro başta olmak üzere diğer döviz kurları yükselmeye başlamış ancak, Türk Lirası değer kaybetmiştir.

- **Likidite Krizi Etkisi:** Dünya likidite hacminde 2001 ve 2008 yılları arasında darboğaza girmiş olup, buna paralel olarak Türkiye’de likidite darboğazını yaşayacaktır. Bu kısır döngü ve likidite darboğazı kriz sürecinde artarak devam edecektir.

- **Büyüme Etkisi:** Krizin Türk ekonomisini frenlediği, bunun makro ekonomik göstergelerle kendini göstererek ekonomik büyümenin önüne geçmiştir.

- **Yabancı Sermaye Etkisi:** Ekonomik ve küresel kriz derinleştiği ölçüde, sıcak para başta olmak üzere Türkiye’ye yönelik yabancı sermaye girişi yavaşlayacak hatta duracaktır. Hatta ülkemize girmiş olan yabancı paranın kaçışı hızlanacaktır.

- **Dış Ticaret Etkisi:** Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’nin dış ticaret hacmi de

¹¹ Cihan Dura, **Ekonomik Kriz ve Özellikleri**, 2009, s.9

¹² Kibritçioğlu, web, 2009:2

azalmıştır. ABD ve AB’liğinde daralma ve krizden etkilenmenin arttığı ölçüde Türkiye’nin ihracat hacmi de düşecektir. İhracata bağlı ara mal ithali şeklinde geçen ithalatında azalması krizin kaçınılmaz sonuçlarından birisidir. Ekonomik krizin başladığı 2008 yılı da dahil olmak üzere Türkiye dış ticaret rakamları krizin dış ticaret etkisini net olarak ortaya koymaktadır.

- **Üretim Etkisi:** Özellikle ara mallar üretiminde dışa bağımlılık nedeniyle üretimde de daralma yaşanmıştır. Bu daralma sadece ağustos ayı için tüm sektörlerde ortalama yüzde 6,3 olarak gerçekleşmiştir.

- **Dış Borçlanma Etkisi:** Kredi maliyetlerinin artması Türk şirketlerinin dışarıdan borçlanmasını imkansız hale getirmektedir.

- **İşsizlik ve Sosyolojik Etkisi:** Ekonomik krizin finansal etkilerinin reel ekonomiye yansımaları ile üretim, dış ticaret ve büyümenin gerilemesinin sosyolojik boyutta görülen en etkili sonuçlarından birisi de işsizler ordusunun büyümesidir. 2007 yılı ve 2008 yılı başlarında yüzde 10 oranının altına inen işsizlik oranı 2009 yılı sonu itibariye tekrar yüzde onların üzerine çıkmıştır.

Yukarıda yapılan kriz etkenlerinden anlaşılacağı üzere, dünyadaki birçok ülke gibi Türkiye’nin de stagflasyon sürecine gireceği kaçınılmazdır. Bu durumu Uluslar arası Para Fonu yayınladığı “Dünya Ekonomik görünümü raporunda, olumsuz dış koşullardan dolayı Türkiye’de başka yerlerde olduğu gibi kısa vadede büyümenin yavaşlayacağını beklendiği şeklinde açıklamıştır.

Ekonomide makro düzeyde olumsuz etkilere karşın henüz vücut bulan ve üretim ile dış ticarete tam bağlı olarak ekonomik hayatta var olmaya çalışan Lojistik sektörü, krizden en çok etkilenen sektör özelliği taşımaktadır.¹³

¹³ Berkan Ataş, **Küresel Ekonomik Krizler ve Krizlerden Sonra Toparlanma**, Performans Araştırma Tezinden, İstanbul, 2013, s.20,31

1.2.2. Küresel Ekonomik Krizlere Etki Eden Diğer Nedenler

- Bankacılık sektöründeki olumsuzluklar, bankaların kredilerinin, dış yükümlülüklerinin ve açık pozisyonlarının artması,
- Döviz kurlarındaki değişimler, ülke para değerini aşırı düşmesi ya da suni olarak değerini üzerinde tutulması, sabit kur ve reel kur değerlenmesi,
- Yabancı fon yatırımcılarının yüksek getirili araç arayışları ya da spekülörlerin saldırısı,
- Finansal belirsizliğin artması,
- Finansal sektörde bilançoların bozulması,
- Finans dışı sektörlerde bilançoların bozulması,
- İflaslar ya da yapılan taahhütlerin yerine getirilmemesiyle yabancı yatırımcıların ülke hükümetlerine güvenlerinin sarsılması,
- Ülkelerinin kötü para politikaları,
- Faiz oranlarının yükselmesi,
- Ahlaki risk problemleri,
- Kronik enflasyon ve makro ekonomik yapıyla ilgili sorunlar,
- İhracat artışının yavaşlaması veya ihracatın azalması ve ithalat- ihracat dengesinin açılmasıyla meydana gelen cari açık artışları, sürdürülemez borç dinamiği,
- Finansal kırılganlığın artması,

- Uluslar arası kredilendirme kuruluşlarının ülke kredi notlarını düşürmesi,
- Hükümet ya da siyasi otorite krizleridir.

Yukarıda bahsedilen sebeplere bağlı krizlerin, ekonomik ve finansal nedenleri çoğu zaman diğer nedenleri takip etmektedir. Zira krizlere yol açan olaylar makro ekonomik sistemde bazı dış etkilere bağlı olarak büyüyen dışsal şokların ağırlık kazanmasıyla başlamaktadır. Bu tip dışsal şoklar, doğal çevre veya krize maruz olan aktörün ekonomik yaşamının devam ettiği siyasi, yasal, askeri, sosyolojik, kültürel çevre vb. olarak cereyan etmektedir. Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar.¹⁴

Ekonomik krizlere yol açan diğer çevresel örnekler ise; ticarete veya üretime yönelik hukuki düzenlemeler, vergi düzenlemeleri, savaş ve çatışma ortamları vb. sayılabilirken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, malzeme ve teknolojisindeki yenilikler, teknolojik buluşlardır.

Ekonomik krizlerin nedenleri çoğu zaman için ne kadar şiddetli geçeceği de sinyallerini vermektedir. Ancak günümüzün küresel ekonomik yapısında, bir boyut neden sayılabilirken aynı boyut bir başka krizin sebebi olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında makro ekonomik krizlerin şiddeti ve derinliğini ölçmek her zaman için mümkün olmamaktadır. Bu durumlarda krizlerin şiddeti ve derinliği, etkilediği bölge, ülke, sektör sayısı ve boyutuyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

Ekonomik krizlerin nedenlerini ve asıl kökenini bir şekilde spekülasyon kaynaklı olarak gören krizlerin şiddetinin spekülasyona konu olan piyasa ve varlık sayısı ile orantılı olarak artacağı şeklinde açıklanmıştır.

Makro ekonomik krizlerin ne kadar etkili olduğu sonuçları itibariyle makro

¹⁴ Çivici, s. 83, 90

ekonomik göstergelerde ne kadar yıkıma sebep olduğu ve etkisinin devam ettiği süre ile açıklayan iktisatçılar, krizlerin nedenlerinden çok sonuçları üzerinde durmaktadır. Bu sebeple ekonomik krizleri şiddeti ve sonucunun öncelikle işletmeler ve organizasyonlar açısından ele alınması gerekliliği değerlendirilmektedir.

Mali Krizlerin şiddeti ve etkisi işletmenin hayat safhasına göre değişiklik göstermektedir. Ancak krizlerin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde bazı temel faktörler etkili olmuştur.

1.3. Küresel Ekonomilerde Yaşanmış Kriz Çeşitleri

Ekonomiyi derinden sarsan ve büyük ekonomi politikası dönüşümlerine yol açan, altı adet çok ciddi (1929-31, 1958-61, 1978-81, 1988-89, 1994, 1998-2002), krizlerin yanında, göreceli, daha kısa süreli ve etkileri daha sınırlı krizler de yaşanmıştır.

Türkiye’de ve Dünya’da 1929 yılından itibaren yaşanan ekonomik krizlerin bazıları Kazgan’ın “Türkiye’de Ekonomik Krizler raporunda”; (1929-2001) Yılları arası krizlerin nedenleri ve sonuçları üzerine karşılaştırmalı olarak aşağıdaki şekilde irdelenmiştir.¹⁵

1.3.1. 1929-1931 Yılları Ekonomik Krizi ve Sonuçları

Birinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik krizle ilk kez 1929 yılında tanıştık. 1929’da büyük bir ekonomik bunalım patladı. Avrupa ülkelerinin savaş sonrası ekonomik sorunları nedeniyle, para sistemlerini, zamanın altın karşılığı emisyon sistemi yerine karşılıksız para basımını tercih etmeleri krizde başlangıç olmuştur. Amerika’daki servet birikimi balon olarak yoluna ederken kıymetli kağıtların gelecekteki durumu bilinmediğinden fiyatlar düşüşe geçmiştir. Tüm dünyayı saran borsa çöküntüsü milyonlarca insanı işsiz bırakarak üretimi durdurmuştur. Bu bağlamda krizden çıkış politikaları ise Keynes tarafından ortaya atılmıştır.

¹⁵ Can Kazgan, **Türkiye’de Ekonomik Krizler**, 2009, s.11

Tarım ürünleri fiyatlarındaki düşüşler ve dış ticaret hadlerindeki aleyhte durumlar, daralan ihracat pazarları ve dış kredi olanakları olarak da tanımlanan bu büyük bunalıma, Türkiye ekonomisinin kendi sıkıntıları ve ilk taksitinin ödenmesi gereken Osmanlı borçları da eklenildiğinde yeni bir “kambiyo krizi” yaşanmıştır.

Bu dönem genel karakteristik özellikleri itibariyle ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, Cumhuriyetin kuruluşu, milli iktisat düzeni oluşturma çabaları ilk ve önemli faaliyetlerdir. İzmir İktisat Kongresi kapsamında tarım, sanayi ve ticaret alanlarında vergileme ve dış ticarete dayalı politikalar geliştirilmiştir. Bu kapsamda, İş Bankası, Milli Sigorta Şirketi ve Sanayi Maadin(Madencilik) Bankaları kurulmuştur. Dünya ekonomik bunalıma denk gelen bu dönemde milli iktisada daha önem verilerek sıkı düzenlemelere gidilmiştir.

1.3.2. 1958 Ekonomik Krizi ve Sonuçları

Bu döneme kadar Türkiye'nin toplam 250 milyar doları aşan miktarlardaki dış borçları, anapara ve faiz borçlarının ne şekilde ödenmesi gerektiğine dair tereddütler krizlerde başlangıç olmuştur. Bu dönemde Türkiye tarihinde ilk defa moratoryum(borçların ödenmeyeceğinin tek taraflı ilanı) ilan edilmiştir.

1950'li yıllarda uygulanan dışarıdan sermaye ithaline ayarlanmış serbestleşme programı 1958 krizini hazırladı. 1958'e gelindiğinde Türkiye'nin günü gelmiş 256 milyon dolar tutarında dış borcu ve de kucağında bir “kambiyo krizi” bulunuyordu. Ağustos ayında Türkiye IMF ile bir istikrar programı uygulamayı kabul etti. Devalüasyona gidildi. Dış ticaret açığı büyüdü.1958 yılında 55.3 milyon dolar olan bütçe açığı 1959'da 266.7 milyona yükseldi.

Ülkemiz açısından bu dönemde, 1950'li dönemde uygulanan dışarıdan sermaye alımına endeksli serbestleşme programı bu krizin hazırlayıcısı olmuştur. Bu dönemde vadesi gelmiş 250 milyon dolarlık dış borcun olduğu, ağustos döneminde IMF ile istikrar programına geçildiği, ancak devalüasyonun yaşandığı görülmüştür. Dış ticaret açığı çoğalmış, Türkiye'deki hayat pahalılığı dünya ülkelerinin en zirvesine taşınmış ve

bütçe açığı 267 milyon dolara yükselmiştir.

1.3.3. 1974 Birinci Petrol Krizi ve Sonuçları

Birinci Petrol Krizinin patlamasıyla dış ticaret hadlerinin şiddetle aleyhe dönmesi; Alman markı ve İsviçre frankının dolara karşı hızla değer kazanması sonucu ortaya çıkmıştır. ABD'nin bu döneme kadar parasını altın karşılığı olarak basmaktan vazgeçmesi nedeniyle doların değer kaybı ile dolar üzerinden işlem gören petrolün Opec tarafından, petrol fiyatlarının altın karşılığı işlem göreceğini ilan etmesi krizin başlangıcında yer almaktadır.

Bu dönemde petrol fiyatlarının geçmiş tarihlerde hiç görülmemiş boyutlarda yükselmesi nedeniyle talep azalmıştır. 1.petrol krizinin patlamasıyla dış ticaret hadlerinde şiddetli olumsuzluklar meydana gelerek Mark ve İsviçre frankı dolar karşısında değer kazanmıştır.

Bu dönemde petrol fiyatlarının iki üç kat artması ülkemizi de olumsuz etkilemiştir. Kıbrıs Barış hareketından sonra batı ülkelerinin ülkemize yönelik bir takım ambargoları başlamıştır. Petrol fiyatlarındaki artış ithal edilen sanayi mallarının fiyatlarına da artırmıştır. Dünyada petrol tasarrufuna yönelirken ülkemizde petrolde sübvansiyon uygulaması başlatılmıştır. Dolayısıyla tüketim artmıştır. Böylece dış ticaret açığı ile yıl sonu itibariyle 300 milyon dolara yakın bütçe açığı oluşmuştur.

1.3.4. 1978 Ekonomik Krizi ve Sonuçları

Dönemin hükümetleri düşük faizli kredileri hiç ödenmeyecekmiş gibi alıp kullandılar. Önemli miktarlarını da har vurup harman savurdular. Bu borçlar bir yandan tüketimi ve ithalatı pompalarken bir yandan da sabit yatırımları ve buna bağlı ithalatı pompaladı. Yurtdışına indirimli kürk satışlarına geziler, otomobil fabrikaları önünde uzayan kuyruklar, onlarca değişik marka traktör ithalatı, gelişmiş güzel devlet sübvansiyonları bu borçlarla karşılandı.

ATO 2009 verilerinde, 1970 yılında 1,8 milyar dolar olan borcumuz, 1977 yılında 10 milyar dolara çıktı. 1978 yılında kısa vadeli borçların toplam borç içindeki payı yüzde 52'ye ulaşmış olup, 1978'de ise ekonomik kriz patlamıştır. Borçlanma kredilerinin faiz oranları bu dönemde düşürülmüş, bunun sonucunda tüketim ve dış alım hızla yükselmiştir. Devletler arasında bu kredilerden oluşan borç bütününde artışlar olmuştur.

Bu kriz, petrol dolarları dolaşıma döndürme politikasının sebep olduğu aşırı kısa vadeli borçlanmalar, Türkiye ile birlikte Arjantin, Peru veya Zaire gibi gelişmekte olan ülkeleri krize maruz bırakmış, uluslararası kuruluşların bu ülkelere kredilerinde kısıntıya gidilirken faiz oranları yükseltilmiştir.

Bu dönemde yüksek miktarda ve düşük oranlı kredi temininde bulunulmuş, ancak uygunsuz şekilde önemli kısmı harcanmıştır. Söz konusu borçlar hem tüketimi, hem ithalatı hem de yatırımları artırmıştır. İhracatta deri mamülleri satışına yönelik geziler, otomotivde uzayan kuyruklar, farklı marka traktör imalatı, birtakım devlet sübvansiyonları bu kredilerle öğrenmiştir.

1.3.5. 1988-1989 Ekonomik Krizi ve Sonuçları

Kamu açıklarındaki artış ve mali piyasalardaki dalgalanma sonucunda faizler yükseldi. Döviz rezervi azaldı. 1989 yılına gelindiğinde Türkiye dışa açık serbest piyasa ekonomilerinden biri oldu. İstikrar politikaları uygulanırken ortalama 17,4 milyar dolar olan dış borç stoku, 1989 yılında 41,7, 1990 yılında ise 49 milyar dolara çıktı. Kısa vadeli borçlar, toplam borçların yüzde 19'unu buldu. Ticari bankaların döviz açığı büyüdü. Stagflasyon sürecine girildi.

Kamu açıklarındaki artış ve mali piyasalardaki dalgalanma paralel olarak faizler yükselmiş, döviz rezervleri ise azalmıştır. Türkiye 1989 itibarıyla dışa açık serbest piyasa ekonomilerinden biri olmuştur. Dış borç stoku önemli bir meblağa çıkış, kısa vadeli borçların payı % 19'a ilerlemiştir. Ticari bankaların döviz açığı büyümüş, oluşan stagflasyon sürecinde dış ticaret açığı meydana gelmiştir.

1.3.6. 1994 Finansal Krizi ve Sonuçları

Sözkonusu kriz 1993 sonlarında başlayıp 1994'te patlamıştır. İçeride zaten üst üste iki yıldır sürmekte olan temel dengesizliklerin üzerine Avrupa para piyasasındaki kargaşanın eklenmesi krizi tetikledi. Cari açık da 1 milyar dolardan 6.4 milyar dolara fırladı. Dış borç stoku 12 milyar dolar artış gösterdi. Kısa vadeli borçlar 18.5 milyar dolara fırlayarak tarihi bir rekor kırdı. 1994 yılında toplam net sermaye çıkışı 4.2 milyar dolara vardı. Faiz hadleri Hazine bonolarında yüzde 400'ü aşarken TEFE yüzde 121, TÜFE yüzde 106'e yani üç haneli rakamlara sıçradı.

Meksika'yı takiben Brezilya ile Arjantin'de ekonomik kriz yaşanmış, kendi milli paralarında devalüasyona gidilmiştir. Adı geçen ülkelerle gelişmekte olan ülkeler pazarlarından sermaye kaçışı yaşanmış olup, Çin'de para birimi devalüe olmuştur.

Bu dönem krizinin ulusal boyutunda ise, bu dönemi yaratan faktörler, geçmiş yıllar itibariyle bir yığınak oluşturarak bu yılda patlak vermiştir. Söz konusu faktörler; kamu kesimi borçları, enflasyonun % 100'leri geçmesi, dış borç faizlerinin % 400'leri aşması gibidir. Tüm bu sayılan problemlere karşılık olarak 1994 kararları alınmıştır.

Bu krizin temel özelliği, başlayan süreçlerin etkisini daha sonra da sürdürmesidir. Bunlar, kredi veren yabancı bankalara devlet garantisi verilmesi ile ödenemeyen kredilerin devlet tarafından finanse edilmesi, tasarruf mevduatı sigorta fonu kapsamında devletin banka paniklerini önlemede banka mevduatının garantörlüğünü yapması gibi.

1.3.7. 2001 Finansal Krizi (Büyük Çöküş) ve Sonuçları

ABD'de, Amerika kıtasında ve özellikle Arjantin'de başlayan ekonomik kriz 2000 yılından başlayan 2001 yılında dünyaya yayılan krizin etkileri ve Stand-by anlaşmasının ardından 2000 yılında devreye giren istikrar programı büyük çöküşün baş sorumlusuydu. ABD'de 11 Eylül saldırılarıyla beraber savaş emareleri belirmiş ve

Nasdaq'daki çöküş diğer hisselerine de yayılmıştır. Bu ülkedeki büyük çaplı şirketler iflas ederek büyük yolsuzluklar meydana gelmiş ve ekonomik durgunluk baş göstermiştir. Türkiye döviz kurunun çapaya bağlanmasıyla çıkmaz sokağa girdi. Cari işlemler açığı giderek büyüdü ve yıl sonunda 9.8 milyar dolara çıkarak tarihi bir rekor kırdı. Dolar çapası nedeniyle toplam kısa vadeli borçlar 28.9 milyar dolara, toplam dış borç stoku 114.3 milyar dolara çıktı.

Bu dönemde, önceki yıldaki krizden kaynaklı banka ve finansal kurumlar büyük etki görmüş ve bir çok banka iflasa sürüklenmiştir. Bu kriz, 1997 yılında baş gösteren Asya krizinin Türkiye'de kendisini ağırlıklı olarak 1999 yılında hissettirmekle beraber etkilerini en yoğun şekilde 2001 kriziyle göstermiştir. 19 Şubat tarihli kriz ekonomide ciddi tahribatlara yol açarken, dolar kuru 680.000-tl'den 1.300.000-tl'ne yükselmiştir.

Bu kriz sürecinden sonra, ekonomideki rehabilitasyon sürecine devam edilmiştir. O dönem ülkemiz ekonomik sorunlarını gideremese de belli ölçülerde toparlanmaya geçmiştir. Fakat küresel krizler ile durgunluklar Türkiye ekonomisinde krizden çıkışın süresini ertelemiştir.

1.3.8. 2002-2006 Ekonomik Krizi ve Sonuçları

ABD'nin İngiltere ile birlikte Afganistan'ı bombalaması ve işgal etmesi, işgalin bölgedeki petrol yollarını kapsaması, savaşın Irak ve İran'ı da kapsama olasılığının artması, Nasdaq başta, ABD'de New York borsasında çöküş, şirket iflasları ve şirket yolsuzluklarının sürmesi, Avrupa'da dolaşıma giren Euro karşısında ABD dolarının değer yitirmesi, giren sermayenin ABD'yi terketmesi; Arjantin'de meydana gelen ekonomik çöküşü başta Uruguay ve diğer bölge ülkelerinin izlemesi 2002 krizinin başlamasına ve derinleşmesine sebep olmuştur.

2003 yılında ABD ve İngiltere, İtalya ve Japonya gibi bazı ülkelerin desteğine başvurarak Irak'ı işgal etmiş, bu ise tüm dünyayı olumsuz etkilemiştir. ABD'de muhasebe ve teknoloji firmalarında iflaslar yaşanmıştır.

2006 yılında petrol fiyatlarında yükseliş trendine geçilerek petrolün varil fiyatı 100 doları geçmiştir. ABD’de mortgage sisteminde tıkanıklar meydana gelmiş ve ilgili sektörlerde durgunluklar yaşanmış, bu finansal piyasaları olumsuz yönde etkilemiştir.

1.3.9. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizi

ABD’de artan konut piyasası, bankaları bu piyasaya yöneltmiş, bilhassa orta kesim tüketiciye mortgage diye adlandırılan yüksek risk yüksek getiri hedefli uzun vadeli konut kredisi sunmuşlardır. Bir çok banka aç gözlülük yaparak mevcut birikimlerini aşan biçimde, Asya ve Avrupa’dan borçlanarak kredi verme işlemini devam ettirmişlerdir. Söz kredi sözleşmeleri, sermaye piyasasında alınıp satılmaya başlayarak değerli kağıtlar halini almıştır. Verilen konut kredilerinin yeniden ödenmesinin mümkün olamayacağı anlaşılınca, bunlara sahip kişilerin yaptıkları panikler ile buna paralel tüketici iflasları krizi ateşlemiştir. Krizin somut başlangıcı ise, Amerika’da Lehman Brothers bankasının iflası olmuştur.

2007 yılı sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletlerinde ilk sinyallerini veren ve 2008 son çeyreğinde finansal kriz olarak başlayarak reel sektörü de etkisine alan küresel ekonomik kriz ve yansımaları çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak inceleneceğinden, bu bölümde fazlaca üzerinde durulmamıştır.

1.4. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizi

2007 sonlarında ABD’lerinde ilk sinyallerini veren ve 2008 son çeyreğinde ABD’nin en büyük 4.Yatırım Bankası Lehman Brothers’in 600 milyar dolar borç ile iflasını açıklayarak batmasıyla etkisi tüm dünyaya yayılan kriz, reel sektörü de etkisine alarak **Global Ekonomik Kriz** olarak kendini hissettirmiştir. 1929 Büyük Buhranından sonra dünyanın yaşadığı en büyük krizdir. Krizin etkileri görüldükten sonra gerekli tedbirler alınmamış, artçı etkileri henüz devam eden küresel krizler Türkiye ekonomisinin tüm aktörlerini baskı altında tutmaya devam etmiştir.

Dünya ekonomisinde İMF Financial Stability Review 2009 raporuna göre % 26

paya sahip olan ABD’de finans sektöründe başlayan ve literatürde birçok ekonomist tarafından global finansal kriz olarak adlandırılan, etkileri ve sonuçları itibariyle ekonomini tüm alanlarında büyük durgunluk ve gerilemeye sebep olan küresel ekonomik kriz, **yüksek riskli konut kredilerinde ortaya çıkan batık sorunuyla kendisini gösteren** 2008 Küresel Ekonomik Krizin nedenleri ve etkileri incelenecektir.

16

1.4.1. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Nedenleri

2007 yılı sonbaharından sonra Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’ndeki konut fiyatlarında hızlı bir düşüşün başlamasını gören Chicago Ticaret Ataşeliğinin “Küresel Finansal Krizin Nedenleri ve Olası Sonuçları Hakkında Bilgi Notu” krizin nedenlerini ve *kartopu etkisiyle büyümesini* üç başlık altında toplamıştır.¹⁷

* ***Konut Sahiplerinin Kredi Borçlarını Ödeyememesi:*** Kredi ile konut sahibi olanlar kredilerini ödeyemediler ve kalan borçlarına karşılık evlerini teslim ettiler. ABD’de konut kredisi alan kişilerin sorumlulukları konut değeri ile sınırlı tutulmaktadır. Bir başka ifadeyle, konut kredilerinin ödenmemesi durumunda bankalar ya da aracı kuruluşlar yalnızca konutlara el koyabilmekte, kişilerin diğer mal varlıklarına haciz işlemi yapamamaktadır. Konut sahiplerinin kalan borç yükümlülüklerinin, evlerinin azalan değerine göre gittikçe yükselmesi nedeniyle geri kalan borçlarına karşılık konutlarını bankalara teslim etmeleri (foreclosure) krizi başlatmıştır.

*** *Bankalara Olan Güvenin Azalması***

* ***Sigorta Şirketlerinin, taahhütlerini yerine getiremeyen aktörler nedeniyle büyük yükümlülük altında kalmaları:*** Sigorta şirketleri, taahhütlerini yerine getiremeyen aktörler nedeniyle büyük yükümlülük altında kalmışlardır. Piyasada güvenin sarsılması, önce, kısmen daha güvenilir kaynak oluşturma aracı olan mevduat yerine kısa dönemli borçları çevirme üzerine (wholesale borrowing) kurulu yatırım bankalarını krize sürüklemiştir.

¹⁶ IMF International Monetary, **Küresel Krizler**, (Erişim:31.03.2015), 2009

¹⁷ Çivici, s. 93

Yukarıda bahsedilen krizin ana sebepleri dünya ekonomisine yön veren bazı finans kuruluşları ve bankaların iflası ile sonuçlanmıştır. Krizin tüm dünyaya hızla yayılmasına sebep olan bu küresel kuruluşlar görsel, yazılı basında ve internet ortamında tüm dünyaya duyurularak krizin psikolojik etkilerinin de devreye girmesini sağlamıştır. Yukarıda arz ettiğimiz iflas eden kuruluşlar ve ülkelerin (özellikle ABD ve İngiltere) kurtarma paketlerinin örnekleri aşağıda sunulmuştur.

Konut kredilerinde ikincil piyasanın gelişmesi için oluşturulan Freddie Mac ve Fannie Mae'nin devlet kontrolüne geçmesinin ardından büyük yatırım bankası Lehman Brothers ABD İflas Yasasının 11'inci maddesi kapsamında iflas başvurusunda bulunmuştur. Merrill Lynch çok düşük bir bedelle Bank of Amerika'ya satılmış ve dev sigorta şirketi AIG operasyonlarını devam ettirebilmek için ABD Merkez Bankası (Federal Reserve Bank_FED)'ndan önemli tutarda kredi kullanmak durumunda kalmıştır

Krizin İngiltere, Avrupa ve gelişmekte olan ülkelerde de hissedilmesi ve küresel bir boyut kazanmasının ardından yaklaşık 700 milyar dolarlık kurtarma paketi (Bailout Bill) ABD meclisinden geçerek onaylanmıştır.

Uluslararası yatırım bankası Morgan Stanley ABD'deki yüksek riskli konut kredileri nedeniyle 2007'de 3,7 milyar Dolar zarar edeceğini açıklamıştır. Azalan güven ve potansiyel iflas riski nedeniyle reel sektöre yönelik kredi musluklarının kapatılması mevcut krizin derinleşmesini de beraberinde getirmektedir. Küresel finansal krizin derinleşerek reel ekonomik krize dönmesiyle tüm sektörler üzerinde oldukça etkili ve tahrip edici sonuçlara sebep olup, krizin küresel ve yıkıcı etkisi başta Avrupa Birliği olmak üzere tüm küresel dünyada etkisini göstermeye başlamış oldu.

1.4.2. 1929 Büyük Buhranı ile 2008 Küresel Krizin Mukayesesi

1929 Dünya Ekonomik Buhranı, global ekonomileri derinden etkilemiştir. Bu kriz çeşidi ile 2008 Küresel ekonomik Krizi arasında, krizin nedenleri, çıkış noktaları ve

gelişim aşamaları yönünden benzerlikler mevcuttur. Bahsedilen krizlerden önce kredi arzındaki yükselmeler kaynaklı harcamalara paralel olarak talep artışı oluşmuştur. Her iki kriz döneminde de konut piyasalarındaki hareketlilik ile kredi patlamaları zirve noktaya gelmiştir.

Büyük Buhran öncesi faizlerin düşük oranlı olması, finansal piyasada balon oluşturmuştur. Diğer taraftan FED 2008 Küresel krizden önce faiz oranlarını düşürerek panik havası yaratmamıştır.

Bahsedilen krizlerde finansal sektör henüz iyi yapılanmamıştır. Büyük buhrandan önce finansal kurumlara güven kaybı oluşmuştur. Bankaların ve ya finansal sektörlerin kırılğan ve küçük çaplı yapıları olduğundan bu krizden sonra birleşen veya kapatılan banka sayıları yarı yarıya düşmüştür.

1929 Büyük Buhranındaki gibi tesirli olmasa dahi 2008 Küresel Krizinde asırlık Lehman Brothers gibi bir çok banka iflas etmiş, bazı bankalar ise büyük bankalarla birleşmişler, bu süreçte yıkıcı bir deflasyonist dönem başlamıştır. Milli gelirlerde üçte bir oranında küçülmüş olup, işsizlik oranları iki üç kat yükselmiştir. Günümüzdeki işsizlik veya ekonomik küçülme oranları büyük buhrana benzer olmasa da devletin finansal piyasalara müdahalesi yönünden benzerlik bulunmaktadır.

Dünyanın büyük ölçekli sigorta şirketlerinden American International Group'a el konularak para piyasası fonundaki 3,4 trilyon dolara mevduat garantisi getirilmiş, finansal kurumların aktiflerinde yer alan konuta dayalı menkul değerleri talep yaklaşık 1 trilyon dolar seviyelerine gelmiştir. Otomotiv sektörü dahil diğer bir çok sektörlerden hisse talebinde bulunan birleşik devletler bu şekilde bir çok firma ile aynı yapıda birleşmişlerdir.

ABD patentli olup tüm dünyayı etkisi altına alan 2008 Küresel Ekonomik kriz, Büyük Buhran ile farklılıkları da vardır. Kriz ve krizle mücadelede finansal ve sektörel piyasalar çok daha fazla bilgi veya deneyime sahip bulunmaktadırlar. Bu nedenle batan bankaların azaldığı görülmektedir. Bu yönde geliştirilen politikalar ve stratejiler ile

devlet yönetimine dahil olan bankaların batırılmalarının önüne geçilmiştir.

1929 Büyük Buhranın piyasalardaki etkilerinin uzun zaman almasında, gümrük duvarlarının yükseltilmesi ya da korumacılık olarak nitelendirebiliriz. Günümüzde ise devletler korumacılığa önem vererek krizin etkilerini önlemeye çalışmışlardır. Ekonomik, toplumsal ve uluslar arası ilişkilerin Büyük Buhrandan daha farklı olması sebebiyle bu kapsamda bir araya gelen G 20 ülkeleri ise bu önlemleri almayacaklarını ifade etmişlerdir.

Söz konusu kriz parametrelerine göz attığımızda; anılan kriz dönemlerinde reel GSYH'da düşüşlerin olduğu, büyük buhranda istikrarsızlığın ön planda olduğu, bu krizden en çok Almanya, Fransa, ABD ve Avusturya'nın etkilendiği tespit edilmiştir. 1929-1932 dönemlerinde dünya GSMH'da % 10 oranlarında düşmelerin olduğu, aynı dönemde GSYH'da % 25 oranlarına yaklaşan bir düşüşlerin olduğu görülmüştür. 2000 ve 2008 aralığı ele alındığında ise; küresel boyutta GSYH'da % 90 ve % 40 oranında büyüme oranı yakalanmıştır. Bu dönemden sonra ise yaklaşık % 1,5-2 oranında düşüşlerin tahmin edilmiştir. 1929 ve 2008 krizleri sonrasında reel GSYH'da düşmeler olsa da 2008 Küresel Ekonomik Krizinin etkileri 1929 Büyük Buhranına oranla düşük seviyelerdedir.

1.5. KÜRESEL MALİ KRİZİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNE YANSIMALARI

1929 Büyük Buhran'ından sonra en ciddi anlamda piyasaları ve sektörleri 2008 ekonomik krizi etkilemiştir. Bu krizde küresel anlamda en büyük piyasa olan, ABD mortgage piyasa sorunları önem arz etmiştir. Para hacminin fazla oluşu, önceki yıllardaki kredi fazilerinin düşüklüğü sebebiyle kredibilitesi düşük olanlara geri ödemesi oldukça riskli mortgage konut kredisi verilmesi başlıca kriz tetikleyicileridir. Temelde küresel ekonomik krizlerin nedenlerinde, söz konusu kredilerin yapılarındaki bozulmalar, konut fiyatlarında sanal yükselişler, türev kredi piyasalarının oluşması sayılabilir.

Ülkemizde de bir çok sektör krizlerden etkilenmiştir. Sanayi sektöründeki üretim verileri bunun önemli yansımalarıdır. Yukarıdaki bölümlerde de ayrıntılı açıklandığı üzere, Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre sanayi üretim endeksi kriz öncesi döneme oranla % 10 civarında düşüşe geçmiştir. Yine aynı kriz dönemi Türkiye İhracatçılar Meclisinin açıklamaları esas alındığında ihracatın kriz öncesi döneme kıyasla % 27 civarında düşmüştür. Ancak bu yansımaların çok önemli göstergesi ise tüm sektörlerde yaşanan yüksek işsizlik oranlarıdır.

Ekonomik kriz, 2008 yılının Eylül ayında Lehman Brothers'ın iflasını açıklaması ile birlikte küresel bir görünüm almıştır. Artarda yaşanan banka iflasları ile akabinde gelen hükümet müdahaleleri krizin etkilerini yavaşlatmış olsa da finansal krizin ekonomik krize dönüşmesi engellenememiştir.

İflas eden firmalar, batan bankalar, hurdaya dönüşen fabrikalar, depolarda çürüyen mallar, insanlık için büyük kayıplara neden olmuştur. Ancak yıkım bunlarla da kalmamış ve İflaslar işsizliği, işsizlik de yoksulluğu körüklemiştir. Sosyal gerginlik ve çatışmalara zemin hazırlamıştır. Sermaye ve zenginlik daha az sayıda kişinin elinde toplanmıştır.

Başlangıç noktası Amerika Birleşik Devletleri olan küresel ekonomik kriz, daha sonra Avrupa ülkeleri ve diğer tüm ülkeleri etkileyerek küresel bir mali krize dönüşmüştür. Dış ticaret hacimlerinde ve Sanayi üretiminde küresel ekonomik krizin etkilerini göstererek yüzde 50'lere yakın daralmalar görülmüştür. Bu bağlamda küresel taleplerde daralmalar dolayısıyla ülkelerin hem iç hem de dış ticaretinde olumsuz etkileri şiddetle artmıştır.

TÜİK 2009 verilerine göre, dış ticaretteki en büyük daralmanın Ağustos ayında yaşandığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerinde ise, bu ortamda Türkiye bu dönemi, ihracatta yüzde 22,6, ithalatta yüzde 30,3 daralma ile kapatmıştır.¹⁸

Dünya ticaret hacminde lider konumundaki Amerika Birleşik Devletleri,

¹⁸ TÜRKİYE İstatistik Kurumu İnternet Sayfasından, 2009

Almanya ve Çin’de benzer daralmalar görüldüğü, bunun küresel boyutta bir durgunluk olduğu göstergesidir.

Reuters haber ajansının ABD’de 3p lojistik firmaları ve karayolu taşımacılığı yapan işletmelerinin CEO’ları arasında yapılan araştırmada, özellikle perakende, otomotiv ve elektronik gibi lojistikte dış kaynak kullanan sektörlerde büyüme beklentilerinin en düşük seviyeye düştüğü ve maliyet indirimi talepleriyle lojistik şirketlerinin kapısını çalmaya başladığı kaydedilmektedir.¹⁹

Kriz yankılarını tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de birçok sektörde kendini göstermiştir. Ekonomik bağlantıları küresel süreçte yoğun bir bütünleşme dahilinde yürüyen ve Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası devler ve ihracatçılar krizden etkilenen gruplar olmuştur. Pek çok sektörü etkileyen krizin Lojistik sektöründe etkilemiştir. Uluslararası ticari ve finansal hareketlerin ve değişkenliklerin tüm yoğunluğunu hissettirdiği bu sektör de kendini koruyamamıştır. Artan petrol fiyatları, tahmin edilemeyen talepler ve beklenen felaket senaryoları lojistik sektöründe de etkili olmuştur.

Lojistik sektörü, hassas yapısı itibarıyla olumsuzluklardan belki de diğer sektörlerle göre çok daha hızlı etkilenmektedir. Bu etkilenme her zaman olmayabilir ve farklı çözümlerin üretilmesine vesile olabilir.

Avrupa Birliği lojistik sektörünün yapısal durumunun anlaşılabilmesi için öncelikle AB genelinde ekonomik durumun analiz edilmesi gerekir. Bu çerçevede öncelikle AB genelinde 2000 ile 2008 yılları arasında gerçekleşen GSYİH ve üretim artışlarının analiz edilmesi gerekir.

AB’de lojistik açıdan yapılan değerlendirmeler artan bu ticari mal üretiminin ülkeler arası lojistiğin son yıllarda ne kadar önem kazandığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde AB genelinde gerçekleşen üretim artışlarının ticari mal taşımacılığında ciddi artışlara neden olduğu söylenebilir.

¹⁹ Ruhi Engin ÖZMEN, **Dünyada Ekonomik Kriz ve Lojistik Sektörü**, Durum Makalesinden, 2008, s.16

Gelişmiş bir havayolu sistemine sahip olan Endonezya'da 179 ticari havalanı bulunmaktadır. Bunlardan 61 tanesi büyük çapta 7 tanesi ise büyük jetler inmektedir. Endonezya'da havayolları 1990'larda hızla büyümüştür. Fakat yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmiştir. Ülkenin işleyen en büyük havayolu şirketi olan Lion Air'dir. Rekabet doğrultusunda ucuzlayan havayolu ulaşımı nedeni ile tren ve feribot yolculuğunda azalmalar görülmüştür.²⁰

DTÖ'nün Dünya ve Bölgesel İhracat Raporu(Temmuz 2011) incelendiğinde; 2000'li yıllardan bu yana dünya genelinde ithalat artış hızının ihracata göre daha yavaş bir seyir izlediği ve bunun da dış ticaret açıklarına yol açtığı gözlenmektedir. 2009 yılında yaşanan küresel kriz dünya ekonomisinde önemli bir daralmaya yol açmış, 2.dünya savaşından bu yana küresel daralma ilk kez % 2 yi geçmiş, dünya mal ticaret hacmi % 22,6, hizmet ticaret hacmi ise % 12,9 oranında azalmıştır. (Türkiye Lojistik Kataloğu, 2011) kriz sebebi ile 2 Türkiye odalar ve Borsalar Birliği /2011 Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu dünya piyasalarında meydana gelen düşüşler, beraberinde dünya lojistik sektöründe de daralmaya neden olmuştur.²¹

Uluslararası Karayolu Taşımacılar Birliğinin yapmış olduğu araştırmada, Lojistik Sektörün küresel mali krizlerden ne kadar etkilendiği gözler önüne serilmiştir.

Sözü edilen raporlarda; ulusal karayolu taşımacılığı hacmindeki azalmanın yüzde 20 oranlarına vardığı, uluslararası yük taşımacılığındaki daralmanın ise yüzde 30'lara yükseldiği, tespit edilen raporda navlunların yüzde 10, yeni araç tescillerinin ise yüzde 30 seviyesinde azaldığı görülmektedir.²²

Bir başka ifadeyle, küresel ekonomik kriz, lojistik sektör içinde yer alan firmaları üretim aşamasından pazarlama ve taşımacılığa, mali yapılan talepte yaşanan daralmalar ile diğer tüm disiplin alanlarında değişiklikler yaratmıştır. Dolayısıyla firmaların tasarrufa yönelimleri başlamıştır. Taşımacılık ve pazarlama faaliyetlerinde

²⁰ İlknur Dutak Pağmır, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Lojistik sektörü**, Ankara, 2011, s.77

²¹ Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Sektör Raporu, 2011, s.1

²² IRU, Uluslar Arası Nakliyeciler Derneği 2006 Raporu, **Lojistik**, 2009

kullanılan araçlarda daha cüz'î maliyetli olması sebebiyle oldukça riskli kullanımlı katı yakıtların (on numara yağ gibi) motorin veya akaryatın yerini aldığı görülmüştür.

1.5.1.Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliğinin Kriz Sonuçları

BLUARM, Lojistik Sektöründe Eğilimler araştırmasına göre, 2013 yılında lojistik sektör yöneticileri fiyat rekabetinin yüksek olduğunu, bunun yanında kalite ve servis hızı rekabetinin ise orta düzeyde olduğu belirtmektedir. Günümüzün artan rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalabilmelerinin bir koşulu da iyi bir maliyet yönetimine sahip olmalarıdır. Bölgede ve dünyada yaşanan krizlerin pazarları daraltması, lojistik sektöründe fiyat rekabetini çok daha önemli bir duruma getirmiştir. Fiyat rekabetinde alınan ilk unsur maliyettir.

Lojistik maliyetlerin belirlenmesi, hizmeti veren sektör kuruluşlarının yanı sıra lojistik hizmetlerini kendi bünyesinde bulunduran işletmeler içinde değerlidir. Bu durum, maliyetlere ilişkin konuların karar alma süreçlerindeki en etkin faktör olmasından kaynaklanır. İşletmenin aldığı kararlar şirket sahipleri, yöneticiler, kredi verenler ve yatırımcılar gibi işletme içinden veya dışından ilgi gruplarının kararlarıyla da ilgilidir. İşletme içinde alınan maliyetlere ilişkin etkin kararlar, öncelikle maliyet unsurlarının belirlenmesine, sonrasında bu usurlara ilişkin ağırlıklarının başka bir deyişle önemlerini bilinmesine bağlıdır. Maliyet unsurları arasındaki ilişkilerin ve ağırlıkların belirlenmesine ise maliyetlerle ilgili alınacak kararların daha isabetli olmasına yarayacaktır.²³

Global ya da küresel krizin lojistik ve tedarik zincirleri üzerindeki etkisini ve daralmaları görmek için Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliğinin (International Road Transport Union_IRU) üye ülkeleri arasında yaptığı **ekonomik kriz araştırmasının sonuçları** bizlere aşağıdaki gibi bazı ipuçları vermektedir:²⁴

- Navlun oranı ve paylarının yüzde 10 ve üzerinde düştüğü,

²³ İbrahim Emre Karaal ve Umut Burak Geyik, **Lojistik Sektör Maliyetleri**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2015, s.101,102

²⁴ IRU, Uluslar arası Nakliyeciler Derneği 2006 Raporu, **Lojistik**, 2009

- Sevkiyatta önemli bir yapı taşı olan sürücü istihdamında yaklaşık yüzde 10'un üzerinde azalma yaşandığı,
- Taşımacılık araç kayıtları veya tescillerinin yüzde 30 kadar azaldığı,
- İflas eden firma sayısı yüzde 20'ye yakın arttığı,
- Sektör firmalarına Banka kredisi kullanırmak zorlaştırıldığı,
- Karayolu (ülke içi) yük taşımacılığı hacmi yüzde 10-20 arasında, hasılat oranlarının yüzde 15 oranında azaldığı,
- Uluslararası karayolu yük taşımacılığı hacminin yüzde 20-30 oranında, hasılat oranlarının ise yüzde 25 oranında azaldığı görülmüştür.

Ancak, tüm bu yansımalar lojistik sektörünü, dış ticaret firmalarının yanında tüm sektörel ekonomik alanları da etkilemiştir. Buna neden, pazar daralmasıdır ki bu tedarik zincirinin tüm halkalarını belirli oranlarda etkilemiştir. Durum, ekonomik yapısı düşük olan tedarik zincirlerinin dağılmasına, sektöre dahil olup mali gücü zayıf aktörlerin pazarı terk etmesine olanak sağlamaktadır. Bu alanı terk eden küçük ya da büyük, yerel ya da bölgesel aktörlerin yerini güçlü ekonomik yapıya sahip yerel ya da küresel dev firmaların yüksek lojistik maliyet ve düşük oranda kar payıyla sahip olabilecekleri muhakkaktır.

1.6. KRİZ YÖNETİMİ

Krizlerin etkili biçimde yönetilmesi için krizin doğru olarak analiz edilmiş olması gerekir. Krizin genel bir analizini yapmaktaki amaç; organizasyonel gelişen krizlerin çoğunda görülebilecek temel bazı özellikleri tanımlayabilmektir. Analiz bu şekilde yapılarak, karmaşık durumlar için mantıklı bir tanımlama ve genel bir kriz planlaması için esas alınabilecek bir model belirlemiş olur. Bu şekilde tanımlanan

modelde tüm krizlerin benzer olduğu ve aynı şekilde çözümlenebileceği anlamına gelmez. Burada amaç, işletmenin krizle baş başa olduğu durumlarda yöneticinin karar veriş sürecini azaltıcı örnek modelin ortaya konulması gerekmektedir.

Değişik disiplin dallarında çalışan yazarlar ve araştırmacılar kendi disiplin dallarının özelliklerine göre kriz yönetimine ilişkin farklı tanımlar yapmışlardır.

İşletmelerdeki krizler çeşitli kriterlere göre sınıflanmıştır. Krizleri ortaya çıkaran faktörler, işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki şekilde incelenmiştir. İşletmelerin varlığını tehlikeye sokabilecek ya da olanaksız kılacak süreçlerin ortadan kaldırılması çabaları kriz yönetimini içerir. Kriz yönetiminin tanımlamasının ardından risk ve stratejik yönetimle ilişkileri ortaya konulmaktadır. Kriz yönetimi psikolojik, politik, ekonomik, ve sosyal açıları ile farklı yönlerden incelenmiştir. Etkili bir kriz yönetimi için gerekli olan yönetici özellikleri ve yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme ve değerleyebilme yeteneği kazandıran yönetici geliştirme konusu irdelenmiştir.²⁵

Kriz yönetimin temel amacı; işletmeyi kriz durumuna hazırlamak, gerekli önlemleri almak, olası durumlar için planlamalar yapmaktır. Kriz yönetimi, mevcut kriz durumunun en az hasar ve kayıpla atlatılmasıdır. Bu yönetim, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik göstermektedir. İşletme için amaç ve hedeflerin belirlenmesi, dış çevre analizinin yapılması, fırsat ve tehditlerin teşhis edilmesi, uygun strateji seçimi yapılmasıdır. Kriz yönetimi bir takım ek maliyetlerin yüklediği, erken uyarı sistemlerin kurulması, krize karşı hazırlık çalışmaları, korunma mekanizmalarının geliştirilmesi faaliyetleridir.²⁶

Firedaus'un bir başka ifadesiyle, organizasyonun iç ve dış dinamikleri ve işletme ile arasındaki ilişkilerin anlaşılarak krizlere sistematik bir şekilde yaklaşılması olarak nitelendirilmiştir.

²⁵ Durusu, s.143, 144

²⁶ Burcu Öztürk, **Kriz Yönetim Şekilleri**, Detay Yayıncılık, 3.Baskı, 2010, s.135

Kriz yönetimi, “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algulama konusunda gerekli duyarlılıkları gösterme ve işletmenin krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla bu durumdan kurtarma sürecidir.” Aynı zamanda kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar.²⁷

Coomb’s kriz yönetimini, krizle mücadele etmek ve etkilerini azaltmak amacıyla hazırlanan faktörler dizisi olarak tanımlamaktadır.

Can, temel amacını, “örgütü kriz durumuna karşı hazırlamak” olarak tanımladığı kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri içerir.²⁸

İstikrar ve açıklığın büyük rol aldığı çağdaş işletmelerde, geleceğin belirsizliğine karşı etkili önlemler almak ve istikrarı bozan, ani olarak ortaya çıkan durumları başarıya dönüştürebilmek çok iyi ve etkili bir yönetim stili gerektirir. İşletmeleri belirsizlik ve tehlikelere karşı daima hazır tutabilecek ve tehditleri fırsatlara dönüştürebilecek tek yönetim stili kriz yönetimidir. Amaç, krizin genel bilimlerde ve işletme biliminde ne anlama geldiğini, kriz yönetiminden ne anlaşılması gerektiğini, kriz faaliyetlerinin neleri kapsadığını ve işletmelerin bunları nasıl başarıya dönüştürebileceğini ortaya koymaktır.²⁹

Özetle kriz yönetimi; işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamak, krizle mücadele etmek, etkilerini azaltmak amacıyla, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, tahmin veya teşhis edilmesi, önleme ve koruma mekanizmalarının kurulması, kontrol altına alınması, etkilerinin yok edilmesi veya minimum seviyeye indirilmesidir.

²⁷ Öztürk, s.135, 136

²⁸ Çivici, s. 54

²⁹ Durusu, s.144

1.6.1. Kriz Yönetimi Safhaları

Literatürde yapılan araştırmalarda; kriz yönetim safhalarının, “**planlama**” ve krizin etkilerini hafifletme konseptini içeren “**kriz önleme safhaları**”, krizi ve etkilerini hafifletecek kararlar ile faaliyetlerden oluşan “**krizi karşılama safhası**” ve krizin neden olduğu hasarları ve alınan derslerin meydana getirdiği “**krizi kurtarma safhası**”ndan ibaret olduğu, başka bir yaklaşımda kriz yönetim sürecinin, “**kriz öncesi**”, “**kriz anı**” ve “**kriz sonrası**” safhaları olarak genel bir yaklaşımla sergilenmiştir.

Ritchie'nin proaktif kriz yönetiminde ise; kriz yönetim safhalarını, proaktif araştırma ve planlamanın oluşturduğu “**geliştirme safhası**”, kriz esnasında uygulanacak stratejilerin meydana getirdiği “**uygulama safhası**”, üçüncü olarak da geri beslemeden müteşekkil olan “**değerlendirme safhaları**” şeklinde tanımlanmıştır.

Mitroff ve Pearson, söz konusu kriz yönetim sürecini daha detaylı inceleyerek; kriz sinyallerinin alındığı “**ilk aşama**”, kriz önlemeyi veya önlenemeyecek krize hazırlanmayı içeren “**ikinci aşama**”, zarar azaltma çalışmalarını içeren “**üçüncü aşama**”, krize hazırlıklı örgütlerin, kısa ve uzun vadeli planlarını işleterek, örgütü eski (kriz öncesi) durumuna getirme çalışmalarını içeren ve “**iyileşme**” veya “**düzelme**” aşaması olarak anılan “**dördüncü aşama**” ve örgütün, gerek kendi deneyiminden, gerekse diğer örgütlerin deneyimlerinden istifade ettiği ve “**öğrenme**” aşaması olarak anılan “**son aşama**” olmak üzere kriz yönetimini beş başlık altında incelemiştir.

Kriz yönetim süreci aşamaları, şekil.2'de görüleceği üzere genel olarak beş aşamalıdır. Bu aşamalardan krizle ilgili sinyallerin saptanması ile krize hazırlık ve önleme safhaları kriz aşamalarından kriz öncesi aşamada, krizin yarattığı zararın sınırlandırılması kriz aşamasında, iyileşme (Normal duruma dönüş) ile öğrenme ve değerlendirme safhası kriz sonrası aşama yer almaktadır.

Kriz öncesi dönemi işletmelerin kriz yönetim sürecindeki başarısızlıklardan dem vurarak iç ve dış değişlikleri fark etmeme (körlük), harekete geçmeme, yanlış karar ve

faaliyetler olmak üzere üç aşama olarak değerlendirmiştir.³⁰

Kriz Öncesi

Krizle ilgili uyarı sinyalinin belirlenmesi >> Krize hazırlık ve önleme safhası

Kriz Durumu

Krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması

Kriz Sonrası

Öğrenme ve Değerlendirme >> İyileşme Safhası

Şekil 3: Kriz Yönetimi Safhaları

Kaynak: Kazgan, Gülten, Türkiye’de Ekonomik Krizler, 2008

Kriz öncesinde krizle ilgili sinyal, uyarı ve ikazların belirlenmesi, alınması, hazır ve önleme safhalarının ayrıntılı olarak uygulanması, kriz esnasındaki faaliyet ve krizin olumsuz etkilerini azaltacağı gibi kriz sonrasındaki iyileşme, öğrenme ve değerlendirme safhalarının da planlı ve başarılı uygulamalarına sebep olarak yeni krizler için başarılı bir planlama periyoduna girme imkanı verecektir.

1.6.2. Kriz Yönetim Safhalarının İncelemesi

a. *Kriz ile ilgili uyarı sinyallerinin belirlenmesi:*

Proaktif yaklaşımın uygulaması olarak stratejik yönetim tarzının bir gereğidir. Kriz öncesi aşamada kriz sinyalleri kendini göstermeye başladığında krizin algılanabilmesi için önceden yapılan vizyon, misyon, plan ve programların belirlenmesi aşamasıdır. Henüz kriz yoktur ancak her zaman olduğu gibi belirsizlik ve risklerin

³⁰ Hitay Baran, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, İTO İnternet Sayfasından, İstanbul, 2009

mevcudiyeti de bir gerçektir. Riskleri değerlendirip, muhtemel krize karşı yapılması gereken stratejik seviyeden taktik seviyeye kadar olan planlama ve hazırlıklardır.

b. *Krize Hazırlık ve Önleme Safhası:*

Firmaların birinci aşamada yaptıkları plan ve programların uygulamaya koydukları aşamadır. Ancak, Baran'a göre birçok işletme, krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahip olmasına rağmen, çoğu kez işletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, rutin faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmezler. Yani kriz sinyalinin almalarına rağmen ya hazırlıkları olmadığından ya da krizi inkâr etmeleri sebebiyle krizi önleme çalışmalarına başlamazlar.³¹ Weitzel'e göre işletmelerin *kriz sinyaline ya da krizi ciddiye almamalarının sebepleri* aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

c. *Krizin Kontrol Altına Alınarak Kayıp ve Zararın Sınırlandırılması Safhası:*

Global dünyada organizasyonlar çevresiyle maksimum ilişkidir. Bu durum karşılaştıkları krizlerin birçoğunun etki alanının ve merkezinin de çok geniş olması sonucunu getirmektedir. Çoğu zaman krizle ilgili yapılan hazırlık ve önleme çalışmaları krizi sona erdiremediği gibi kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Bu aşama kontrol edilemeyen, süren beklide şiddetini artıran krizin kontrol altına alınması için hazırlık ve önleme aşamasında uygulamaya konulan vizyon, misyon, plan ve programların

³¹ Çivici, s. 57,58

güncellenmesi ve geliştirilerek uygulanması faaliyetlerdir.

d. *İyileşme safhasında:*

Krizin sona ermesinden sonra krizin ortaya çıkardığı zararın onarılması ve işletmenin normal faaliyetlerine dönmesi için yapılması gereken araştırma inceleme ve faaliyetlerin olduğu safhadır.

e. *Öğrenme ve Değerlendirme Safhasında:*

Kriz yönetim sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır.

1.6.3. Kriz Yönetimi Özellikleri

Öncelikli olarak krizleri önceden gören, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmaktır.

Kriz yönetimi birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir. Bunlar; krizlerin saptanması, kontrol altına alınması, kriz yapısının çözümlenmesi, kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması ile bu aşamaların yürütülmesi sonrasında da denge durumuna dönüş süreci ve öğrenme, değerlendirme gibi pek çok aşaması vardır.³²

Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır. Süreklilik gerektiren bir uygulamadır.

Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir. Başarı yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin

³² Öztürk, s.136

artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır.

Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık uzun zaman alan bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.

Gelişen dünya ve ülke şartlarında doğru risk analizlerini, doğru zamanda yapmak ve doğru zamanda uygulayabilmek son derece önem taşımaktadır. Bu yüzden işletme yönetimi için her seviyede ve özellikle karar alma süreçlerinde daha etkili ve kapsamlı bir risk yönetimi kurumsal yönetimin bir ön koşulu olarak şekillenmiştir. Risk yönetimi sadece dış âlemdeki gelişmelerden ne derece etkileneceğini kontrol altına almak olmayıp, stratejik kararların doğru zamanda doğru sırada alınarak risklerin krizlere dönüşmesinin engellemesi olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, kriz yönetiminin yukarıda bahsedilen özelliklerinde de vurgulandığı üzere sadece kriz ortamlarında yapılacak faaliyetlerle sınırlandırmanın son derece hatalı olacağı ve etkili bir kriz yönetimi stratejisinin geliştirilemeyeceği göz ardı edilmemelidir.³³

Ekonomik ve finansal sahnedeki son gelişmeler, artan rekabetin, dalgalı ekonomik koşulların özellikle reel sektörde yaptığı negatif etkiyi en aza indirmek, koşulları kendi lehine çevirmek için kullanılacak yöntemlerin beklide en önemlisi; risk yönetimini kriz yönetiminin ilk ve en önemli basamağı olarak algılamak olacaktır. Bu gerçekliğin en büyük ispatı, global dünyanın günümüzde halen etkilerini bile yavaşlatamadığı 2008 küresel ekonomik krizidir. Küresel ekonomik kriz, ekonomik kriz kavramının içinde neden ve sonuçları ile üçüncü bölümde ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.³⁴

³³ Çivici, s. 59,60

³⁴ Mert Ural, **Finansal Krizler ve Türkiye**, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F.Dergisi, İzmir, 2003

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ

2.1. Lojistiğin Temel Kavramları

Doğal kaynakların dünyaya eşit olarak dağıtılmamış olması, insanların başka başka yerleri veya coğrafyaları görme istekleri ya da günlük iş veya sosyal hayatımızda bir yerlere gitme çabası sonucunda ulaştırma kavramı oluşmuştur. Ulaştırma, zaman içerisinde yoğunlaşan tüketici taleplerini karşılamaya çalışan bireylerin, kurum veya kuruluşların rekabet ortamları dahilinde artarak farklı boyutlara bürünmüştür.

Günümüzde lojistik içeriğine uygun ilk çalışmalar 20.yüzyılın ortalarında yapılmıştır. 1961 yılında “Transportation Journal” bu alanın ilk dergisi olarak yayın hayatına başlamıştır. Bu dönemlerde bilim adamları ve sektör temsilcileri bir araya gelerek dernekler kurmuşlardır. Lojistik ve taşımacılık ile ilgili akademik çalışmalar Yale Üniversitesi rektörlerinden Henry Adams’ın 1850 yılında verdiği “ulaşım ekonomisi” dersine kadar uzanmaktadır.³⁵

Lojistik “günümüz iş dünyasında gittikçe daha fazla kullanılmasına gereksinim duyulan, karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerinin içinde yer aldığı mal, hizmet, bilgi ve sermaye akımının iş planlama çerçevesi” olarak da tanımlanmıştır. Başka bir şekilde, doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaştırılması olarak da bilinmektedir. Lojistik kavramının değer yaratma açısından yapılan tanımında ise; işletme stoklarının tedarik zinciri boyunca tüketicilere kadar konumlandırılması ve hareket ettirilmesi için yapılan çabalarıdır.

Lojistiğin çok geniş bir uygulama alanı olduğundan bir çok şekilde tanımlanmıştır. Bu nedenle lojistik kavramına aşağıda verilen formüldeki biçiminde

³⁵ A.Zafer Acar, Pınar Gürol, **Türkiyede lojistik Yazının Tarihsel Gelişimi**, İşletme Araştırma Dergisi(iad), 2013, s.289,290

farklı yönlerden de bakabiliriz.

$$\text{LOJİSTİK} = \text{Tedarik} + \text{Malzeme Yönetimi} + \text{Dağıtım}$$

Şekil 4:Lojistiğin Formülü

Kaynak: İ.Figen Gülenç ve Bihter Karagöz, E-Lojistik ve Türkiye’de Lojistik Uygulamalarından, Rushton vd. 2006:4

Türklerin Orta Asya’dan günümüze uzanan süreçte varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan önemli faktörlerin biri de “lojistik”tir”. Bu göçebe yaşam tarzının oluşturduğu kültürde ipek yolu ve baharat yolu gibi tarihin önemli ticaret yollarında edinilmiş tecrübeler, kavimler göçü ya da gemilerin karadan yürütülmesi ile yapılan istanbulun fethi, lojistiğin önemini ortaya koymuştur. 1970’li yıllarda küresel ekonomik gelişmeler, sosyal ve siyasi gelişmeler, ithal ikameci sanayileşme stratejisini takip eden ülkemiz 1980’li yıllarda söz konusu modelin değişiminin kaçınılmaz olduğu fark edilmiş olup, bu itibarla 24 Ocak 1980 kararları ile devlet müdahalesinden serbest piyasaya, ithal ikameci sanayileşmeden ihracata yönelik büyüme yöntemlerine geçilmiştir. Bu şekilde devletin etkinliğinin azaltılması, özel sektörün güçlendirilerek iç ve dış piyasalarda ağırlık kazanabilmesi yönünden bankacılık, faiz, kur, kamu maliyesi ve dış ticaret alanlarında yeni düzenlemelere gidilmiştir.³⁶

Delfman’a göre lojistiğin uygulama odaklı bir bilim dalı olduğu araştırma nesnesinin ise ağlar arası akışı ifade ettiği de görülmektedir. Lojistik yaklaşım diğer disiplinlere göre ağlar ile ekonomik sistemleri veya ürün, insan ya da para gibi akış hareketleri yorumlaması nedeniyle farklıdır. Lojistiğin nihai amacı ekonomik, ekolojik ve sosyal hedeflerin dengeli bir başarı ile ilerlemesi olarak ifade edilmiştir.

Latineden “Logic”(mantık) ve “statics”(istatistik) kelimelerinin birleşimi ile “mantıklı istatistik” şeklinde adlandırılan lojistik, Yunanca “Logistikos” kelimesinden gelmektedir. Ayrıca, Bizanslılar döneminde askerlere malzeme temini yapan görevlilere “Logistikas” adı verilmiştir.

³⁶ Mucuk ve Alptekin, **Lojistik Sektörü**, 2009

Webster, 2009 internet sözlüğünde lojistik için, “askeri bilimin satın alma, tedarik, bakım ve askeri malzeme, tesis ve personel ulaştırması ile ilgili dalıdır” ya da “herhangi bir operasyonun detaylarının ele alınmasıdır” şeklinde bunu izah etmiştir.

Türk Dil Kurumunun 2005 yılında hazırladığı Türkçe sözlükte ise, “savaşta veya askeri bir yürüyüşte rota, iletişim, sağlık, ikmal gibi hizmetleri sağlayan strateji bölümü; logistik(mantık)” olarak adlandırılmıştır. Aynı kurumun 2009 yılına ilişkin web sözlüğü sürümünde ise “geri hizmet, geri hizmetle ilgili modern mantık” şeklinde belirtmektedir.

İnternet üzerinden erişilebilen Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English isimli 2009 tarihli sözlükte “logic” kelimesinin türetilmiş bir kelime olduğu ve ikmal, dağıtım, personel ve malzemenin değiştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Ana Britanica biraz daha farklı şekilde “İş dünyasında, malzemelerin ve bazen insanların organize hareketleri, bu terim önceleri askeri bir terimken sonraları aşamalı olarak yayılarak, iş dünyasındaki eylemler” olarak ifade etmiştir. Web 2009 Cambridge sözlüğünde de, “bir organizasyonun başarılı ve etkili olabilmesi için karmaşık bir eylemin dikkatli organizasyonu” olarak adlandırmıştır.

NATO’ya ait Lojistik El Kitabında ise “strateji, taktik ve intikalle ilgili olarak, bakım ve intikalden sorumlu birliklerin planlanan ve icra edilen faaliyetlerini idame etme sanatı olarak tanımlarken, TSK Lojistik terimini ise; “İstenilen yer ve zamanda yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle, barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, idamesi ve geliştirilmesi için yapılan her türlü; silah, araç, gereç ve malzemenin temin, tedarik, depolama, ulaştırılma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat, emlak, sağlık ve iletişim faaliyetlerini ihtiva eden işlemleri kapsar” olarak tanımlanmıştır.³⁷

³⁷ NATO Lojistik Raporundan, 2011

Genel anlamda lojistik kavramı; ürünün üretildiği noktadan alınarak depolarda tutulması, stoklanması, ürünün istenilen şekilde teslimi, bu işlerin planlı, en verimli ve en etkin şekilde yapılması ya da geçmişteki taşımacılık kavramının bir düzey gelişmişidir.³⁸

Consul of Supply Chain Management Professionals(Tedarik Zinciri Yöneticileri Konseyi), “Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ham maddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru taşınması, planlanması, uygulama ve kontrolü” diye tanımlamışlardır.³⁹

Bu tanımda açıklanması gerekli iki husus vardır. Bunlar; müşteri veya tedarik zinciri, lojistikçiler için müşteri (tüketici) son kullanıcı olarak her türlü teslim noktalarıdır. Tedarik zinciri ise tedarikçilerden, üreticilerden, dağıtıcılardan, toptancılardan ve perakendecilerden meydana gelmektedir. Lojistikçiler tedarik zinciri içinde malzeme ve bilgi akışını sağlayarak tedarikçi ve müşteri arasında köprü görevi üstlenmektedir.⁴⁰

Lojistiğin tanımını anlamak için akademik çalışmalarda yedi doğrusunun dikkate alınması gerektiği de ayrıca belirtilmiştir. Bunlar;

- doğru ürün,
- doğru miktar,
- doğru şartlar,
- doğru yer,
- doğru zaman,
- doğru tüketici,
- ve doğru fiyattır.

³⁸ Çevik ve Kaya, **Lojistik Kavramlar**, Yüksek Lisans Tezinden, Ankara, 2010, s.22

³⁹ Gülşen Serap Çekeroğlu ve Niyazi Kurnaz, **Küresel Kiriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi**, Selçuk Üniv. SBE. Dergisinden, 2011, s.1,25

⁴⁰ Ulaştırma Hizmetleri, Milli Eğitim BAKANLIĞI, **Lojistik Yönetimi**, Ankara, 2011, s.5

Ancak, günümüz lojistik faaliyetlerinin genişliğinin yanında karmaşık yapısına bakıldığında, bütün kavramların ya da tanımlamaların yetersiz olduğu, literatürde birçok kaynakta, ürünün doğuş noktasından, tüketilme noktasına kadar yapılan depolama, elleçleme, stoklama, dağıtım, uluslararası ticaret söz konusu ise gümrükleme, sigortalama ve teslim faaliyetlerinin tümüne verilen isim olarak tanımlanmıştır.⁴¹



Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı, Ulaştırma Hizmetleri, Lojistik Yönetiminden, Ankara, 2011

Lojistik için günümüzde en geçerli tanımı, The Council of Logistics Management CLM (Lojistik Yönetimi Konseyi) “*Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından) tüketildiği son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması*” şeklinde açıklamıştır.

2.1.1. Lojistiğin Prensipleri

Lojistiğin temel kavramsal izahı açıklandıktan sonra gerek üretim alanında gerekse diğer lojistik alanlarda uygulanan faaliyetlerin temelde birbirine benzer nitelikte

⁴¹ Çivici, s. 131

olan prensipleri bulunmaktadır. Bunlar, lojistik faaliyetlerin planlaması ve icrasında klavuz olarak kullanılmalıdır.

- ✓ **Koordinasyon:** lojistik desteğin etkinliğinin sağlanması gerekli koordinasyonun sağlanması ile doğru orantılıdır. Koordinasyonu sağlamada, lojistik planlamacıların, icraçı veya müşterilerin aktif olmalıdır.
- ✓ **Ekonomik olma:** Ekonomide genel prensibin, asgari maliyetle etkin bir lojistiğin yerine getirilmesi gerekir. Ekonomide kaynakların kısıtlı ihtiyaçların sonsuz olduğu unutulmamalıdır. Kaynaklar ihtiyaçların tamamını karşılamada yeterli olmadığından yeterli kaynak tahsisi ile işletme için önceliklerin tespitinde bu faktöre, hem zaman hem de maliyet yönünden dikkatli olmak gerekir.
- ✓ **Planlama:** lojistik faaliyetlerdeki genel amacın, lojistik faaliyet süreçlerinin planlanmış şekilde, fiili veya fiziki uygulama ile arasındaki farkın belirlenerek süreç iyileştirilmesine gidilmelidir.
- ✓ **Standartlık:** lojistik hizmetlerin tek düze olmaları sistem için önemlidir. Hizmetlerde, şekil ve usullerde belirli bir standardın olması gerekir. Küreselleşme sürecindeki lojistik faktörler için konteynerlerin, elleçleme ekipmanının, bilişim teknolojisi gibi benzer unsurlar önemlidir. Standartlık konusundaki asgari hedeflerin, müşterek çalışabilme, kullanılabilme ve yönetilebilme olmalıdır.
- ✓ **Yeterlilik:** lojistik faaliyetler için gerekli ve yeterli desteğin sağlanması önemlidir. Lojistik kaynakların yeterlilik seviyesinde belirli oranların yakalanması gerekir. Söz konusu prensip biçiminde, sürdürülebilirlik ve karşılanabilirlik faktörlerinin esas alınması önemlidir.
- ✓ **Elastikiyet:** lojistik kurumlar veya bunlara ilişkin usuller, değişen ve

gelişen durumlara, kavramlara veya belirli görevlere gerekli uyumu sağlayabilecek yapılanma dahilinde olması gerekir.

- ✓ **Sadelik:** gerek planlamada gerekse fiiliyatta lojistiğin tüm alanlarında sadelik prensip edinilmelidir. Bunun etkinliği ve hızı artırdığı ve verimli kaynak kullanımını sağladığı bilinmelidir.
- ✓ **İzlenebilirlik:** bilgi işlem teknolojisi ile lojistik tüm faaliyetlerin miktar, durum, süre veya mekan yönünden gerçekçi şekilde gerçek zamanlı izlenebilmesi konusu, problemin daha erken ve daha alt seviyeden çözümü adına önemli bir lojistik prensibidir.⁴²

2.1.2. Lojistiğin Unsurları

Lojistik faaliyetlerin veya uygulamaların bir çoğunda kabul görmüş ya da geçerli sayılabileceği değerlendirilmiş olan lojistiğin unsurları aşağıda verilmiştir.

- ✓ Ulaştırma faaliyetleri,
- ✓ Temin veya tedarik faaliyetleri,
- ✓ Proje yönetim faaliyetleri,
- ✓ Eğitim faaliyetleri,
- ✓ Sağlık yönetimi faaliyetleri,
- ✓ Kalite faaliyetleri,
- ✓ Doküman ve kodlama faaliyetleri,
- ✓ ÇED(çevresel faaliyetler),
- ✓ Son işlem faaliyetleri,
- ✓ İşletme desteği faaliyetleri,
- ✓ İşletme devamlılığı desteği faaliyetleri,
- ✓ İstihkam ve inşaat faaliyetleridir.⁴³

⁴² MEB Ulaştırma Hizmetleri Raporu, **Lojistik Yönetimi**, Ankara, 2011, s.3,4,5

⁴³ Ulaştırma Hizmetleri, s.8,9

2.1.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Lojistik, askeri literatürde olduğu kadar günümüz iş dünyasında da önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavram, 20.yüzyıl'ın başlarında çok sık kullanılmaya başlanmış ve 1960'lı yıllarda ticari literatürde kendine yer bulmuştur. Küresel oramda yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet, tüketici gereksinimlerini tatmin etmek için ilk madde ve malzemelerin süreç içerisindeki stokların, mamülün veya ilgili bilginin çıkış noktasında tüketim noktasına kadar etkin ve harcamaları en aza indirilmiş biçimde barabilmesi gereksinimi doğurmuştur. Bu ihtiyaç ise lojistik kavramı çerçevesinde çözümleriyle birlikte tanımlanmıştır.⁴⁴

Dünyada lojistiğin gelişimini sıralamak gerekirse, tarihsel gelişim aşamalarının aşağıdaki gibi olduğu görülebilir:

- **1940-1950 yılları arası:** Lojistiğin aşamalarının tesis edilmesi,
- **1960 Yılları** : Bu dönemde lojistik, depolama ve ulaştırma aşamalı olarak, satış veya pazarlama, depolama, stok yönetimi ya da ulaştırma etkinliği noktasında örgütlenen, dağınık ve zayıf lojistik faaliyetlerin olduğu, düşük lojistik yönetiminin firma başarısına katkıda bulunulduğu,
- **1960-1970 yılları arası:** Lojistik fikrinin yerleşmesi ile lojistik kavramının itibar kazanması,
- **1980 Yılları** : Toplam maliyet yönetimi anlayışına dayalı olup, lojistiğin yönetiminde merkezileştirilme, toplam maliyet yönetimi, süreç optimizasyonu ile rekabetçi lojistik avantajına sahip ve bu bağlamda teknolojik gelişmelere bağlı bilişim ve iletişim ağlarına ağırlık verildiği, lojistik yönetim sisteminin otoritesinin giderek geniş bir alana sahip olduğu,

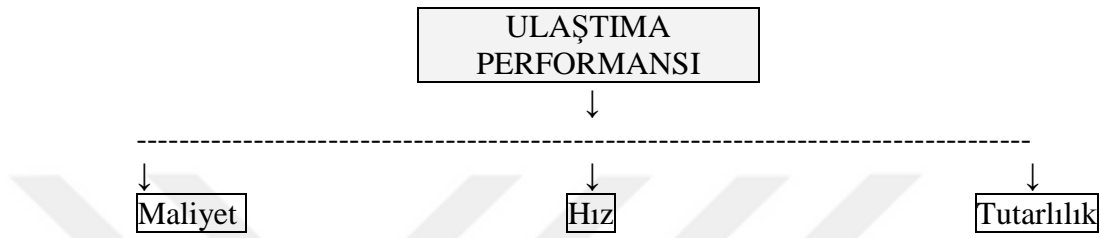
⁴⁴ Yusuf Gümüş, **Lojistik Faaliyetlerde Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile İlişkisi**, D.Üniv, 2011, s.98

- **1990 Yılları** : Bu dönemde özellikle Lojistikte Entegrasyona gidildiği, lojistik planlamaların yapıldığı, tedarik zinciri stratejilerine ağırlık verildiği, lojistik işletmelerde yer alan faaliyetlerle bunlara ilişkin süreçlerin bütünleşik olduğu, örgütsel anlamda lojistik yönetim alanların genişlediği, toplam kalite yönetimlerine gerekli desteğin sağlandığı,
- **2000 Yılları** : E-Lojistiğe bağlı olarak E-Tedarik Zinciri yönetiminin ilk aşamalı kabul edildiği lojistik sistemde, yönetsel karar mekanizmalarında öncelikle, Extranet teknolojiye geçişin olduğu, stratejik tedarik zincirine ağırlık verildiği, ortak bir güce dayalı olarak tedarik zinciri TQM göstergelerine dayalı sistem geliştirmek, sanal örgüt, firmaların ticari birleşmeleri, hizmet alımındaki farklılıklar, yeni sistem yapılanmaları ile Benchmarking yapılanmalara yönelik örgütlenmelerin bu dönemde olduğu,
- **2000 Yılından Günümüze kadar olan sürede:** Lojistik anlamda ekonomik ve teknolojik değişimde yeni dönem olarak sıralayabiliriz. Bu dönem E-Tedarik Zinciri yönetimine dayalı elektronik bilgi ağının kuvvetlendiği, daha düşük maliyetle veri tabanına erişimin sağlandığı, SCM sekronizasyonu ve kavramının yerleştiği yönetsel sistemde, Tedarik Zinciri Yönetim ağı ile ticari birleşmeler, lojistik dinamizm ve ölçülebilirlik ile elektronik piyasa değişkenleri arasında örgütlenmelerdir.

Bu kavramın ülkemiz açısından çok yeni olduğu aşikardır. Öncelikle ihracat ve ithalat ile sonra ise perakendecilik ve elektronik ticaretle paralel olarak ön plana çıkmıştır. Dünya üzerinde gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu bu sektör, ülkemizde de 1980 ve 1990 yılları arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarında yapılan yatırımlarla altyapısını inşa etmiştir. Küresel ortama paralel olarak uzmanlaşan Türkiye lojistik sektörü 2000’li yılların başlarında yerli ve uluslar arası iş birliğine giden, yurtdışında irtibat büroları hizmete sunan dinamik bir sektör hali almıştır. Söz konusu sektörün tarihsel gelişimi ilerleyen bölümlerde ayrıntılı

olarak incelenecektir.⁴⁵

Ulaştırma maliyetleri, ulaştırma faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olup bu faaliyetlerin performansı, maliyetlerin oluşmasında önemlidir. Lojistik sektör işletmelerinin ulaştırma faaliyet performansını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi, maliyet, hız ve tutarlılıktır.



Şekil 6: Ulaştırma Performansı Unsurları

Kaynak; Utikad, Lojistik Hizmetler, utikad.org.tr web sayfasından, Ailawadi, singh, 2005

Tabloda maliyet ve hız arası ilişkide; nakliye firmaları hızlı servisi yüksek ücretlerle yerine getirir, süratli ulaştırma hizmeti nakliye süresini azaltır, ulaştırma faaliyetlerinde tutarlılık performansında ise hız ve tutarlılık taşıma sektörünün kalitesinin artırılmasına müşterek katkı yapmaktadır.

Firmalar sektörde yeni uygulamalarla yeni ortaklık ve gelişmelerle dikkat çekmektedir. Belli konularda uzmanlaşma ve söz sahibi olma hedefleri vardır. Ülkemizde de lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri ve örgüt kültürü açısından aşağıdaki gibi farklı yapılara sahiptir. Bunlar; daha çok spot işler yapan küçük firmalar (amaçları ciro ve karlılıktır.), yerli sermaye ile kurulmuş hem geleneksel hem küresel olmaya çalışan kobiler (büyüme eğilimlidir.), holding bünyesinde bulunan gelişme ve büyüme şansına sahip küresel boyutta büyük firmalar, yabancı firmaların şubeleri, şirket kuruluşları kargo şirketleri nşeliğinde olup aynı isimle lojistik firma tesis eden taşıma firmalarıdır.

⁴⁵ UTİKAD(Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Üretkenler Derneği), **Lojistik Hizmetler**, www.utikad.org.tr.htm. adresinden, 2006

2.1.4. Lojistiğin Gelişim Aşamaları

Lojistiğin geçmişi ve gelişimi temel olarak üç ana aşamalı dönemlerden teşkil olup, web sorgulamalarındaki tarihsel sıralaması aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;

2.1.4.1. 1940–1980 Yılları Arası (Parçalanma Dönemi): Lojistiğin gelişimi, 1940’lardan itibaren başlamak üzere 1940-1960 yılları arası lojistik aşamasını kurma, 1960-1970 yılları arasını lojistik düşüncenin yerleşmesi, saygınlığı ile 1970- 1980 yıllarını ise önceliklerin ve modellerin değişmesi olarak gruplandırılmış olup, lojistiğe ilişkin faaliyetlerin birbirinden bağımsız olarak;

- Talep,
- Satın alma,
- İhtiyaç planlama,
- Üretim planlama,
- Girdi düzeyinde stoklar,
- Depolama,
- Malzemeler,
- Sipariş süreci,
- Müşteri hizmetleri,
- Dağıtım planlama,
- Paketleme mamul stokları,
- Taşıma şeklindedir.

Yukarıdaki operasyonlar kısmen sektör içinde, bir kısmı ise dışarıdan hizmet satın alma şeklinde gerçekleşen eylemlerden meydana gelmektedir.

2.1.4.2. 1980–2000 Yılları Arası (Birleşme Dönemi): Lojistik için bu dönem, tekniğin ve ekonominin değişiminin çağı olarak tanımlanır. Bu dönemdeki faaliyetler

⁴⁶ TOBB, Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporundan, 2012

ise iki temel kavram altında toplanmıştır:

- Madde ve Malzeme Yönetimi
- Fiziksel Dağıtım'dır

2.1.4.3. 2000 Yılı ve Sonrası (Bütünleşme Dönemi): Bu kapsamda bütün lojistik eylemlerin veya faaliyetlerin biraraya getirildiği ve lojistik kavramının ve eylemlerinin küreselleşmeye başladığı bir dönemdir. Lojistik faaliyetlerin önemi artarken, günümüz dünyasında Global Lojistik kavramı oluşmuştur. Müşteri tatminine dayalı lojistikte, arzu edilen miktar ve şartlarda, istenilen yer ve zamanda bunlar için ödemenin taahhüt edildiği fiyatla sunulan bir proses ya da süreç olduğu, ayrıca söz konusu kavramların kar amaçlı faaliyetlere uygun olduğu bilinmektedir.

Lojistiğin tarihsel gelişiminde küreselleşmeye bağlı hizmetlerin yapısı ve fonksiyonları değişmiştir. Katma değer hizmetleri, tedarik hizmetleri, gümrükleme ve depo hizmetleri, paketleme ve etiketleme hizmetleri ile dış ticaret ve sigorta hizmetleri lojistik hizmetler kapsamına alınmıştır.⁴⁷

Lojistiğin fonksiyonel gelişim sürecini incelediğimizde ise;

Birinci Parti Lojistik olarak adlandırdığımız kategoride; üretici, toptancı, perakendeci, gönderici ile işletme tarafından yapılan dönemi görmekteyiz.

İkinci Parti Lojistikte; birinci partinin doğrudan müşterisi (tedarikçisi) konumunda olan işletmelerin bulunduğu, bunların nakliyecisi, toptancı, dağıtıcısı gibi lojistik işletmelerce yapıldığı süreç yer almaktadır.

Üçüncü Parti Lojistikte; özellikle aracılardan oluşan dönem olup, hizmet sağlayıcı, taşıyıcı, antrepo işletmecisi gibi lojistik aracılardan faaliyetlerinin bulunduğu lojistik gelişim süreci bulunmaktadır.

⁴⁷ Ruhet Genç, *Lojistik Yönetimde Çevresel Değişimler Bağlamında Stratejik Uygulamalar*, 2009, s.600

Dördüncü Parti Lojistikte ise; ürün ve bilgi akış süreçlerini organize eden işletmeler olduğu, geniş kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için yeteneklerini, kaynaklarını ve teknolojisini yöneten ve biraraya getiren tedarik zincirinin bu proseslerde yer aldığı saptanmıştır.⁴⁸

Lojistiğin günümüzdeki gelişimini incelediğimizde, işletmeler tarafından yerine getirilen lojistik faaliyetlerinin öneminin iyice hissedilmeye başladığı görülmüştür. Bunun nedenlerinin; nakliye maliyetlerinin hızla yükselmesi, ürün verimliliğinin yüksek noktaya ulaşması, stoklama anlayışının değişikliğe gidilmesi, bilgisayar iletişim teknolojisinde hızlı değişimler, geri dönüşümlü paketleme anlayışındaki değişiklikler ve uluslar arası üretim veya satış yapan işletmelerin artarak ölçeklerinin büyümesidir.⁴⁹

Bunlara ilaveten e-Lojistiğin yapılandığı küresel lojistikte; dünya üzerinde eşya ve bilgi akışının sağlıklı yapılanması; uluslararası kara, hava, deniz ve demiryolu taşıma türlerinin etkin kullanımı, dağıtım, depolama, elleçleme, gümrükleme, uluslararası taşıma belgeleri ve dış ticaret evraklarının düzenlenmesi ile E-lojistikte geleneksel lojistikten söz edilerek; bu süreçte satın alma, depolama ve müşteri hizmetleri ile internet teknolojilerinin temel alındığı yapılanmadır.

2.2. Küresel Lojistiğin Boyutları

Lojistik sektörünün boyutlarına baktığımızda, küresel lojistiğin; Sektörel, Fonksiyonel ve Coğrafi Entegrasyon olmak üzere aşağıdaki şekilde üç temel boyutunun olduğunu görürüz.

a. Sektörel Entegrasyon: Sektör tabanlı lojistikten sektörler arası lojistiğe geçiştir.

b. Coğrafi Entegrasyon : Yerel boyuttan dünya çapında lojistiğe geçiştir.

⁴⁸ Çivici, s. 144

⁴⁹ Gümüş, s.101

c. *Fonksiyonel Entegrasyon*: Fonksiyon ağırlıklı lojistikten akış (süreç) ağırlıklı lojistiğin diğer fonksiyonlarını da kabiliyetine alabilecek lojistiğe geçiştir.

Lojistiğin Önemini Ortaya Koyan Etkenler;

- Lojistik maliyetlerin yüksekliği ve işletme karlılığını olumsuz etkilemesi,
- Arz – Talep pazarının genişlemesi; globalleşme ile birlikte endüstriyel işletmeler kendi faaliyet alanı olan üretim üzerinde fazla odaklanmakta ve nakliye, depolama gibi rekabet için en önemli faaliyet alanlarının dışında olan işleri lojistik işletmelere devretmeleri,
- Müşteriler için lojistiğin değer yaratması; işletmeler müşterilerini efayda yaratmak için üretim faktörlerini tüketirler. Bu ise bir mala çok faktör kullanılarak insan gereksinimini kazandıracak ve şekil, zaman, yer olarak farklı olarak ortaya çıkabileceği,
- Tüketici beklentilerinin artması; bilgi ve teknolojik sistemlerin gelişimi ile ürünlerin tüketici isteklerine uyarlanması gerektiği, bunun beklentilerin gelişmesine ve lojistik faaliyetlere gereksinim duyulmasına neden olduğu,
- Servis endüstrisinin lojistiğe ihtiyaç duyması; ürünlerin pazarlamasını ve imalini yapan işletmelerle servis sektöründe önemli hale geldiği görülmektedir.⁵⁰

2.3. Lojistiğin Faaliyet Alanları

Günümüzde kabul gören lojistik faaliyet alanlarına baktığımızda ise; temel lojistik faaliyet alanlarının; sipariş yönetimi, talep tahmini, stok yönetimi, depo

⁵⁰ İlker Kıymetli Şen, *Lojistik Faaliyetlerde Yönetim ve Maliyetleme Yaklaşımları*, Ç.Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi, 2014, s.88

yönetimi, ambalajlama, müşteri hizmetleri, elleçleme, taşıma, sigortalama, gümrükleme, ve pazarlama alanlarından olduğu görülecektir.⁵¹

Lojistiğin faaliyet alanı ve rolü son yıllarda önemli bir değişime uğramıştır. Lojistik genel olarak pazarlama ve üretim gibi işletme fonksiyonları için destekleyici bir rol üstlenmiştir. Faaliyet alanı ulaşım ve depolama ile sınırlı olan lojistik, satın alma, dağıtım, stok yönetimi, sipariş yönetimi, paketleme, hizmet desteği, üretim programlama, talep tahmini, atıkların geri dönüşümü veya müşteri hizmetlerini içine almıştır. Bu faaliyetlerin amacı; ilk madde ve malzeme, yarı mamül ve mamüllerin doğru zaman, doğru yer ve miktarlarda kullanılabilir biçimlerde asgari maliyetle etkin şekilde alıcıya tevdiidir.

Lojistiğin temel alanlarına kısaca göz attığımızda ise;

- **Sipariş işleme faaliyeti:** müşteri siparişlerinin etkinlikle, tatmin edecek bir şekilde teslim edilmesinde önemli bir husus lojistik iş süreçlerinin başarısıdır. Bu sürecin doğru yöntem ve tekniklerle yönetilmesi ve bilgi yönetimi öncelikli olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, hizmetin üretimi, etkin tedarik yönetiminin sağlanması, zaman yer ve şekil esnekliklerinin sağlanması gerekir.
- **Talep planlaması işlemleri:** bilgiye dayalı talebin an azami seviyede karşılanması, gecikme süresinin giderlerin, mayitlerin v stokların en aza indirilmesi amacına yönelik talep yönetimidir.
- **Taşıma faaliyetleri:** bu faaliyetin başlangıç noktasında üretim bölgeleri, son noktasında ise tüketim bölgeleri bulunmaktadır. Tüketicinin ya da müşterinin istekleri doğrultusunda mamülün istenilen yere veya bölgeye ulaştırılması işidir. Faaliyetin amacı, işlemin en doğru, etkin, güvenli ve en az maliyetle gerçekleştirilmesidir.

⁵¹ Gözde Yılmaz Arcan, **Küresel Kriz ve Lojistik Sektörü**, Bursa, 2015, s. 47

- **Depo ve antrepo faaliyetleri:** tedarik zinciri sürecindeki en önemli noktalardandır. Temel işlevi, üretim girdilerinin üretti alanlarına, belli miktar ve siparişlere dayalı mamüllerin pazarlamaya yönelik fiziksel dağıtımına dair işlemlerdir. Bu faaliyetin uluslararası işlevinde ise, göndericiden müşteriye sevkiyatta malların birleştirilmesi, konsolidasyonunda ana nokta, ara nokta ve terminal gibi rolleri vardır.
- **Elleçleme:** üretim aşamasına tabi tutulan mamüllerin depolanması, taşınması yüklenmesi aşamasında olup, söz konusu işlem lojistik süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda, kap yenileme, kap takiri, eşya havalandırması, kalburlama, karıştırma, yeni kap çeşitlendirme, numune alma, boşaltma gibi işlemlerdir.
- **Ambalajlama:** mamülün dağıtımında güvenli ve hasarsız ulaşımındaki koruyucu ve muhafaza edici araç veya önlemlerdir. Bu süreç, lojistik işletmelerin son zamanlardaki üstlendikleri işlem süreci ya da işletmelere sunulan önemli hizmettir.
- **Paketleme:** bu faaliyet alanı, dış ticarete iş akışının başarısında doğrudan etkilidir. Mamülün kalitesinin hem fiziki, hem. Üretim hem de tüketim koşullarının korunması yönünden önemlidir.
- **Sigortalama:** lojistik alanın başlangıç ve son noktasına kadar ticarete konu edilen malların her iki veya daha firmanın karşılıklı olmak kaydıyla sigorta ettirilmesi teknolojik ve sosyal gelişmelerin doğurduğu bir ihtiyaçtır.
- **Gümrükleme:** lojistik faaliyetlerde katalizör rolü oynayan, tamamlayıcı ve destek hizmetlerindedir. Outsourcing(dış kaynak kullanımı) kullanımı özellikle bu alanda görülmüştür. İhraç konusu edilen ve ithal edilen mallara ve ticarete muhatap ülkelere göre farklılık arzeden, sürekli değişen yasal mevzuatı doğrultusunda gümrüklemeyle dair belgelerin

özellikle hatasız olması gerekir.

- **Müşteri hizmetleri:** yerleşim, servis desteği, geri gelen malların değerlendirilmesi, tüketici şikayetlerinin değerlendirilmesi, lojistik iş akışında destek hizmetler arasındadır.
- **Stok (envanter) yönetimi:** pazara doğru mal akışında hangi miktarlarda, hangi noktalarda bulundurulacağı önemlidir. İşletmelerin üretim sistemlerinin genişlemesi ile mamül türlerinin fazlalaşması, temin, tedarik, mamüle ilişkin olarak belirsizliklerin karmaşık hal alması bu işlevi önemli hale getirmiştir.

2.3.1. Temel Lojistik Faaliyetler

Lojistik sistemin elemanları çok geniş kapsamlı olmakla birlikte aşağıda sıralanan şekliyle gruplandırmak da mümkündür. Lojistiğin sözkonusu elemanları;

- Fiziksel dağıtım,
- İlk madde ve malzeme,
- Entegre lojistik yönetimi,
- Dağıtım yönetimi,
- Lojistik mühendisliği,
- Lojistik yönetimi,
- Pazarlama lojistiği,
- Tedarik zinciri yönetimi,
- Satınalma lojistiği,
- Ticari lojistik diyebiliriz.

Lojistik sistemin bu elemanlarını kendi bünyelerindeki faaliyet alanları olarak gruplandırmak gerekirse;

- Depolama,

- Taşımacılık,
- Stok yönetimi,
- Bilgi ve kontrol,
- Müşteri hizmetleri,
- Gümrükleme,
- Ambalajlama şeklinde sıralayabiliriz.

Yapılan literatür araştırmalarında ya da lojistik raporlarında Lojistik faaliyetlerin, taşıma araçları, biçimleri ve özellikleri göz önünde bulundurulduğunda; karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı, boru hattı taşımacılığı, birden fazla taşıma sistemlerine ait kombine taşımacılık ve malların elleçleme yapılmaksızın taşımacılık farklı modları kullanılarak yapıldığı intermodal taşımacılık olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵²

Lojistik faaliyetler, ürünlere değer ekleyen üç işlemi kapsamaktadır. Bu işlemlere göz atacak olursak;

- **Konum:** Ürünlerin müşteri açısından daha düşük değerli olduğu yerlerden, daha yüksek değerli olduğu yerlere taşınması ve bu sayede konum değerinin artırılmasıdır. Bu işlem *taşıma maliyetlerini* kapsamaktadır.
- **Zaman:** Ürünlere ihtiyaç oluncaya kadar bunların depolanması ve tüm süreçlerin daha verimli yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu işlem *envanter bulundurma maliyetlerini* kapsamaktadır.
- **Yapı:** Ürünlerin istenilen miktarlarda ve özelliklerde düzenlenerek bunlara sipariş değeri eklenmesidir.

2.3.2. Tedarik Zinciri(TZ)

Hammaddenin temin edilmesi üretim sürecinde ürüne dönüştürülmesi ve

⁵² Arcan, s. 33,45

müşterilere ulaştırması faaliyetlerini kapsayan bir organizasyondur. Başka bir ifadeyle hammaddenin işlenmesi, yarı mamüle dönüştürülmesi ürün haline getirilerek tüketiciye ulaştırması sürecine değer katan uygulamalardır.

Tedarikçiler, ana sanayi, bayiiler ve tüketiciler şeklinde dört temel fonksiyonu olan tedarik zinciri üretim öncesi ve sonrası süreci üretimle birlikte ele alan ve üretimin parçası gibi değerlendirerek üretim etkinliğini artıran uygulamalar bütünüdür. Burada hedeflenen kaynak planlama ve malzeme ihtiyaç planlamasından faydalanarak sürecin tüm fonksiyonları ile güçlü bir bilgi ağı oluşturarak taderik ve dağıtım uygulamalarının verimliliğini artırmak suretiyle müşteri isteklerini en az maliyetle karşılamaktır.⁵³

Geleneksel tedarik zincirinde mamül, vesika, teslimat formu, sipariş formu ve ödeme gibi bilgileri kapsayan bilgi akışı, fiziksel ürün akışı ve finansal akış veya ödeme akışı gibi üç farklı fonksiyonu bulunmaktadır. Tedarik zinciri işletmenin farklı süreçlerine ürün ve hizmet biçiminde değer katan ağ ve ilişkiler bütünüdür. Bunlar hammadde temini, bunların yarı mamül ve mamüle dönüştürülmesi ile tüketiciye dağıtımından ibarettir. Tedarik zinciri yönetimi ise ürün ve bilginin akışı ile ilgilenmekte olup doğru ürünler doğru yer ve zemende ulaştırılmaktadır.

2.3.3. Tersine Lojistik (Geri Dönüş) veya Atık Lojistiği

Müşteriye ulaşan ürünlerin bakım onarım veya yeniden dolum gibi nedenlerle üreticiye ulaştırılması gerekmektedir. Bunun yanında bir takım atıkların toplanarak yeniden ürüne dönüşümünün salanması, lojistikte geçerli olan tedarikçiden tüketiciye doğru fiziki akışın tersine bir akışı ve buna ilişkin sürecin yönetimini gündeme getirmiştir. İşte tüketiciye doğru gerçekleşen bu lojistik tersine lojistiktir.

Tersine lojistiğin gelişmesinde;

- Kimyasal, kağıt ve benzeri atık türlerinin çeşitlenmesi,
- Atıkların işlenerek ekonomiye kazandırılması teknolojisinin gelişmesi,

⁵³ Osman Demirdöven ve Orhan Küçük, **Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Malatya, 2007, s.2

- Çevre ilincinin sağlanması,
- Geri dönüşüm ambalajlı ürünlerin satışının yaygınlaşması,
- İşletmelerin maliyetleri düşürme çabalarının etkili olduğu söylenebilir.

Tersine lojistik uygulanırken atık stratejileri dikkate alınmalıdır. Atık stratejileri yaygın olarak; atıktan kaçınma, atığı azaltma, atığı değerlendirme, eleme ve yeniden kazanma stratejileri olarak değerlendirilmektedir.⁵⁴

Recycling olarak tanımlanan değerlendirme stratejisinde ise; tekrar kullanma, bir ileri aşamada kullanma, tekrar değerlendirme ve bir ileri aşamada değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Eleme ve yeniden kazanma stratejisinde; atıkların toplanıp elden geçirilerek uygun olmayanların elenmesi, yeniden işlenecek olanların alınıp ekonomiye kazandırılmasıdır.

Tersine lojistiğin gelişmesi sonucunda; atıklar sınıflandırılarak toplanmaya başlanmış, bu atıkların yönedin ekonomiye kazandırılması mümkün olmuş, toplumsal bilinç gelişmiş, çevre temizline önemli katkılar sağlanmışır.

2.3.4. Üçüncü Parti (3PL) Lojistik Uygulamaları

Üçüncü parti lojistik, lojistik kapsamında gerçekleştirilen ulaştırma, stok, depolama gibi uygulamaların uzman lojistik işletmeler tarafından yerine getirilmesidir. Bu bir outsourcing uygulamasıdır.

Bu lojistik (third party logistics-3pl) şeklinde firmalar, müşterilerinin tedarik zinciri içindeki lojistik faaliyetlerinden bir veya bir kaçını (en az ardışık üç faaliyet) üstlenen firmalardır. Kapıdan kapıya (door to door) teslimatı gerçekleştiren lojistik firmaları da entegre hizmet veren 3pl firmalardır.⁵⁵

Bu şekilde tanımlanacak olduğumuzda 3pl; ardışık en az üç lojistik faaliyetlerini

⁵⁴ Orhan Kaçak, **Uluslar arası Lojistik**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2015, s.262,263

⁵⁵ Mehmet Tamyaş, **Temel Lojistik Faaliyetler**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011, agy

ana işletme adına yerine getirecek şekilde sunulan lojistik şeklidir.

3PL lojistik küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin şiddetlenmesi sonucunda, stok, sipariş depolama ve teslimat gibi maliyetleri olabildiğince aşağı çekebilme, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde ürünlerin zamanında teslimini sağlama gibi nedenlerle tedarik ve teslim işlemlerinin uzman kuruluşlara yaptırılması düşüncesi sonunda ortaya çıkmıştır.

2.3.5. Dördüncü Parti (4PL) Lojistik Uygulamaları

Dördüncü parti lojistikçiler, müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmada kendi organizasyonun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü taraf lojistik firmalarla bir araya getiren ve tüm zincirinin tasarımını ve yönetimini üstlenen firmalardır. 4PL firmaları, tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme uzmanlığına ve yeteneğine sahip olmalıdır.

Başka bir ifadeyle, dördüncü parti lojistik, lojistikçilerin kendi alt yapı, donanım ve tüm imkanlarını 3pl lojistik işletmelerle paylaşarak müşterilerinin lojistikle ilgili tüm ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı temel alan lojistik uygulamasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için bilgi, ulaşım, iletişim, yükleme ve depolama altyapısına sahip olmalıdır.⁵⁶

2.3.6. Outsourcing Lojistik (Dış Kaynak Kullanımı)

Lojistik sistemde dış kaynak kullanımınıdır. Bir işletmenin yerine getiremediği bazı faaliyetleri burada lojistik faaliyetlerinin başka firmalardan temin ederek sağlamasıdır.

Burada üzerinde durulması gereken konu, tedarik, yükleme, boşaltma, depolama, dağıtım ve teslimat gibi lojistik işlemlerin profesyonel bir lojistik işletmeden hizmet alınmasıdır. Outsourcing ile ilgili bir kavramda “subcontracting” dir. Subcontracting’de

⁵⁶ Lojistik Alanlar, **LojistikTerimler Sözlüğünden**, <http://www.spenak.com/soezluek>, (erişim:15.03.2015),

dış kaynaklardan yararlanılmasıdır.

Outsourcing Lojistik, üçüncü parti lojistik, dördüncü parti lojistik ve ileride geliştirilebilecek diğer dış kaynaklardan yararlanma üzerine kurulu lojistik uygulamalarının genel tanımı olarak ifade edilir. Dolayısıyla bugün, ikinci parti lojistik olarak da anılabilecek uygulama nasıl demode bir uygulama olarak anılıyorsa, yarın bu iki lojistik türü de demode olabilir. Ancak işletme dışı kaynaklardan yararlanma anlamında lojistik outsourcing, kavramı geçerliliğini daha uzun süre koruyabilecektir.

2.3.7. E-Lojistik

Bu bölümde, lojistik sistemde elektronik veri değişimi ve e-lojistik konularına değinilecektir. Elektronik Vergi Değişimi (EDI), birden fazla işletmenin bilgisayar ağında kullanıma uygun verilerin aktarımına olanak veren bir sistemdir.

Bu sistem, kamu ya da özel sektör kuruluşlarının etkili şekilde birbirleri ile iletişim kurabilmeleri ihtiyacından doğarak, modern bilgi teknolojilerinin getirdiği avantajlardan faydalanmaktadır.

Geleneksel işlemlerde, bir takım doküman veya notlar ile birlikte vesika, fatura, sipariş formları, teslimat müzekkereleri gibi maktu evraklar kullanılmakta iken, bir sistemle, söz onusu dökümanların iletiminde EDI kullanılarak, mesaj değişimi şeklinde sağlanmaktadır. Bu sistemde genel amaç; verilen siparişlerin elektronik ortamda alınması, ticari nitelikteki sözleşme, fatura veya konkordatoların düzenlenmesi, gümrük, bankacılık veya benzer işlemlerin yerine getirilmesinde maliyet düşürücü, zamandan tasarruf ederek tamamlanma şeklidir.⁵⁷

Müşteri ya da tüketicilerin amaçları doğrultusunda faaliyette bulunan birden çok kurum veya işletme arasında insan faktörünün devre dışı bırakılarak otomasyon ağı aracılığıyla gerekli bilgi ve belge iletişimini temin ederek elektronik ticarete önemli bir

⁵⁷ İ.Figen Gülenç ve Bihter Karagöz, **E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları**, SBE Dergisinden, Kocaeli, 2008, s.74,76

araç halini almıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bu sistemin yaygınlaşmasına yol açmıştır. Bu itibarla, günlük yaşamın her safhasında bilgisayar kullanımının artması teknoloji çağının gereği elektronik ticarete stratejik önem arz etmektedir. Bu ticaret biçiminde geliştirilen faaliyetler, sayısal biçimde yazılı metin, ses ve video kayıtlarının arşivlenmesi ve gönderilmesidir.⁵⁸

Elektronik ortamda gerçekleşen alışverişler, ister nihai tüketiciye yapılsın, ister firmalar arasında olsun, fiziki ortamda bir nakliye işi ancak teslim işiyle tamamlanır. Bu nedenle elektronik ticaretin lojistik sektöründe önemli bir büyüme yaratacağı açıktır.

Tablo 2
E-Lojistiğin Geleneksel Lojistikle Mukayesesi

	<u>Geleneksel Lojistik</u>	<u>E-Lojistik</u>
Yükleme Tipi	Dökme Yük	Parça Yük
Müşteri Tipi	Stratejik	Bilinmiyor
Talep Türü	İtme Sistemi	Çekme Sistemi
Stok/Sipariş Akışı	Tek Yönlü	İki Yönlü
Ort. Satış Miktarı	1000 Dolar >	100 Dolar <
Varış Tipi	Toplu	Çok Dağıtımli
Talep	Sabit	Mevsimsel, Parçalı
Mali Sorumluluk	Zincirin Bir Halkası	Tedarik Zinciri Boyunca

Kaynak: <http://www.karid.org.tr/mainsektor.html> adresinden, E-Lojistik ve Türkiye’de Lojistik Uygulamaları, 2006

Lojistik sistemde verilerin tasarlanması ve düzenlenmesinde bazı önemli noktalar vardır. Bunlar, veri lojistiğinin fiziksel akışla doğrudan bağlantılı olduğudur. Veri aktarımında sorun teşkil edecek sistemin varlığı önemlidir. Lojistik yönetimi, karar destek mekanizmaları ve operasyonel uygulamalar arasında ilişkiyi kurabilmelidir. Veri lojistiği, fiziksel akış ile ilgili verinin sağlanması, arşivlenmesi, aktarımı veya işlenmesi görevlerini yerine getirmektedir. Gerçek zamanlı elde edilmiş veri, lojistik sistemin

⁵⁸ Uğur Demir ve Muharrem Bakkal, **Lojistik Yönetimi ve E-Lojistik**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2011,s.48

yönetilmesinde çok önemlidir.⁵⁹

Günümüzde lojistik hizmet faaliyetlerin elektronik ortamda yapılması, firma-müşteri ilişkisini sağlıklı ve etkin sağlamıştır. Bu şekilde işletmeler, stok ve stok maliyetlerini önemli ölçülerde azaltabilmişlerdir. E-lojistikle, işletmeler kadar müşterilerde e-ortamdan ürün veya hizmetler hakkında gerekli bilgileri sağlayarak, sipariş alabilmektedir.

Değişen ürün ve hizmet talepleri, işletmelerin yapılarını değiştirmelerini ve bu yapıya uygun faaliyetler geliştirmeleri gerekli kılmıştır. Günümüzde lojistik firmaları, faaliyetlerini etkin ve eş zamanlı bilgi paylaşımı sunan sistemler geliştirmişlerdir.

Bu faaliyetlere ilişkin **E-Lojistik elemanlarını** şu şekilde sıralayabiliriz;

- Depolama,
- Ambalajlama ve Yükleme,
- Satınalma,
- Taşıma Yönetimi,
- Geri Dönüşüm,
- Stok Planlama ve Kontrol,
- Talep Tahmini,
- Müşteri Hizmetleri,
- Sipariş Süreci,
- Diğer Hizmetlerdir.

2.3.8. Temel Lojistik Maliyetler

Lojistik hakkında yukarıda belirtilen süreçler dahilinde söz konusu faaliyet alanlarına dair maliyetlerin genel bir analizinin yapıldığında, taşımacılık maliyetlerinin toplam içindeki payının dikkat çekici büyüklükte olduğu görülecektir. Söz konusu maliyetlerin tetkiki aşağıdaki tabloda icmal halinde verilmiştir.

⁵⁹ Mehmet Şakir ve Yaşar Büyükçetin, **E-Dönüşüm ve E-Lojistik**, <http://www.msnbcntv.com.tr/news/221435.asp>

Tablo 3
Lojistik Alan Maliyet Tablosu

Lojistik Alan Maliyetleri	Toplam içindeki payı
İletişim ve Bilgi Maliyetleri	% 5
İşletme Yerleşim Tasarımı ve Yönetim Maliyetleri	% 10
Malzeme Elleçleme ve Envanter Maliyetleri	% 20,35
Taşımacılık Maliyetleri	% 50-65

Kaynak: <http://www.bilgisite.com/kitapçılık/lojistik>'ten

2.3.8.1. Girdi (Tedarik) Lojistik Maliyetleri

- taşıma maliyetleri,
- depolama maliyetleri,
- stok bulundurma maliyetleri,
- sipariş süreci ve bilgi sistemi maliyetleri,
- parti birim miktar maliyeti,
- diğer lojistik maliyetler.

2.3.8.2. Üretim Lojistik Maliyetleri

- işletme içi taşıma maliyetleri,
- depolama maliyetleri,
- stok bulundurma maliyetleri,
- elleçleme maliyetleri(elden geçirme),
- parti birim maliyetleri,
- diğer lojistik maliyetler.

2.3.8.3. Çıktı (Dağıtım) Lojistik Maliyetleri

- taşıma maliyetleri,

- depolama maliyetleri,
- stok bulundurma maliyetleri,
- elleçleme (elden geçirme) maliyetleri,
- parti birim miktar maliyetleri,
- diğer lojistik maliyetlerdir.⁶⁰

2.4. Dünya’da Lojistik Hizmet Sektörü

Yurtiçi veya uluslararası hizmet faaliyetinde bulunan nakliyeciler, depo-antrepo işletmecileri, acenteler, taşıma işi yapan organizatörler, gümrük müşavirleri ya da komisyoncular, üçüncü parti ve dördüncü parti lojistik sektöründe katma değer yaratan diğer lojistik hizmet üreticileridir.

Küreselleşme ile birlikte endüstriyel firmalar artık kendi faaliyet alanında daha fazla odaklandığından, depolama ve nakliye benzeri işleri lojistik hizmet üreticilerine devretmişlerdir. Bu nedenle sektöre olan olumlu talep her yıl yaklaşık % 10 oranlarında artmıştır. Dünya lojistik pazarının büyüklüğü 3.43 trilyon dolar olup bu, toplam GSMH’nin % 29’nu oluşturmaktadır.

Bu sektöre ilişkin yaklaşık verilere baktığımızda; pazarın coğrafyası, pazarın değeri (yaklaşık 3 milyar dolar), pazarın potansiyeli (GSMH’nin %12’si) hizmet faaliyet oranı (satış fiyatının %10’u), yıllık kar artışı oranı, büyüme hızı (% 10-15), yoğun çalışılan sektörler, müşteri ilişkileri, yatırımlar ve 3PL olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı şeklinde ifade edilebilir.⁶¹

Lojistik pazarda öne çıkacak coğrafyalar olarak; Asya-Pasifik, Doğu Avrupa, Afrika-Orta Doğu ve Latin Amerika bölgeleri tahmin edilmiştir. Ülkemizin coğrafi konumu ve yapısı itibariyle önemli paya sahip olacaktır. Dünya lojistik pazarında müşteri taleplerinden teknolojik gelişmeye kadar bir çok faktörün etkisiyle bir takım eğilimler oluşacaktır. Bu eğilimlerin;

⁶⁰ Şen, s.8103

⁶¹ Babacan, s.11

- Daha küçük, daha sık ve güvenilir teslimatların,
- Daha kısa sipariş döngülerinin,
- Daha az tedarikçiyle daha yakın ilişkilerin,
- Lojistik hizmetin dış kaynak kullanımı(outsorce),
- Enformasyon teknolojilerinin daha fazla oranda kullanılması,
- Ürünün raf ömrüne, özelliğine, üretim, satış ve pazarlama stratejilerine ya da kısa süreli tahminlerin güvenilirliğine ilişkin çok değişkenli teslimat şekillerinden ibarettir.

Lojistik Hizmet Üreten sektörler açısından küresel ticaretin gelişmesinde lojistik sektörünün önemli bir yeri vardır. Söz konusu hizmet üreten firmaların performanslarına dair, Dünya Bankası tarafından Küresel Lojistik Performans Endeksi ve Göstergeleri unsurunu içeren araştırmada; gümrük prosedürleri, lojistik maliyetler, altyapı kalitesi ve tedarik zincirinin performans kriterleri kullanılarak ülkelerin lojistik konusundaki durumları belirlenmiştir.

Dünya Bankasının 2007 yılı “Küresel Lojistik Performans Endeksi”, ulaştırma sektöründeki yüzlerce firmanın web-tabanlı ankete dayalı araştırmada aşağıdaki kriterler esas alınmıştır;

- a. Ulaştırma ve bilgi teknolojilerine ait altyapının lojistik açıdan kalitesi,
- b. Uluslar arası sevkiyatların düzenlenmesinin kolaylık ve maliyetine katlanabilirlik düzeyi,
- c. Gümrüklerin ve diğer sınır kuruluşlarının yaptıkları işlemlerin verimliliği,
- d. Yerel lojistik sektörünün yetkinliği,
- e. Uluslar arası sevkiyatları izleyebilme kabiliyeti,
- f. Yurtiçi lojistik maliyetler,
- g. Sevkiyatların varış yerine zamanında ulaşabilirliğidir.

Belirtilen kriterlerin ölçümlerin ağırlıklı ortalamasında, gelişmiş ülkelerin lojistik performansta en üst sıralarda yer alırken Singapur’un listenin en üst sırasında

olduğu listede, Türkiye'nin ise orta sıralarda olduğu, bu ölçümle dış ticaret firmaları açısından tedarik zincirinin bütününe güvenilirliğinin, maliyet ve zaman faktörlerinin önüne geçtiğini, lojistik zincirdeki belirsizliklerin maliyetleri arttırdığı ortaya çıkmaktadır.

2.5. Türkiye'de Lojistik Hizmet Sektörü(LHÜ)

Ülkemizde lojistik sektörü hakkında akademik çalışmalar hızlanmış olup bu konuda başvuru kurum ve kaynaklar yeterli değildir. Bu çalışmaların yanı sıra sektörde mesleki örgütler, dernek ve kuruluşlar veri üretme çabasındadırlar. Bu sektörde alt branşların çokluğu ve karışıklığı nedeniyle ulaştırma, gümrükleme, depolama ya da elleçleme gibi faaliyet alanlarından elde edilen ciro ve karlılık rakamlarının birlikte değerlendirilmesi oldukça zordur.

Türkiye'de çok yeni bir kavram olan lojistik, öncelikle ihracat ve ithalat ile daha sonraları büyük ölçekli perakendecilik ve elektronik ticaretle birlikte ticari hayatta öne çıkmıştır. Türkiye'de 1980 ile 1990'lı yıllarda kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarında yapılan yatırımlarla altyapısını güçlendirmiştir. 2000'li yılların başında ise, emekleme dönemini atlatarak ulusal veya uluslararası firmalarla işbirliği yaparak hizmet kalitesini artıran dinamik bir sektör haline almıştır. Bu şekilde lojistikle ilgili birçok politika, strateji ve uygulamalar geliştirilmiş olup, hızlı rekabet için "turbo marketing", "dış kaynak kullanımı"(taşeronluk sistemi) gündeme gelmiştir.⁶²

Türkiye'deki taşımacılık ve lojistik firmalarının sayısı kesin olarak bilinmemekle birlikte, yaklaşık 1.500 olduğu tahmin edilmektedir. Bu firmalar havayolu, demiryolu, denizyolu, karayolu taşımacılık şirketleri, lojistik hizmet sağlayıcıları, depolama şirketleri, taşıma işleri organizatörü (Freight Forwarders) ve çok fonksiyonlu üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarıdır. Ulaştırma sistemi, her biri kendine özgü ağ, taşıt filosu ve işletme öğelerine sahip olan karayolu, denizyolu, havayolu ve demiryolu alt sistemlerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

⁶² Ömür Kanalcı, **Türkiye ve Lojistik**, Ar-Ge Bülteninden, 2014

Ülkemizde yük ve yolcu taşımacılığı oranları aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 4
Taşımacılık Oranları

	Karayolu	Demiryolu	Boru yolu	Deniz yolu	Hava yolu
Yolcu Taşımacılığı	95,5	2,8	-	-	1,7
Yük Taşımacılığı	89,9	5,4	1,6	2,96	

Kaynak: 2013 yılı Lojistik Yıllık Raporundan, DPT, 2006

Tablo ile, Devlet Planlama Teşkilatının 2006 verilerine göre, Türkiye’de Yurtiçi taşımacılık alanı incelendiğinde ülkemizin yolcu ve yük taşımacılığı yükünü karayolu taşımacılığının çektiği, demiryolu ve deniz yolu taşımacılığının katkıda bulunsada yolcu taşımacılığında demiryolu ve havayolunun toplam payının yüzde 5’lere ulaştığı görülmektedir. Diğer taraftan, Uluslararası Nakliyeciler Derneğinin 2009 verilerine göre ise kara yolu taşımacılığının Türkiye’nin ulaştırma sektöründeki payı, eşya taşımacılığında yüzde 92, yolcu taşımacılığında ise yüzde 96’dır. Türkiye’de bu alandaki bine yakın firmanın yüzde 10’unun lojistik firma olduğu, diğer kalan firmaların nakliye faaliyetinde bulunduğu görülmemektedir.⁶³

Avrupa Birliğinde kara yolu ve demiryolu taşımacılığı payının % 43 olmasına karşın Türkiye’de büyük bir yer teşkil eden karayolu taşımacılığının payı % 93’tür. Liman ve demiryollarımız alt yapı veya işletme yönünden oldukça yetersizdir. Örneğin; İzmir Alsancak Limanına gelen yükün % 1,5’i iç bölgelere taşınabilirken, Hamburg limanına gelen yükün yaklaşık % 70’i iç bölgelere demiryolları vasıtası ile nakledilmektedir.

Ulaştırma Bakanlığı ile benzer kuruluşların verilerine bakıldığında, Türkiye’nin ihrac ürünlerinin yaklaşık % 40’ını, ithal ettiği ürünlerin ise yaklaşık % 25’nin taşımacılığını lojistik firmaları üstlenmiştir. Pazar büyüklüğünün 4,5 milyar dolara

⁶³ Çivici, s. 149

ulaştığı, yaklaşık 500 bin kişiye istihdam yarattığı tahmin edilmektedir.

Türkiye'de ve Dünyada gelişime açık olan birkaç sektörden biri olan Lojistik hizmet sektörünün, globalleşen ekonomilerde ülkelerin bu sektör içinde yapmış oldukları harcamaların Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payı yüzde 1,5-2 oranlarında olup, bu sektörde dış kaynak kullanımı ise yüzde 10-30 oranlarında farklılıklar göstermektedir. Bu pazar Türkiye'de yüzde 20 oranında büyüme hızına sahiptir. Ülkemizin yurtiçi-yurtdışı lojistik pazar değeri yaklaşık 25 milyar dolar seviyelerindedir.

Tablo 5
Sektörlerarası Lojistik Potansiyel

Sektörler	Toplam Pazar (Milyar \$)	Lojistik Potansiyel (Milyon \$)	Lojistik Pazar (Milyon \$)
Hızlı Tüketim Malzemesi	25-30	300	150
Şekerli Ürünler	1-1,5	80	50
İnşaat Malzemesi	1,5	120	80
Boya Sanayi	0,6	60	30
İlaç Sektörü	3	200	150
Tekstil	5	500	250
Otomotiv	3	250	150

Kaynak: Kanalıcı: 2009

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; sektörlerarası lojistik potansiyelin kullanılmadığı, lojistik hizmetlerin yaklaşık yüzde 30'u lojistik hizmet sağlayıcı şirketler tarafından, yüzde 70'i ise şirketlerin kendi yapıları içindeki bölümler tarafından yapıldığı, lojistik hizmetlerin büyük bölümünün lojistik servis sağlayıcıları tarafından yapılmadığı, Türk Lojistik pazarı maliyetlerinde ise 2007 yılı sonunda 40 milyar dolar seviyesinde pazar büyüklüğü görülmektedir. Ayrıca ülkemizdeki potansiyel lojistik pazarının 100 milyar dolara yaklaştığı öngörülebilir.

Türkiye’de İntermodal Taşımacılık;

Lojistik sektörünün gelişimindeki en önemli etkenlerden birinin de İntermodal Taşımacılık olacağı tahmin edilmektedir. Konu hakkında yapılan araştırmalarda 2010 döneminde 13 adet Ro-Ro hattının, Rusya, İtalya, Fransa, KKTC’ne mal ticaretinde kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu hatlardan bazıları bir süre sonra faaliyetini terk etmiş, bazıları ise limanlarını değiştirmek zorunda kalmıştır.

Ülkemizde intermodal taşıma alanında aktif olarak faaliyette bulunan beş Ro-Ro hattı mevcuttur. Bunlar bazı dönemlerde hiç de hizmet sunumunda bulunmamıştır. 2014 yılında Rusya’da gerçekleştirilen kış olimpiyatları dolayısıyla bu hatta yük taşımaları yapılmamaktadır. Hali hazırda sekiz adet uluslar arası hattı faaliyette bulunmaktadır.⁶⁴

2.6. Lojistik Yönetimi

Lojistik alanda yapılan çalışmalar ayrıntılı şekilde ele alınmış ve lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ile işletme karı arasında yakından bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Lojistik faaliyetlerin son yıllarda farklılaşma stratejilerinde kullanması gereken etkin bir yönetim alanı olduğu görülmüştür. Bu yönetimle işletmelere rekabet amacı sağlayarak müşterilere değer yaratma fonksiyonuna hizmet etmektedir.⁶⁵

Diğer taraftan lojistik faaliyetlerde hem hizmet düzeyini en üst seviyeye çıkarıp hem maliyeti en alt seviyede tutmak için bu faaliyetlere bir bütün olarak bakılması ve bütünleşik bir yaklaşımla ele alınması gerekir. İşletmelerin sektör pazarlarında rekabet avantajı sağlayabilmelerinin, ürün üstünlüğüne ve süreç üstünlüğüne bağlı olduğu yapılan araştırmalardan anlaşılmıştır.

Lojistik yönetimde yer alan faaliyet türleri üç alt sistem adı altında sıralanmıştır.

⁶⁴ TOBB, Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporundan, www.tobb.org.tr adresinden, 2011

⁶⁵ Genç, s.600,603

Söz konusu *lojistik yönetimdeki faaliyetler*;

- **Satın alma ve Tedarik Sistemi:** Üretimde işletmenin ihtiyaç duyduğu, madde, hammadde, malzeme temini, girdi sağlanması, tedarikçilerle yapılan ilişkilerdir. Tüm bunların tespit edilmesi, proje edilmesi, kaynak ayrılması, lojistik destek sağlanması, ar-ge çalışmaları, gerekli kalite kontrolünün sağlanması gibi analizlerdir.
- **İmalat Sistemi:** tedarik suretiyle edinilen malzeme veya hammaddelerin mamüle dönüştürülmesi ile taşıma ve depolamalardır. Bunlar, firma içi fonksiyonlar olup, malzeme yönetimi, bakım, onarım, yenileme yönetimi, çevre koruma ve atıkların ekonomiye kazandırılması görevleridir.
- **Dağıtım Sistemi :** İmalat sürecinden geçen mamülün depolanması, nihai tüketiciye ulaştırılması veya taşınmasıdır. Fiziksel dağıtım, araçlar, toptancı ve perakendecilerle yapılan işbirlikleridir.

2.6.1. Lojistik Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantajlar

- Stok akışı kontrolü ve izleme işlemlerini sağlama,
- Stok maliyetlerini ve gereksiz maliyetleri azaltmak,
- Kaynak yönetimini sağlamak,
- Müşteriye hızlı servis yapabilmek,
- Gerekli güvenlik önlemleri alabilmek,
- İş disiplini kapsamında kaynakları yerinde kullanmak,
- Tasarrufa yönelik genel yönetim masraflarını azaltmak,
- İş gücünde etkinlik ve verimliliği sağlamak,
- Verilen hizmetlerin analiz edilerek sonraki süreçte doğru kaynak kullanımı yapmak.

Lojistik yönetimi, etkinliğin ve hızın ön plana çıktığı birçok sektörde gittikçe

önem kazanmaktadır. Harrison ve Van Hock'a göre, teknolojinin hızlı gelişimi, kısa sürede yürütülen yasal düzenlemeler, ürün yaşam döngüsünün kısalması, firmaların içinde bulunduğu piyasayı hızlı şekilde değiştirmekte ve sürekli gelişim ve karar alma yapıları daha da azalmaktadır. Hızla değişen şartlara uyum sağlayan firmalar ve iş süreçleri rakiplerin önüne geçmekte kar yaparak piyasa ayakta kalmaktadır.

Yukarıda belirtilen lojistik yönetimine ilişkin stratejik planlamalarda tüm bu yaklaşım ve yöntemler düşünüldüğünde, *lojistik sistemlerde karar alma ve kriz ortamlarına uyum sağlamada gerekli anlayışların* aşağıdaki gibi olduğu anlaşılmaktadır:

- a. Ürüne odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı olmak,
- b. Tedarik zincirindeki ve lojistik sistemdeki performans ölçümlerinden müşteri ölçümlerine gerekli önemin verilmesi,
- c. Merkezi yönetim anlayışından ziyade koordineli, esnek, hızlı cevap verebilen yönetim yapısını korunması,
- d. Organizasyon içi etkinlikten ziyade müşteri talep ve isteğine cevap veren etkinliği sağlayabilme,
- e. Değişim odaklılık çevresel değişimleri beklenen olarak yeniden tanımlamak ve stratejik planlara bunları dahil etmektir.

Küreselleşmeye paralel olarak lojistik firmalarının son yıllardaki yatay ve dikey bütünleşmeleri lojistik yönetimini gerekli kılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi profesyonelleri konseyi (Council of supply chain management) lojistik yönetimini, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim ve tüketim noktası arasındaki mal ve hizmetlerin ve bunlara ilişkin bilginin etkin ve verimli olarak depolama ve aktarımının planlama ve kontrol etme süreci olarak tanımlanmıştır.⁶⁶

⁶⁶ Muazzez Babacan, *Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Rekabet Vizyonu*, D.E.Üniv., 2011, s.9

Lojistik yönetimi, maliyet, verimlilik ve değer avantajı kazanımında firmaya önemli katkıda bulunacaktır. Lojistikte yönetim anlayışı, malzeme akışını birer bağımsız faaliyetler olarak değil, kaynaktan kullanıcıya malzeme akışını organize etmek amaçlıdır. Bu sebeple lojistik yönetiminin esas gayesinin, işletmenin sahip olduğu ve hedeflediği pazarı, dağıtım ağını ve satın alma aktivitesini en düşük maliyetle yüksek kalitede hizmet alana ulaştırmasıdır. Başka bir ifadeyle, rekabet avantajını, maliyet azaltma ve hizmet iyileştirme ile yüksek etkinlikte ve mümkün olan zamanda sağlamaktır.

Bu itibarla *lojistik yönetim faaliyetlerine ilişkin fonksiyonları* aşağıdaki gibidir:⁶⁷

- Lojistik iletişim,
- Talep tahmini,
- Ürün yönetimi,
- Müşteri ilişkileri,
- Depolama yönetimi,
- Materyal yönetimi,
- Sipariş alma yönetimi,
- Paketleme yönetimi,
- Ulaştırma ve sevkiyat yönetimi,
- Servis ve parça desteği yönetimidir.

Son yıllarda lojistik yönetimi kavramının daha çok dışa yönelik stratejik bir fonksiyona dönüştüğü görülmektedir. Buna göre stratejik lojistik işletmeler arası ilişkileri lojistik tekniklerle düzenleyerek rekabet avantajı sağlamak şeklindedir. Daha etkin bir lojistik yönetiminin firmalar açısından kalite yükseltici maliyet düşürücü ve üretim arttıran buna paralel payını büyütme ve rekabet gücünü arttırma etkisi sağlayacaktır.

⁶⁷ Demir ve Bakkal, s.19

Lojistik yönetimi hakkında yapılan tanımlamalardan birinde, Tuna; söz konusu yönetimin, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız biçimde ulaştırmayı hedeflemekte ve bu nedenle ürün ve hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyet şeklinde nitelendirmiş olup, ürün ve hizmetler için hem yer hem de zaman faydası yaratan lojistik müşteri hizmet düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemektedir.

Hammaddenin işletmeye gelişinden, nihai mamülün müşteriye ulaşmasına kadar olan işlemlerin planlanması ile müşteri odaklı sevkiyat noktaları ve teslimat noktaları arasındaki malzemelerin, iki yönlü akışı boyunca yer alan faaliyetlerin bütünsel yönetimi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸

2.6.2. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi

Lojistik yönetimi, literatürde yönetim süreçleriyle ifadesi şeklinde tanımlar mevcut olup, tedarik zincirinin bir parçası olarak gören, başka bir tanımlamaya göre ise, malların, hizmetlerin ve bunlarla ilgili bilgilerin ilk kaynağından, başlangıç noktasından müşteriye ve tüketim noktasına kadar olan ileri ve geri yöndeki hareketini ve bu süreçteki depolanmalarını, elleçlenmelerini etkili ve verimli bir şekilde planlaması, bu planların uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini kapsayan tedarik zinciri süreç yönetimi fonksiyonu şeklinde ifade edilmiştir.⁶⁹

Rekabetçi koşulların küresel ortamda oluşması, müşterilerin ürün kalitesi yanında lojistik hizmet düzeyi çerçevesinde de sürekli gelişen beklentileri, ürün yaşam dönemlerinin kısalması ve sıfır stokla çalışan sistemlerin gelişimi, bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, dağıtımkanalları içerisinde yer alan birimlerin lojistik faaliyetler çerçevesinde uzun dönemli işbirliğine girerek “tedarik zincirlerini” oluşturması ve dış kaynak kullanımının artışı gibi bir takım gelişmeler lojistik yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir.⁷⁰

Tedarik zinciri yönetimi; ürün, bilgi ve hizmet akışının, başlangıçtan itibaren

⁶⁸ Şen, s.89

⁶⁹ Çivici, s. 145

⁷⁰ Lojistik Sektörü, <http://www.lojistik.org> adresinden, (Erişim:01.03.2015)

sonlanıncaya kadar ki tedarik zinciri çerçevesindeki hareketliliğin etkin ve verimli bir şekilde planlanması, depo edilmesi veya ulaştırılmasıdır. Bu alan, tüm sistemdeki maliyeti en aza indirmek için üretim ve dağıtımın doğru miktarlarda, doğru yer ve zamanda olmasını sağlayan tedarikçileri, imalat aşamasının elemanlarını, stoklama işlemini ve dağıtım işlevlerini verimli olacak şekilde kullanan bir sistemdir.

Tedarik zinciri, iş ortakları, imalatçılar, tedarikçiler, müşteriler arasında iletişim faaliyetleri ortak bir alan üzerinden gerçekleştirme, müşteri portföyünü en iyi şekilde muhafaza ederek kaynakları en etkin biçimde kullanarak verimliliği artırma, maliyetleri en aza indirme, hızlı ve planlı bir tedarik, üretim ve dağıtım zincirini oluşturabilme ve tüm bu faaliyet ve fonksiyonları bir arada gerçekleştirmeye dayalı kavramları ifade eder.⁷¹

2.6.3. Küresel Rekabette Lojistik Yönetimi

İşletme için gerekli olan kaynaklara en hızlı şekilde ve en uygun sürede ve maliyetle ulaşımda lojistik yöntemde teknolojiye ihtiyaç duyumaktadır. Bu değişimlere paralel olarak işletmelerin bilgiye, kaynaklara ve müşterilere ulaşabilme avantaj ve imkanlarına sahiptirler. Değişimlerin faaliyetlere uyarlanması, işletmelere küresel boyutta etkinlik sağlayacaktır. Teknolojik gelişmeler nedeniyle rekabet koşullarının küresel boyuta taşınması hususu işletmelerin lojistik yönetime ihtiyaçlarını ön plana almıştır.

Dünyadaki farklı tüketici pazarlarına hitap ederken, hammadde ve malzeme tedariklerinin, üretim, pazarlama ve dağıtımın yapılabilmesi küresel boyutta işletmeciliği göstermektedir. Birbirleriyle bağlantılı bu alanda işletmeler bilgi ve kaynakların taşınmasının etkin lojistik yönetim sistemi ile sağlamışlardır. Etkili bir lojistik yönetim sistemi yerel işletmelerde önemli olmakla beraber, üretim ve pazarlamada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin mesafe, ürün farklılığı, teslimat süreleri veya Pazar bilgisine sahip olamama gibi belirsizlikleri oluşacaktır. Söz konusu işletmenin bu belirsizlikleri önlemede kullanacağı küresel stratejiler;

⁷¹ Gürçan Çelik, **Lojistiğin Aritmetiği**, <http://www.danismend.com/lojistik>, adresinden, (Erişim:15.07.2014)

- Ürünlerin küresel ortamda kabul görmüş olması,
- Ulaştırma maliyetleri diğer kaynak maliyetlerinden düşük olması,
- Ulaştırma faaliyetleri güvenliğinin bulunması,
- İşletmenin pazara hakim, bilgi sahibi olması,
- Başkaca kontrol sistemlerinin oluşturulması,
- Kolay ve hızlı ürün geliştirme fırsatları oluşturulması,
- Ürünlerin pazarlarda uzun süre kalacak şekilde uzun ömürlü olmasıdır.

Küreselleşme sürecinde pazarların, beklentilerin, müşterilerin ve kurumsal yapılanmalarla bakış açılarının farklılık göstermesi lojistik yönetimin önem kazanmasına sebep olmuştur. Halen lojistik firmaların en büyük dayanağı olan lojistik yönetim anlayışı, teknolojik gelişmelere bağlı değişim hızları nedeniyle önemini daha da artırarak işletmelere için rekabet avantajı getirmiştir. Lojistik yönetimin işletme açısından önemli olmasının bir başka sebepleri arasında ise;

- Taşıma uzaklığı ve maliyetlerin artışı,
- Teknolojik değişimlere yanıt vermede maliyet düşürmede işletmelerin bu alana yönelmeleri,
- Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ürün çeşitliliği sağlamak,
- İletişim sistemleri ile bilişim sistemlerinin etkinlik kazanması,
- Üretime ve pazarlamaya dönük küresel rekabette işletmelerin artışı,
- Tedarik zinciri ile talep zinciri bünyesindeki stok, depolama, taşıma ve dağıtım hizmetlerinin sağlanmasının gereksinimi,
- Küresel rekabet ortamında bilgi sahibi olarak, bilgi sağlayıcıları ve bilgi dağıtıcılarının önem kazanması v.b. sayabiliriz.⁷²

Lojistik yönetimi, sektör firmalarında her hangi bir fonksiyon olmayıp, bir süreç olarak ele alınmalıdır. Sürecin genel amacı; ürünleri, hammadde kaynağından müşteri veya tüketiciye ulaştırılmasına kadar gerekli faaliyetlerin ifa edilmesidir. Üretim

⁷² Demir ve Bakkal, s.20

aşamasından sonra mamülün taşınması, stoklama veya dağıtım gibi fiziksel faaliyetler veya bu faaliyetlere dair bilgilerin temin edilmesi ile tüm sürecin yönetimi, bu kapsamda ele alınmaktadır.

2.6.4. Lojistik Yönetimde Talep Tahminleri

Gelecekte üretimi gerçekleştirecek faaliyetlerin planlamasında üretimi talep edilen veya istenen miktarlardır. Hammadde, yarı mamül, işgücü ve tesis sözkonusu ihtiyaçların tespitindeki temel verilerdir.

Talep tahminleri, tüketici veya kullanıcının ihtiyaçlarını ortaya koyarak, sektör firmaları yönünden gerekli olan veriler elde edilme aşamasını takiben, teknolojik veya mali açıdan gerekli hesaplamalar yapılarak, genel ihtiyaçlar, üretimde kullanılacak malzemeler ile tüketiciye sağlanacak tutarlar tespit edilir.

- Lojistik yönetimdeki tahmini dayalı taleplerde aşağıdaki dönemler kullanılır;
- Çok kısa süreli talep tahminleri; stok kontrolünde veya iş programları hazırlamada kullanılır.
- Kısa vadeli talep tahminleri; Ekonomik üretim miktarı ile tedarik süresi faaliyetleri kapsayıp, üç ile altı aylık süreleri kapsar.
- Orta vadeli talep tahminler; Tedarikteki süresi belli olmayan, uzun süreli malzeme tedariklerini kapsamakta olup, altı ay ile beş yıllık süreli tahminlerdir.
- Uzun vadeli talep tahminleri; firmalarda yeni yeni planlamaların yapılmasına ilişkin uygulanması gereken tahminler olup, beş yıldan uzun süreli talep tahminleridir.

Lojistik Yönetimde Talep Tahmininde Kullanılan Yöntemler;

1- Sayısal Olmayan Tahmin Yöntemleri

a.Görüş toplama yöntemi ; bu araştırma yöntemi sürecindeki etkili olan bireylerin görüşleri alınır. Bunlar genellikle firmaların satış departmanları tarafından gerçekleştirilir.

b.Delphi yöntemi ; Geleceğe dair tahminlerde kullanılır. Bu yöntem, Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ya da uzlaşma yöntemidir. Her hangi bir sorunun çözümünde uzmanların bire bir görüşmeleri ve tartışmaları dolayısıyla bir konu hakkındaki kararlarına ve uzlaşmalarına olanak sağlayan yöntem şeklindedir.

2- Ekonomik Göstergelere Dayalı talep tahmin yöntemi

3- Sayısal Talep Tahmin yöntemleri

2.7. Lojistik Sektörde Risk Yönetimi

Lojistik risk yönetim modellemesinde; günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı yıkıcı risk türleri, tedarik zinciri risk yönetiminin sistematik bir yaklaşımla azaltılabileceği, daha esnek bir tedarik zinciri tasarımının bir kaç temel prensip ile oluşturulabileceği açıklanmaktadır. Bunlar;

- tedarik zinciri değişim mühendisliği,
- temel tedarik stratejisi,
- tedarik zincirinin birliği ve savunmasızlığı,
- tedarik zincirinde çeviklik ve esneklik kavramları,
- lojistik risk yönetim prensipleridir.⁷³

Lojistik sektöründe risk yönetimi, bilinen ve değerlendirilmiş risk ve uygulamaların olasılık ve sonuçlarını azaltmak için alınan kararların sürecinin olduğu da anlaşılmaktadır.

⁷³ Bahar, s. 66, 70

2.7.1. Lojistik Risk Yönetiminde Kullanılan Eylemler

Lojistik yönetimde vuku bulan risklerin yönetiminde bir takım yönetici, karar alıcı ya da karar vericilerin bir takım eylemlere başvurması gerektiği ihtiyacı doğmaktadır. Aşağıda açıklandığı üzere, söz konusu lojistikte risk yönetimi eylemleri;

- Lojistik yönetim şekillerinde doğabilecek riskleri önlemek,
- Lojistik yönetimle ilgili mevcut riskleri azaltmak,
- Oluşan risklerin ikamesini (transferini) yapmak,
- Mevcut riskleri bölümlendirerek paylaşmak,
- Oluşan riskleri sahiplenmektir.

Söz konusu eylem planlarında süreçler kontrol altında tutulabildiği takdirde, yapılan plandan sapma gibi olumsuz durumların veya uyumsuzluklardan kaynaklanan risklerin önemli ölçüde azaldıkları görülecektir.

2.7.2. Lojistik Risk Yönetiminde Krizle Başa Çıkma

Türkiye sürekli krizlerle ve bunların yarattığı risklerle birlikte yaşamaktadır. Bu nedenle her işletme veya kurumun ilerde karşılaçağı krizleri bilmesi, gerekli tedbirleri alması ve riskleri minimize etmesi, hatta krizlerden bir fırsat yaratması gerekmektedir. Kriz yönetimi iş yapma süreçlerimizde oluşacak beklenmedik değişikliklerin meydana gelmesini önlemek, geciktirmek ve kaçınılmaz durumlarda etkisini azaltmaktır.

Krizi yaratan faktörler önemlidir. Bunları değişime kapalı tutmak, tutuculuk, gelişime ayak direme, dar çerçevede düşünmek, hazırlık yapmamak, tedbirsiz olmak, senaryosuz olmak, tecrübesizlik, danışman kullanmamak, personel hataları, alt yapı eksikliği, dar olanaklar, tek işe odaklılık, değişime ayak uyduramamak gibi faktörlerdir.

Genel çerçevede krizler ise; ekonomik, hammadde, ürün, enerji, personel kaynaklı, tabii afetler, kazalar, haksız rekabet ya da politik krizler olarak gruplayabiliriz. Kriz yönetiminde oluşan risklerin yönetiminde, şemsiyelerimizi yağmurdan önce

yanımızda bulundurmamız gerekir. Bu krizin henüz olmadığı dönemlerde yapılmalıdır. Zira işletmeler, hazırlıksız yakalanan krizden en kötü oranda etkilenerek çıkabilmişlerdir. Krizler başlamadan önceki gizli kriz dönemini iyi saptayarak, yavaş yavaş savunma mekanizmalarını hazırlamalıdır. ⁷⁴

Ekonomik koşulların değişkenliği ya da belirsizliği ile karakterize edilen dönemler ile özellikle kriz dönemleri lojistik sektör firmalarını farklı yönlerden etkilemiştir. Kar marjları son 10 yılda düşüşe geçmiş, lojistik hizmet kalitesi azalmış, özellikle taşımacılıkta fiyat duyarlılığını kendi lehine kullanmak isteyen firmalar haksız rekabete yol açan düşük fiyat uygulayarak hizmet kalitesinin düşmesine paralel olarak piyasadan çekilmek zorunda kalmışlardır. Tablo böyle iken birçok firma, aşağıdaki nedenlerle krizden etkilenmemiştir:

- Müşteri ile sağlam iletişim ve krizden etkilenmeyen müşteri,
- Güçlü finansal yapıya sahip olmak,
- Kriz durumunda taşımacılık modu değişikliği yapmak,
- Yeni hizmetler ve hizmet çeşitliliği,
- Krizden olumsuz etkilenen ve müşteri kaybına neden olan pazar boşluklarından faydalanmak şeklindeki nedenlerle lojistik yönetimde risk ortamını atlatmışlardır.

Krizlerin yarattığı risklere karşı alınacak ilk tedbir, kriz sinyallerini algılama sisteminin kurulmasıdır. Yönetici kararlarını ortaya çıkan bir olay karşısında, reaksiyon olarak yansıtması yerine, henüz algılanmamış beklentiler için proaktif tedbir önerilerinin tespiti gerekir. Beklentilerin önceden uyarıcı şekilde hazırlanması, hazırlanan planların sürekli gözden geçirilmesi, başarılı hikayelerin ve geçmişte yaşanmışlıkların göz önüne alınması gerekir. Bu kapsamda kriz kontrol ekiplerinin

⁷⁴ Atilla Yıldıztekin, **Lojistik Sektöründe Risk ve Kriz Yönetimi**, Dergil Yayınları, 2006

oluşturularak kirz hasarlarının belirlenmesi, alternatif planlar yapılması, krizlerin fırsata dönüşümünde varsayımların belirlenmesi önemlidir.

Krizlerin bir müddet sonra biteceği, olumlu ya da olumsuz etkileri yaşanarak sektör çalışanlarını etkileyeceği muhakkaktır. Yaşanan her krizin birer tecrübe sayılması gerektiği, sonraki krizlerin daha kolay atlatılması gerektiği, işletmenin geleceğine yatırım yaparken, birlikte olacağımız çalışan veya paydaşların seçiminde elimizin altındaki değerlendirme kriteri olarak kalacaktır. Bu nedenle, işletmelerin kar ettikleri sürede ayakta kalabilecekleri ve karın göze alınan risk ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmelidir. Ticaret hayatında mutlaka risk ve kriz dönemleri vardır. Krizler risk almanın ayrılmaz bir parçası olup, kriz riskiyle yaşamak işletmelerin öğrenilebilen bir sürecidir

2.8. Lojistik Yönetimde Stratejik Analizler

Lojistik yönetiminin etkinliğinin sektör firmalarına üzerindeki etkilerinde hızla değişen şartlara uygun olarak belirli stratejik karar almak zorundadırlar. Bu nedenle firmaların değişime hızlı uyumları çerçevesinde yürütülmesi gereken stratejik uygulamalar aşağıda belirtilmiştir.

2.8.1. Stratejik Karar Verme ve Analitik Süreç Analizleri

Günlük değişimlere uyum sağlamada gündelik, operasyonel ve stratejik karar süreçlerinin, rasyonel ve mantığa dayalı yürütülmesi gerekir. Bu süreçlere ilişkin basamakların ise;

- a.Üzerine karar verilecek problemin belirlenmesi,
- b.Problemin çözüm seçeneklerinin belirlenmesi,
- c.Seçeneklerin incelenip değerlendirilmesidir.

2.8.2. Analitik Hiyerarşi Süreç Analizi

Bu analiz, birçok değişkenin bulunduğu karar verme sürecinde kullanılır. Lojistikte karar verme süreci içinde, özellikle stratejik karar verme sürecinde yaygın olarak kullanılır. Bunun stratejik ve operasyonel birçok avantajı da vardır.

2.8.3. Analitik Ağ Süreç Analizi

Belirtilen analiz ise, son dönemde lojistik karar alma süreçlerinde kullanılır. Bunun lojistik yönetiminde daha çok ve etkin şekilde yürütüldüğü belirtilmektedir.⁷⁵

2.9. Lojistik Yönetiminde Stratejik Planlama

İşletmelerin uzun süre karlılığını sağlayacak eylem planlarına stratejik planlama denir. Bununla lojistik firmanın amaçları için hangi adımları atacağı hangi yolları tercih edeceği ve hangi ilgi alanları olduğu belirlenir. Bu süreç vizyon, hedef ve amaçlardan oluşur. Organizasyonlar bu doğrultuda misyonlarına yüklenirler.

Lojistik yönetimde uygun talebe yönelik lojistik faaliyetlerin bu alanda rekabet edebilmesini sağlayan faaliyetler planlaması stratejik yönetimle yerine getirilir. Bu yönetimde hem uzun süreli hemde kısa süreli karar verme süreçleri stratejik şekilde desteklenir. Bu sayede kriz durumlarında alınan kararlar ve kriz yönetimi yerine risklerin planlaması yapılır.

Etkin bir lojistik yönetimi için sosyal, kültürel, ekonomik, siyasal ve piyasa koşulları ve ayrıca teknolojik gelişmeler dikkate alınır. Uygulanabilir bir strateji de lojistik firmalarının küresel etmenlere ve stratejik yönetim araçlarına öncelik verirler. Bu kapsamda tüm faaliyetlerin bilinmesi gerekir.⁷⁶

Lojistik yönetime dair yukarıda yapılan stratejik planlamalar sonunda *lojistik*

⁷⁵ Genç, s.607,610

⁷⁶ Genç, s.600,607

yöneticilerin kendilerine sorması gereken dört alanın belirlenmesi gerekir. **Bunlar;**

1.Lojistik aktiviteler açısından firmanın konumu,

- Lojistik çıktılar ve performans değerlendirmeleri,
- Müşterilerin lojistik aktiviteleri nasıl değerlendirdiği,

2.Lojistik aktiviteler açısından nerde olmak istedikleri,

- Firmanın bugünkü konumu ile kurumsal vizyon hedef ve amaçlar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi,
- Lojistik aktivitelerin diğer firmalarla kıyaslanması,

3.İstenilen ve hedeflenen yere nasıl ulaşılacağı,

4.İstenilen ve hedeflenen yere ulaşıldığının nasıl anlaşılacağıdır.

Stratejik planlamanın lojistik yönetime katkısı olsa da bazen planlamadan kaçınılmaktadır. Bu ise başarıya ulaşamama ya da başarılı olamama korkusundan gelmektedir. Lojistik yöneticiler yapılan bu planların uygulanabilir olduğuna şüphe duymakta ve kaynak ayırmamaktadır. Bazı firmalar ise çekimser kalarak bunu gereksiz bulmaktadırlar.⁷⁷

2.10. Lojistik Yönetimde Rekabet Gücü Stratejileri

Ülkemizde lojistik sektör firmaları birtakım stratejiler uygulayarak yurtiçi ve yurtdışı firmalarla rekabet edebilmektedirler. Bu kapsamda söz konusu lojistik yönetimde firmaların rekabet gücünü arttırmak üzere başvurulan önlemler ya da stratejiler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

- a. **Maliyet minimizasyonu:** İşçilik maliyeti azaltılması, taşımacılık maliyetleri

⁷⁷ Harrison ve Van Hogh, 2005

ve taşıma sürelerinin ve sermaye harcamalarının azaltılması,

- b. **Ölçümler:** Performans ölçümlerinin yapılması ya da müşteri memnuniyetinin test edilmesi,
- c. **Yeni yatırımlara yönelme:** Lojistik işletmeye dayalı antrepo yatırımı, depo, raflama sistemi, bilgi işlem departmanı ya da araç filosu yenileme yatırımları,
- d. **Kontrath satış:** Müşteri ile uzun vadeye dayalı sözleşmeli iş yapma,
- e. **Ürün çeşitliliği:** Hizmet farklılaştırılmasıdır.

Lojistik sektörünün özellikle aşağıda belirtilen hedeflere odaklanacağı ve sektörel gelişimini rekabet içinde tamamlayacağı, lojistik yöneticilerinin görüşleriyle öngörülmektedir;

- Doğru müşterinin seçimi ve ihtiyaç tespitinde isabetli olmak,
- Müşteriye hizmet düzeyini yükseltmek,
- Mevcut ürün yelpazesini geliştirmek,
- Kar hedeflerini ön plana almak,
- Müşteri tatmini ve firma değeri dengesini sağlamak,
- Stratejik kontrol, kar akış ve faaliyetleri yürütmek,
- İnteraktif ve otomasyon destekli depolama yapmak,
- Proje taşımacılığı ve yönetimi, lojistik amaçlı bilgi üretimi ve insan kaynakları eğitiminde başarılı olmaktır.

Belirilen ve geniş tutulan bu rekabet vizyonuyla lojistik firmaların planlanan hedeflere ulaşabilmeleri için ekonomik ve politik istikrar, stratejik planlama ve çalışma etiği prensiplerinin gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır.⁷⁸

⁷⁸ Babacan, s.14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜMELENME MODELİ

3.1. Dünya Ekonomik Sistemi ve Kümelene Modeli

Küresel ekonomilerde sıklıkla karşılaşılan finansal veya mali krizlerin, totalde ülke ekonomilerini etkileyerek çözümünü yıllarca süregelen bir çok hasarlara neden olduğu gibi, diğer taraftan önemli sayıda farklı sektörler üzerinde marjinal etkiler de yaratmıştır. Genel krizler, ülke mali yapılarına, mevcut ekonomik sistemlerine ve hükümet politikalarına paralel olarak gelişirken, söz konusu aktörlerin krizlere karşı dayanıklılığı ve ne kadar direnç gösterebildiği, bu noktada kendisini göstermiştir.

Bilindiği üzere, Dünya ekonomik sistemi, yakın zamanda Serbest Piyasa Sistemi veya Kumanda Ekonomik Sistemi çatısı altında yürütülmekte idi. Serbest piyasa sisteminde ülkelerin; rekabet edebilirlik koşullarına, firmaların üretim ve yatırım atılımlarına devletin müdahalesinin bulunmadığı, buna karşın Kumanda Ekonomik Sisteminde ise; ekonomik kaynakların ve malların devletin himayesi altında olduğu ve üretime ve yatırıma devletin karar verdiği ya da bir nevi devletin piyasaları kumanda ettiği anlaşılmaktadır.⁷⁹ Ancak sözü edilen sistem yerini daha sonraki dönemlerde Liberal Ekonomik Sistem ve Kapital Sisteme bırakmıştır.

Günümüz piyasa şartlarının ise daha farklı sistemlere gebe kalacağı önceki sistemlerin yetersizliği nedeniyle yukarıda belirtilen ekonomik sistemlerin yerine daha yeni sistemlerin dâhil olduğu ve bu aşamada Karma (Yeni) Ekonomik Sistemin küresel alanda yerini aldığı görülmektedir.⁸⁰ Bu sistemi, tüm ülkelerin uygulayabildiği, sistemin içinde serbest piyasa ekonomisinin hakim olmakla birlikte, sisteme devletin ve siyasi otoritenin ağırlığını hissettirdiği, devlet, olağan kriz ortamlarına, durgunluk süreçlerine, para politikalarına ve para yönetme stratejilerine enflasyon-deflasyon uygulamaları ile

⁷⁹ Aykut Kibritçioğlu, **Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler**, Yeni Türkiye Dergisi, Cilt 1, Sayı 41, 2001, s.11

⁸⁰ Avni Zafer Acar, **Küresel Kriz Sonrası Değişen Dünya, Türkiye ve Lojistik**, Ekonomi Yöntem Makale, 2014

piyasaya müdahale etmektedir.⁸¹

Adam Smith öncülüğünde olup, 1930 ve öncesi yıllarda ekonomik sistemlerde kısmen uygulanan Klasik İstisat model yaklaşımlarında da, piyasaların kendiliğinden işleyebileceği ve tam istihdama ancak bu şekilde ulaşılabileceği öngörülmüştür. Bir diğer hususta, Kumanda Sisteminin yerini alan Liberal Ekonomik Sistem uygulayıcısı ülkelerin, küresel ekonomik krizlere birçok defa maruz kaldığı ve genellikle krizlere meyilli bir sistem olduğu da bilinmektedir. Bu nedenle, firmaların rekabet stratejilerini belirlemede söz konusu değişimlere adapte olmaları önemlidir.

Çalışmamızın konusuna esas teşkil etmek üzere, küresel ekonomik krizler ve lojistik sektörü önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ve tüm yönleriyle incelenmiştir. Küresel ekonomik krizler ve kriz ortamlarında rekabet edilebilirlik üzerine, Lojistik Sektör alan çalışmamızın bu bölümünde, lojistik Sektör Firmalarında kriz ortamlarında uygulanabilir bir modelleme yapılacaktır.

Bu bağlamda *“aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında işbirliği ve aynı zamanda rekabet olan işletmelerin, onlara mal veya hizmet sunumunda bulunan tedarikçilerin, bağlı kurumsal yapıların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmalarına”*⁸² ilişkin **“Kümelenme modeli”** esas alınacaktır. Bu model, belirli bir endüstri koluna dahil olarak faaliyette bulunarak kendi aralarında ticari ilişkili olup, belirli bir coğrafi yoğunluğa ulaşmış işletme ve kurumları ifade etmektedir.

Kümelenme açısından ön plana çıkan üç ana özellik bulunmaktadır. Bu modelde birbirleriyle üretim sistemi, ürün, hizmet, girdi veya teknolojik alanlarda yatay ve dikey ilişki halinde olan firmaların bulunduğu, ikinci bir özellikte, aynı coğrafik yapıda ya da yerel alanda konuşlanmış firmaların bulunduğu, bunların yerel seviyede yakınlıklarının bilgi akışını kolaylaştırdığı ve yenilikçiliği teşvik ettiği, bir diğer özelliğinde ise, yerel

⁸¹ Gülten Kazgan, **Türkiye’de Ekonomik Krizler: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı İnceleme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 2008, s.174

⁸² Nilay ALÜFTEKİN, Öznur YÜKSEL, Ayşegül TAŞ, Gülşen ÇAKAR ve Fatma BAYRAKTAR, **Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisinden, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s.12

ölçekte yakınlıklarının kümelenme yapılanması anlamına gelmediği⁸³, ve bu yaklaşımın temelinde sektörel rekabetçiliğin olduğu ifade edilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın yöntemi dahilinde, küresel ekonomik krizlere maruz kalan lojistik hizmet üreten firmaların ihtiyaçları ve sorunları ortaya konularak, küresel alandaki eğilimlerin fırsat ve tehditlerini erken algılayarak gözlemleyen, insanı, eğilimlerin oluşturduğu bağlantıları, bağlılıkları ve bağımlılıkları anlayacak donanıma sahip, geniş anlamda kaynaklara kolay ulaşılmayı sağlayan örgütlenmelere⁸⁴ ilişkin bir model geliştirmeye çalışılacaktır.

3.2. Uygulanabilir Bir Kriz Yönetim Modeli Oluşturma

Tasarlanan model ile; tedarik zinciri aktörlerine rehberlik yapan ve onları yönlendiren, sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlayan, hem iç hem de dışta yüksek düzeyde hizmet yönetimi imkânı sağlayan, tüm taraflara maliyet ve çevre dostu etkili çözümler sunan, taraflara artı değer yaratan ve değer zinciri boyunca yüksek derecede kaliteli hizmet sağlayan bir model amaçlanmıştır.

Kümelenmenin, belirli bir alanda, birbirleriyle bir ürün ya da hizmeti üretmek, dolayısıyla bağlantılı ve coğrafi biçimlerde bir arada toplanmış şirket veya kuruluşların oluşturduğu, aşağıda belirtilen grubun tümünü barındırmaktadır;⁸⁵

- Nihai ürün ve Hizmet İşletmeleri,
- Girdi, parça, makine ve hizmetleri,
- Aracılar ve Finansal Kuruluşlar,
- Dağıtım Kanalları, müşteriler,
- Tamamlayıcı ürün üreticileri,
- Uzmanlaşmış altyapı sağlayıcıları,
- Teknik hizmet sağlayıcılar,

⁸³ Erdinç Tutar, Filiz tutar ve M.Vahit Eren, **Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü:Kümelenme:** A.Üniv.U.A.İ.F.Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s.3,4

⁸⁴ Rüştü Bozkurt, **Eskişehir Kümelenme Öncüsü**, İş'te Kobi Dergisi, 2011, (01.04.2016), s.1

⁸⁵ Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu, **Kümelenme Yaklaşımı**, URAK Bülten, Mart 20004

- Mesleki eğitim kuruluşları ve Araştırmacılar,
- Standartları düzenleyen, denetleyen kurumlar,
- Sanayi ve Ticaret Odaları,
- Sektörel birlik veya kuruluşlar.

Ayrıca, kaynakların kullanımına olanak tanıyan, hizmetleri, lojistiği, ekonomiyi, liderliği, firmaları, şirketleri, politikaları ve gelecekteki iş organizasyonlarını bir bütün olarak algılayan, pazarlama, satın alma, üretim, tüketim, tedarik, perakende ve sürdürülebilir kalkınmada lojistik hizmetlere odaklanan, lojistik hizmet yönetiminde farklılaşma, yaratıcı yeni fırsatlar ortaya sunmaktadır.

Diğer taraftan iş kümeleri, dağıtım kanallarına, müşterilere, birbirini tamamlayan ürünlerin üreticilerine doğru uzanmaktadır. Standardizasyon kuruluşları, Üniversiteler, mesleki eğitim ve teknik destek sağlayıcılar ya da özel kuruluşlar iş kümelerinin başlıca aktörlerindedir.⁸⁶ Bu şekilde iş kümesinin, bir olgu olduğu ve bir takım müdahalelerden, organizasyon ve planlamalardan bağımsızdır diyebiliriz.

Yukarıda bahsedildiği üzere lojistik firmalar üzerinde uygulanabilir bir sistem olan kümelenmeler, çoğunlukla nihai ürün veya hizmet işletmelerini, nitelikli işgücünü, ara mal tedarikçilerini, hizmet finans ve endüstrideki ilgili firmaları kapsamakta olup, diğer yandan, üniversiteler, mesleki eğitim kurumları, kamu kurumları, ticari birlikler, aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, bu sistemin birer parçası konumundadır.⁸⁷

⁸⁶ Programlama Ekonomi Bakanlığı, **Kümelenme**, Bülten, Mayıs, 2013, s.1

⁸⁷ Alüftekin, s.11

Tablo 6: Kümelenmenin Yatay/Dikey İlişkileri



Kaynak: Osman Eroğlu ve Azmi Yalçın, **Kümelenmede Literatür Taraması Tezi**, Dicle Üniv.İİBF, Çukurova Üniv.İİBF, İstanbul, 2013,

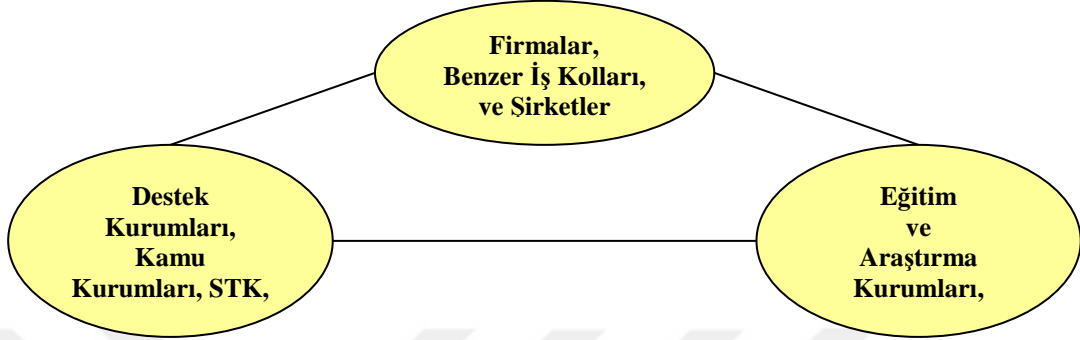
3.3. KÜMELENME YAKLAŞIMI (MODELİ)

Küreselleşmenin hızla geliştiği günümüz ortamında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan ülkeler veya işletmeler hayata tutunabilmekte, ancak, ekonomileri zayıf olan ülke veya işletmeler ise, rekabet gücünü artırmak ve düşük maliyetli üretimde bulunarak kabiliyetlerini geliştirmeleri ve kapasitelerin artırmaları gerekmektedir. Küresel piyasalarda söz sahibi olunabilmesi için kaynakların verimli ve etkin kullanımının yanında bölgesel, ulusal veya uluslar arası alanda güç birlikteliği yapmaları, rekabet avantajını üst seviyelere çıkarmaları zorunludur. Bu itibarla, “Kümelenme Modeli” bahsi geçen zorunlulukları aşabilmede alternatif olabilecek yaklaşım şeklidir. ⁸⁸

Michael E.Porter tarafından geliştirilen “kümelenme”, diğer bir adıyla “Cluster”, *“birbirlerine katma değer olarak katkıda bulunan, birbirine üretim zinciri ağı ile bağlı, rekabette artı güç sağlayan, birbirine bağımlı tedarikçiler, firma veya işletmeler*

⁸⁸ Bekir Sami Öztürk ve Kazım Sarıçoban, **Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü**, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, S.D.Üniv.İİBF, Cilt 5, Sayı 1, 2013, s.96

ya da kurumların coğrafi bir alanda yoğunlaşmaları” olarak adlandırılmaktadır. Birbirine bağımlı hareket eden tedarikçilerin, firmaların oluşturdukları yapısal bir düzenek veya konuşlandırılmış bir ağ çeşidi olarak düşünüldüğünde, sistemin aşağıdaki şematik biçimde karşımıza çıktığını görmekteyiz.



Kümelenme, 1990’lı yıllarda Michael E.Porter tarafından popülerize edilmiş, ancak ülkemizde henüz üzerinde durulmaya başlanılan bir kavram ya da sistemdir..⁸⁹ Kümelenme, daha öncede bahsettiğimiz üzere, belirli bir alanda, birbirleriyle bir ürün ya da hizmeti üretmek ile ilgili bağlantılı, coğrafi olarak bir arada toplanmış şirket ve kuruluşların oluşturduğu grubun tümüdür. Kümelenme modelinde, dağıtım kanalları, müşteri ağı, girdiler, teknolojik çalışmaları veya tamamlayıcı mamül üreticileri meydana getiren oluşumlar gibi görülmektedir.

Bu yaklaşımın, **rekabetçilikte verimli olduğu, etkinlik ve yenilik hareketlerini tetiklediği** anlaşılmaktadır. Bahsi geçen lojistik firmaları üzerinde kümelenme modelinden beklentilerin gerçekleşmesi için **mutlaka inovasyon ve verimlilik unsurlarının rol üstlenmesi** gerekmektedir. Gerek uluslar arası gerekse ulusal düzeyde beklenen doyuma ulaşılmada, küresel rekabet tehditinden daha ziyade kültürel farklılıklar ve karakter düzeyleri önem arz etmektedir.

Kümelenmenin önemli özelliklerinden bazıları bu oluşumu sanayi bölgelerinden ayırır. Birincisi, yerel düzeyde gerçekleşen üretimin uluslar arası piyasalara yönelimi ve rekabet gücüne erişmesi olup, diğer özellik ise, buluşçuluk ve yaratıcılık kapasitesidir.

⁸⁹ Çağrı Bacak ve Fadime Altaş, **Kümelenme Politikaları ve Öneriler**, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt .2, Sayı 2, 2011, s. 13

Hizmet üretiminin başlıca niteliği ise, belirli sektörlerde uzmanlaşma, küçük ölçekli işletmelerin yoğun olması, firma dayanışmaları, kaliteye dayalı rekabet ortamı, verimlilik artışlarıdır,⁹⁰ diyebiliriz.

Rekabetçi bir kümelenme modeli uygulamasında ve başarılı bir küme yaklaşımında bulunması gereken şartların⁹¹ aşağıdaki gibi olduğu, yapılan araştırma ve çalışmalarda görülmüştür:

- Coğrafi konum ve bölge yapısı
- Tedarikçiler
- Ulaşım altyapısı
- Nitelikli işgücü
- Etkili ve verimli ağ yapısı
- Sanayi yapısının etkinliği
- Yerel ve Ulusal politikalar
- Ar-Ge kurumları ve Üniversiteler
- Ücretler ve Sermaye durumu
- Teknoparklar
- İç talep durumu

Bu modellemenin uygulanabileceği alan üzerinde arzu edilen doyuma ulaşılmada gerekli olduğu düşünülen diğer önemli koşul ve şartlar⁹² ise aşağıda verilmiştir:

- Bu modelin koordinasyonu, yönetimi ve proje takibinin ayrıca bir ekip tarafından izlenmesi gerektiği,
- Üniversitelerde sanayi ve işbirliğine yönelik Ar-Ge yapısının kurulması,
- Yeniliğe açık ve nitelikli firmaların sisteme dahil olması,
- Bilgi paylaşımında ve işbirliğinde yer alacak işletmelerin yer alması,

⁹⁰ Alüftekin, s.13

⁹¹ STM Yıllık Sektör raporu, 2015, [https://www.com.tr/imp/doc.\(erişim:01.04.2016\)](https://www.com.tr/imp/doc.(erişim:01.04.2016))

⁹² STM Yıllık Sektör raporu, 2015

- Sistem içinde bilgi ağı sağlayıcılarının bulundurulması,
- Hizmet içinde İşgücüne yönelik eğitim planlaması yapılması,
- Girişimcilik ve yöneticilik eğitimlerine ağırlık verilmesi,
- Maliyet avantajı sağlayıcı ortak faaliyetlerin tanımlanması,
- Küresel ortamlarda küme ağlarına ve etkinliklere katılım,
- Reklam, tanıtım ve markalaşmanın artırılması,
- Kamu ve özeli sektör kaynaklarının finans için kullanılması,

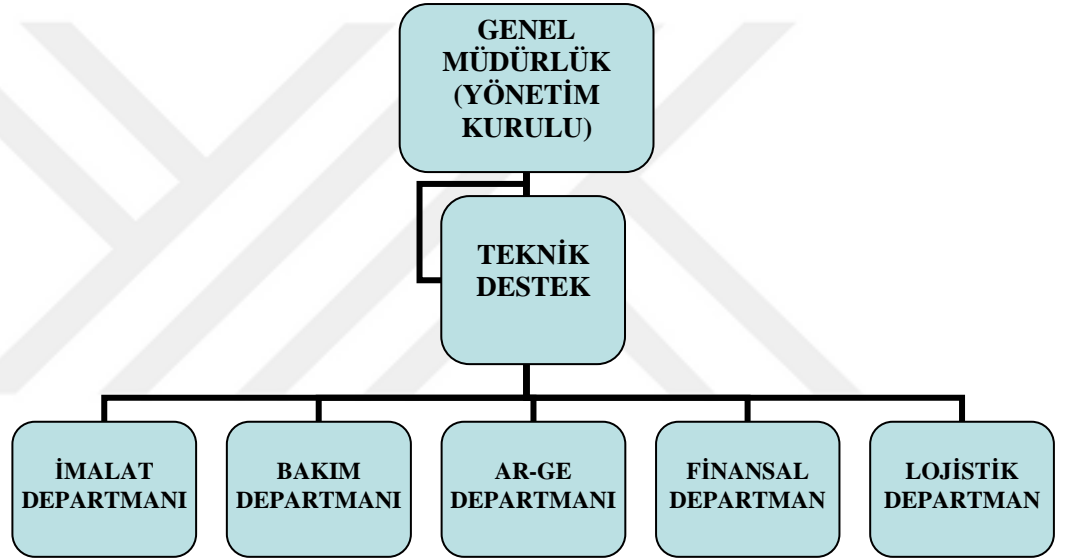
Geliştirilmiş bir kümelenmenin alt yapısında geniş bir alana sahip tedarikçiler bulunmaktadır. Sisteme dahil edilmiş bir firmanın sistem dışındaki işletmelerden kaynak temini yerine daha yerel firmalardan kaynak gereksiniminde bulunması maliyetleri daha da düşürecektir. Konuya bu yönden baktığımızda, firmaların geliştirilmiş veya mevcut kümelenmelere dahil olmaları daha uygun olacaktır. Konuyu *pazarlama yönünden ele aldığımızda ise, tasarlanan modelin, sistemin içine teknik, pazar ve özellikle rekabet olguları ile dahil olduğu görülmektedir.*

Kümelenme (Cluster) Modeline ilişkin coğrafi yapılanmalarda emsal teşkil edebilecek sektör alanlarına dair işletmelerin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir.

- İlgili endüstri dalındaki firmalar
- Dağıtım kanalları ve müşteriler
- Tedarik zinciri ve tamamlayıcı firmalar
- Girdiler, Nihai ürün veya hizmet sağlayıcılar
- Aracılar ve finansal kuruluşlar
- Uzmanlaşmış altyapı firmaları
- Endüstri dalında eğitim veren ve teknik hizmet sağlayanlar

➤ Denetleyici ve düzenleyici kamu kurumları

Kümelenme yaklaşımı, Porter ile birlikte 1998’li yıllardan itibaren küresel alanda hızla popüler olmuş, ancak bu yaklaşımın ilk aşamasında, 19.yüzyılda Marshall’ın endüstri alanlarında mevcut yerelleşme ekonomilerine dair yığılma modelinin olduğu görülmüştür. Bu sistem tanımında bulunan önemli kavramın işletmelerin coğrafi yakınlık veya karşılıklı bağımlılıktan gelen yoğunlaşmalarına dayalı sinerji oluşturmaları olduğu anlaşılmaktadır.⁹³



Şekil 7:Kümelenmede Organizasyon Şeması

Kaynak: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu, Bülten, 2014

Yukarıdaki şekle baktığımızda, işletme veya firma grupları uygulanabilir ve sürdürülebilir bir kümelenme modelinin organizasyonunda emsal olabilecek biçimde benzer şematik yapılanmalara gitmişlerdir.

⁹³ Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu, **Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar**, URAK Bülten, Mart 2004

Bu yaklaşım, köklü değer sistemlerini oluşturan yerel bir kalkınma modeli olup, her aşamada bölgesel ve yerel rekabetin gelişimine katkı yapması beklenen önemli hedefleridir.

3.3.1. Kümelenme Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Rekabetçiliğin daha da artırılması için kümelenmeler, devletlerin gündemini yoğunlukla meşgul etmektedir. Küresel bağlamda kümelenmelere gidilmesi ve kümelenme çalışmalarına önem verilmesi yönünde birçok planlama yapılmıştır. Avrupa Birliği kriterleri dahilinde eylem planlarına giren bu yaklaşımda, ülkemizde Devlet Planlama Teşkilatı, KOSGEB idaresi veya Hazine Müsteşarlığı gibi kurumlarda belirli politikalar kümelenme yaklaşımı dahilinde şekillenmiştir. Örneğin, Devlet Planlama Teşkilatı ve KOSGEB tarafından Bartın'da bu model çalışmaları öncülük etmiştir.

Uluslar arası ve ulusal düzeydeki kurumlarda bu modeli analiz etmektedirler. İBB, İstanbul Metropolitan Plan Merkezi, bazı yerel kurumlar, İl Özel İdareleri gibi kurumlar farklı bölgelerde kümelenme çalışmaları yapmaktadır. Tüm sektörlerde olduğu kadar Lojistikte de kümelenme çalışmaları, daha üst seviyelerden, Devlet Planlama Teşkilatı, Ulaştırma Bakanlığı, Dernekler veya Borsalar düzeyinde belirlenen hedefler noktasında farklı birimlerin birlikteliğiyle, kural ve süreç belirlemesi, problemlerin tanımı veya çözümü gibi konulardaki çalışmalardır.⁹⁴ Sözkonusu çalışmalar sektörel alanda farklı kümelerce uygulanabileceği gibi, coğrafi veya ölçek bazında da uygulanabilmiştir.

2008 yılı ortalarında yaşanan ve oldukça uzun vadeye yayılan küresel ekonomik krizler ile ortaya çıkan sanal refah ve servetler yok olmaya yüz tutmuştur. Bu gelişmelere paralel dünyada yeni yeni arayışlar başlamış, ekonominin bilgiye dayalı yenilikçiliğin tetiklenmesi ve üretim kalitesinin geliştirilmesi amacıyla farklı kesimlerin müşterek çalışma yetkinlikleri ortaya çıkmıştır. Yani, sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak bir yapının inşası için ortak hareket etme ihtiyacı doğmuştur. Bu şekilde

⁹⁴ Atilla Yıldıztekin, **Lojistik Sektöründe Kümelenme Çalışmaları**, Ortak Payda Dergisi, 2007, (01.04.2016), s.1

ortak çalışmanın gelişimine katkıda bulunacak yapı olan ve aralarında güçlü bağ bulunan, destekleyici kurumlar ile akademik çevrenin oluşturduğu ağ olan “kümeler” vücut bulacaktır.⁹⁵

Kümelenme modelindeki tarihsel gelişmeler paralelinde işletmeler, firmalar veya kurumlar kendi iç yapılarında, organizasyon şekillerinde ya da işleyişe dair bir takım planlama ve programlama yapmışlardır. Avrupa Birliği de Kümelenmeyi inovasyonun tetikleyicisi olarak görmektedir. Avrupa’da bu sistemin oluşturduğu katma değer, istihdam veya rekabet gücü göz önüne alındığında sisteme verilen desteklerin arttığı, Fransa örneğinde yer alan kümelenmelerde yaklaşık on milyar euro kaynak aktarımı yapıldığı bilinmektedir.

Günümüzde kümelenmeler, ülkelerin rekabet gücünün artırılması hususunda oldukça önemlidir. Dünya genelinde kümelenme çalışmalarının hızlanması, geliştirilmesi için projeler yapılmaktadır. Türkiye’de de bu projelerin uygulama alanı bulunduğu görülmüştür.⁹⁶

3.3.2. Kümelenmede Amaç

Rekabet edebilirlik düzeyi oldukça zayıf olan, sektörüne veya ülke ekonomisine fazlaca katma değer katkısında bulunamayan, kısa veya uzun sürelerde bölgesel kalkınmayı gerçekleştiremeyen endüstrilerin, bu model yaklaşımı ile elden geçirilmesi, buna karşın, istihdam sağlayıcı, yüksek katma değerli, yüksek gelirli, uluslar arası veya ulusal kalkınmada rekabetçi kurumlar, firmalar hedeflenmiştir.

Michael Porter’in 1990’lı yıllarda ortaya çıkardığı diğer bir adıyla “*Clustering*” yani *kümelenmede, üretim ve hizmet sektörlerinin kendi bölgelerinde bir araya getirilmesi amaçlanmıştır*. Kümelenmenin temelinde ekonomik çıkarların yattığı, bunun da küme gruplarını bir arada tutan bağlayıcı unsur olduğunu görmekteyiz.

⁹⁵ Emine Cin, **Sanayinin Dönüşümünü Hızlandıracak Kümelenme Modelleri**, Girişim Haber Makale Dergisi, 2016, (Erişim: 14.01.2016), s.1-2

⁹⁶ Hakkı Eraslan (hızl), **Kümelenme Temelli Ekonomik Planlama**, İstanbul: Vezir Yayınları, 2011, s.11

Tedarikçi ilişkilerinin bir arada tutulması, ortaklaşa teknoloji kullanımı, girdi ve çıktılarının dengelenmesi, dağıtım kanallarının ortak kullanımı, ortaklaşa ekipman sarfı, bu model yaklaşımının birer çıktılarıdır, diyebiliriz.

Kümelenme politikasının amacına dair **temel unsurun, işletmelerin ve kuruluşların ortak faaliyetlerini destekleyebilmeleridir.** Bu politika, klasik sektörlerden yoğun şekilde araştırma ve geliştirmeye dönük inovasyona açık alanlara doğru geniş bir sahada yer almaktadır. Kümelenme olgusunu başlatan işletmelerin, koordine eden, gelişime açık tutan, bunların sonuçlarını inceleyen olmaları gerekir. Ülkemizde ticaret ve sanayi odaları, sektör liderleri veya danışman kuruluşlar ancak bu gibi analizleri değerlendirmelidir. Modelin hayata geçirilmesi, mevcut sektör firmalarının tespit edilmesi, bir takım ölçümlere tabi tutularak uygulanabilir sektörün seçimi sağlanmalıdır.

Bu sistemde, gerekli analizlerin yapılmasından sonraki aşamalarda, rekabet edebilirlik gücünün yükseltilmesi, üretimi yapılan mal veya hizmetin yurtdışı edilebilir duruma getirilmesi önemlidir. Kümelenme uygulamaları, 1990'lı yıllardan itibaren Doğu, Batı ve Orta Avrupa'dan Amerika Birleşik Devletlerine, Çin Halk Cumhuriyetinden, Japonya'ya değin birçok küresel alanda başarılı şekilde uygulanarak etkin sonuçlar vermiştir.⁹⁷

Kümelenme tetkikleri sonunda; **“altyapı, teşvik veya finansal projeler uygulanmaya başlanmalıdır. Kümelenmenin hedefi, firmaları, üniversiteleri, Ar-Ge işletmelerini, kamu ve diğer kurumları tek bir yapıda buluşturmaktır. Firmaların hızla pazarlara girmeleri, bilgiye çabuk ulaşmaları, gerekli finansı elde etmeleri, birlikte araştırma ve geliştirme, üretim ve pazarlamada bulunmaları,⁹⁸ varolan riskleri paylaşmaları, dışa dönük hizmetleri artırmaları, buldukları alanın mali gelirlerini yukarı çekebilmeleri için, birbirleri ve diğer kuruluşlarla organize olmaları”** önemlidir.

⁹⁷ Programlama Ekonomi Bakanlığı, Bülten, s.2

⁹⁸ Erdinç Tutar, s.4

Kümelenmelerde sektördeki ağ yapısı, iletişim ve bağlantı sayıları, firmaların mali büyüklükleri ve yapısal değerleri, sürdürülebilir rekabet güçlerinin göstergesi olabilir. Bu çerçevede sistem yapısına göz attığımızda, **Üst düzeyde analiz edilmiş ve geliştirilmiş kümelenme modelinde;**

- Ortak risk sermaye piyasalarının,
- Firmalar arasında ve bireyselde ortak müşterilerin,
- Paydaş hizmet sağlayıcılarının,
- Paydaş tedarikçilerin,
- Aynı hizmet sunumunda yer alan Ar-Ge kurumlarının,
- Benzer firmalara yönelik teknolojik araştırmacıların,
- Kalifiye veya uzmanlaşmış işgücü portföyünün,
- Taşımacılık ve iletişimle ilgili ortak alt yapı tesislerine ilişkin bağlantıların, bulunması önemli görülmektedir.

Kümelenme modelinde birçok sektör dalı ve endüstri alanları bu kapsamda bir takım şekillenmelere gitmişlerdir. İşletmelerine, kurumlarına veya firmalarına bu yaklaşıma uygun bir organizasyonun öncelikle planlamasını ve altyapısını oluşturmuşlardır.

Teknolojik kümelenmelerde, mutlak olması gereken güçlü bir sanayinin inşa edilmesine katkıda bulunmayı, yan ve alt sektörleri geliştirmeyi hedefleyen teknoloji tabanlı kümelenme modelinin vizyonu⁹⁹ açısından tespit edilen hedeflere baktığımızda;

- Rekabette birlikte çalışmayı sağlayan ortam ve karşılıklı güven,
- Yatırımcılara Kümelenme içinde yeterli alt yapı sağlamak,
- Küme dahilinde ortak girişim kültürünü artırmak,
- Uluslar arası boyutta nitelikli ve deneyimli işgücüne sahip olmak,
- Uluslararası alanda markalaşma ve reklam önem verilmesi,

⁹⁹ STM Yıllık Sektör raporu, 2015

- Networking (güçlü bir ağ) yapı oluşturmak,
- Ulusal ve global kümelenmeler ile ilişki kurmak,
- Sanayi ile Üniversite işbirliklerini sağlamak,
- Küme dahilindekilerin rekabet gücünü artırmak,
- Altyapı eksikliğini hizmet içi eğitimlerle karşılamak,
- Uluslar arası uzmanlaşmış işgücünü temin etmek, olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.3. Küresel ve Ulusal Alanda Kümelenme Çalışmaları

Kümelenme, bazen kendiliğinden oluşurken, bir takım kümelenmeler kamunun desteği ve devlet politikaları sayesinde de ortaya çıkmıştır. Gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerden, ABD, Almanya, İtalya veya Japonya’da kalkınmada bu modelin ticari hayatta uygulama alanı bulduğu bilinmektedir.¹⁰⁰ Küresel ortamda rekabet edebilirlik düzeyine dayalı olarak birçok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kümelenme çalışmalarının olduğu, araştırmalarımızla tespit edilmiştir. Kümelenme modelinin benimsenmesinde, ABD’nin öncülük ettiği Silikon Vadisi ilk kümelenme örneklerindedir. Ülkemizde ise Türkiye-CAT projesi kapsamında özel sektör işbirliğine dayalı olarak çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, küresel boyutta güçlü endüstrilerde yoğun şekilde kümelenmeler yaşanmıştır. Otomotiv sektöründe Baden Württemberg kümelenmesi, film sektöründe Hollywood kümelenmesi, enerji alanında İspanya Basque kümelenmesi, tekstil alanında Çin Shaxing Country v.b. kümelenmelerin oluştuğunu görmekteyiz. Bunun en belirgin örneklerinde ise; Londra ve New York’taki finansal küme örnekleri ile bilgi teknolojilerine örnek teşkil eden Silikon vadisinin olduğu söylenebilir.

Almanya, otomotiv endüstrisindeki rekabet avantajı, Baden Württemberg bölgesindeki tedarikçilerin meydana getirdiği sıkı yapılanmalara dayanır. Bu endüstri kümesinde; en bilinen markalardan; Mercedes benz ve Audi yer almaktadır. Amerika

¹⁰⁰ **Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü**, 2013, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisinden, Cilt 5,s.98

film endüstrisi Hollywood bölgesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Almanya, bu kapsamda, AB üye ülkeleri arasındaki inovasyona çok daha hazır birkaç bölgeden birini barındırmaktadır.

Küresel veya global boyutta kümelenmelere bir çok örnek vermek mümkündür. Bangalore bilişim bölgesinin Hindistan'ın kümelenmedeki en bilinen bölgesi olduğudur. Cluster de Energia adıyla, İspanya Basque bölgesi enerji kümelenmesi ile hayata geçmiştir.

Ülkemizde kümelenme çalışmaları, yedinci kalkınma planında temeli atılmıştır. Turkey(CAT) projeleri ile 2000'li yıllarda ilk uygulamalar başlamıştır. CAT olarak bilinen kurum daha sonra, URAK (Uluslar arası Rekabet Araştırmaları Kurumu) olarak değişmiştir. Sultanahmet Turizm Bölgesi Kümelenmesi, Bartın Rekabetçilik Analizi ve Kümelenme Analizi Projesi, Ostim Rekabetçilik Analizi kümelenmesi, Adıyaman ili hazır giyim sektörü kümelenmesi, İBB İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi ile İTKİB İstanbul Tekstil ve İhracatçı Birlikleri kümelenmelerini sayabiliriz.

Türkiye'de kümelenmeler, Büyük Marmara Depreminin sonrasında da kendini göstermiştir. Bunun sonunda teknopark bölgeleri ile organize sanayi bölgeleri sistemin içinde yer almıştır. Ancak bu konuda ilk pilot uygulamanın yukarıda belirtildiği üzere CAT, yeni adıyla URAK olduğunu görmekteyiz. 2007 yılında ise Ulusal Kümelenme Politikasının Gelişimi Projesi uygulamaya geçmiş, ayrıca birçok pilot iş kümesi hayata geçmiştir. Marmara Otomotiv İş Kümesi, İzmir Organik Gıda İş Kümesi, Ankara Yazılım İş Kümesi, Muğla Yat Turizmi İş Kümesi, Samsun Dış Ticaret İş Kümesi ve Erzurun-Kars Kış Turizmi Kümeleri verilebilecek örneklerdir.

Küresel ve Ulusal alandaki kümelenmeler çerçevesinde sektörel uygulamalara örnek olacak birçok çalışmanın bulunduğunu yapılan araştırmalar neticesinde görmekteyiz. Bunun bir örneğinde; Norveç Deniz Kümelenmesi karşımıza çıkmaktadır. Bu örnek uygulamada; Deniz Taşımacılığı tek başına ele alınmış olup, kümenin ana çerçevesini, Tersane ve Tedarikçilerin, Armatörlerin, Petrol Şirketlerinin, Denizcilik

Yetkilileri ile Denizcilik Hizmetlerinin oluşturduğu görülmektedir. Burada, Tersane ve Tedarikçilerin hemen yanı başında; Makine imalatçılarının, gemi araç ve gereç üreticilerinin ve tersanelerin bulunduğu, Sektör yetkilileri dahilinde; sabit platformların, petrol hatlarının ve teçhizatlar v.s. bulunduğu, Sektör Hizmetleri içerisinde ise; acenta ve aracılarn, finansçı ve bankaların, hukuk müşavirlerinin, sigorta şirketlerinin, eğitici kurum ve ar-ge kurumlarının ve denizcilik danışmanlık bürolarının bulunduğu anlaşılmaktadır.¹⁰¹ Bu şekilde Norveç ekonomisinin küresel boyutunun % 1'leri tekabül etmesine karşın, denizcilik kümelenmesinde sektörün küresel alanda % 10 paya sahip olduğu görülmüştür.

Ulusal alandaki diğer bir örneklemede; başarılı bir kümelenme pilot uygulamasında “Sultanahmet Turizm Kümelenmesi”nin olduğunu görmekteyiz. Söz konusu kümelenme modelinin ortasında; konaklama tesislerinin, restoranların, müzelerin, rehberlerin, alışveriş alanlarının, ulaşım araçlarının, eğlence ve kültürel faaliyetler ile tarihi mekanların yer aldığı, bunları çevreleyen halkanın; Kültür ve Turizm Bakanlığı ofisleri, seyahat acentaları, tur operatörleri, üniversiteler, Türsab, Türob v.s. kurumlardan teşkil olduğu izlenmiştir. Diğer bir halkasında ise; emniyet mensuplarının, finansörlerin, sigortacıların, sağlık, gümrük, ulaşım ve medya gibi kuruluşların yer aldığı da ayrıca gözlemlenmiştir.

Kümelenme modelinin Avrupa ülkelerindeki uygulama örneklerinden bir diğer uygulamada, uzun süre kullanım alanı bulduğu Almanya'dır. Federal hükümetin kapsamlı bir ileri teknoloji stratejisi bu yaklaşımın bir parçasıdır. Kümeler ve bölgesel yapılar hızlanmıştır. Merkezi ve yerel olmak üzere politik destekler oluşmuştur. Genel olarak eyalet şeklinde yapılanmıştır, kümeler. Almanya'da kümelerin rekabetçi olduğu, üye katılımlarıyla hizmet ifa ettikleri, buna karşın kamu desteğine ihtiyaç duymamışlardır.¹⁰²

¹⁰¹ Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu, Bülten, 2004

¹⁰² Çağrı Bacak ve Fadime Altaş, 8

3.3.4. Kümelenmede Esas Alınacak Politikalar

Kümelenme politikası, bunların etkinliği, verimliliği, rekabet edebilir gücü, karlılık veya istahdamı yükselttiği görüşü mevcuttur. Bu sistemin sadece bir politik alan dahilinde olmadığı kabul edilir olup;

- KOBİ gelişim politikaları,
- Bilişim ve teknoloji politikaları,
- Dış ticaret politikaları,
- Kalkınma politikaları çerçevesinde kümelenmesi gerekmektedir.

Kümelenmelerdeki temel yaklaşımların, rekabetçilik ve yoğunlaşma politikalarının odak noktasında olmasıdır. Üretkenliği artıracak bir kümelenme politikasının, en azından kalkınmanın erken dönemlerinde ürün çeşitliliğine de odaklanması olumlu neticeler verebilecektir.¹⁰³

Sistemde işleyebilen politikalara dair bir takım yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşım türleri;

Dar Yaklaşım Modeli; devlet kurumlarının uygulama kanallarına ilişkin yaklaşımdır. Küme girişimleri ve kamu otoritelerince gerçekleştirilen küme politikası ayrımı olarak düşünülmektedir. Bu modelde küme politikası hayata geçirilirken;

- Araştırma Geliştirme ve Sanayi İlişkileri,
- Yerel üstünlükler yaklaşımı,
- Kobi ağ yapısı modeli,
- Bölgesel küme geliştirme modeli,
- Küme bölgesel dinamiklerine odaklanmalar dikkate alınır.

Yaratıcı Yaklaşım; yeni yeni kümeler kurulması veya hayata geçirilmesidir. Bir çok kaynak kümeyi yapısal bir olgu olarak algılamakta ve problemleri sistemin başlangıcı gibi görmektedir.

¹⁰³ Çağrı Bacak ve Fadime Altaş, s.4

Ağ Yaklaşımı; bölgelerdeki kamu veya özel sektör faktörleri arasındaki yakın ilişki hedeflenir. Kümelenme politikasında başarılı sonuçların nedenlerini sunmak için kamu ve özel kesim birlikteliği önemlidir. Söz konusu yaklaşım çok iyi olmasa da kümelenme politikasının başlangıcında yer almaktadır.

Evrimsel Yaklaşım; politik sunucular bilgi tabanının temel yetkinlik ve öğrenme kabiliyetlerin gelişiminde politika ortaya koymaktadırlar. Köklü inovatif yenilikler bilimsel alanda ortaya çıksa da sistem yeniliği kurumsal birlikteliğin sonucunda da oluşmaktadır.

Kümelenme politikaları esas olarak hareket alanlarını destekler faaliyetlerin bir karışımıdır. Bunların, bölgesel kümelenmelerde işbirliğinin varlığı önemsiz olmak üzere doğrudan sermaye ve yenilik hareketleri gibi devlet destekleri olduğu, bunların firma yatırımlarını ve taahhütlerini garanti ettiği, devlet destekli girişimlerin kümeye dahil firmalarına pozitif bağlantıları artıracaktır. Bu girişimler kamu müdahalesi olmadan ortaya çıksa da kuruluş sürecinde devletin rolünün önemi büyüktür. Kümelenme politikaları bahsedilen hususları birleştirici özelliğe sahiptir. Küme geliştirme veya iyileştirme politikaları ise iş kümelerini güçlendirmeyi hedefleyen kamu icraatları¹⁰⁴ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sözü edilen sistemde iki önemli yaklaşım da mevcuttur. İlk yaklaşım şeklinde, yoğunlaşmanın politikanın merkezinde yer aldığı ve rekabetçiliğin yükseldiği öne çıkmaktadır. Ekonomik politikalar üzerinden baktığımızda ise devlet müdahalesinin daha erken süreçte gerçekleşmesi olup, yoğunlaşmanın asıl amacının firmaların teşvikler yoluyla belirli bir bölgeye yerleşmesidir.

Bir başka açıdan baktığımızda, kümelenme politikaları, yerel kümelenme yapılarını teşvik ederek ekonomik kalkınmayı desteklemektedir.¹⁰⁵ Bu yaklaşım politikasının temel unsurlarına baktığımızda; firmaların ve kurumların ortak

¹⁰⁴ Programlama Ekonomi Bakanlığı Bülteni, s.2

¹⁰⁵ Sadık Gözek ve Faruk Emeksiz, **Kümelenme ve Türkiye’de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği**, Ç.Ü.F.E.ve Müh.Bilimleri Dergisi, Cilt.28-2, 2012, s.11

faaliyetlerini desteklediği, KOBİ odaklı olduğu ve bilim, teknoloji, girişimcilik, sanayi ve diğer politikalarla entegre olmasını da öngörmektedir.

Önümüzdeki dönemlerde kümelenmeye dayalı politikaların yerel ölçekte tasarlanabilmesi veya bu paralelde yerel kapasitenin geliştirilmesi, ülkemizin temel önceliklerinden olacaktır. Birden çok kurum ve firmaların veya paydaşların davranış hareketlerini teşvik için, verimli ve etkin bir koordinasyon ile mümkün olacaktır.¹⁰⁶ Sözkonusu koordinasyonun ana unsuru, diyalog mekanizmalarıdır.

Kümelenme politikalarında azami doyumu veya istenilen hedefleri yakalayabilmenin yenilikçilikten (inovasyon) geçtiđi¹⁰⁷ bunların ise; belirlenen hedeflerin mükemmelere yakın olması, işbirliğine dayalı bilgi alışverişı ile yeniliklere ulaşmak, sanayinin değişimi, farklı tedarik zincirlerinin gelişmesine olanak sağlamak veya KOBİ'lerin küresel boyutlara taşınması şeklinde sıralanabilir.

¹⁰⁶ Esen Çağlar, **Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar**, Academia Makale Dergisi, 2016,(Erişim:31.03.2016), s.314

¹⁰⁷ STM Yıllık Sektör raporu, 2015

3.4. LOJİSTİK SEKTÖRDE KÜRESEL EKONOMİK KRİZLERE KARŞI UYGULANABİLİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK : KÜMELENME MODELİ

3.4.1. Lojistik Firmalarda Kriz Yönetim Modeli Oluşturma

Tedarik zinciri aktörlerine rehberlik yapan ve onları yönlendiren, sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlayan, hem iç hem de dışta yüksek düzeyde hizmet yönetimi imkânı sağlayan, tüm taraflara maliyet ve çevre dostu etkili çözümler sunan, taraflara artı değer yaratan ve değer zinciri boyunca yüksek derecede kaliteli hizmet sağlayan, lojistik sektöre yönelik, yeni bir bölgesel kalkınma modeli amaçlanmıştır.

Ayrıca çalışmalarda, kaynakların kullanımına olanak tanıyan, hizmetleri, lojistiği, ekonomiyi, liderliği, firmaları, şirketleri, politikaları ve gelecekteki iş organizasyonlarını bir bütün olarak algılayan, pazarlama, satın alma, üretim, tüketim, tedarik, perakende ve sürdürülebilir kalkınmada lojistik hizmetlere odaklanan, lojistik hizmet yönetiminde farklılaşma için yaratıcı yeni fırsatlar ortaya sunmaktır.

Çalışmanın konusu, öncelikle teorik literatür taramalarıyla ortaya konulmuştur. Krizlerin analizi, gelişimi, sürecinin tanımlanması, hasarının sınırlanması ve krizin kontrol altına alınması öncelikli olarak yapılması gerekirken, sonrasında ise, krizlerin lojistik firmalarda yarattığı hasarın tespiti, bunların düzeltilmesi, gelecekte var olabilecek muhtemel krizlere yönelik ders çıkarma ve öğrenme aşamaları tetkik edilmiştir. Kriz ve risk yönetimi, küresel ekonomik yapı ve küresel ekonomik kriz, Türkiye ekonomisi üzerindeki etkisi, lojistik sektör ve küresel ekonomik krizin lojistik sektörüne etkileri, gerekli veri, bulgu ve göstergelerle ele alınmıştır.

3.4.2. Tasarlanan Modele İlişkin Özellikler

Çalışmamızın konusunu teşkil eden, küresel ekonomik kriz durumlarında lojistik firmaların performansı, sürdürülebilir rekabet etme potansiyelleri, kriz ortamlarını atlatabilme stratejileri ve politikaları üzerinde daha önceki safhalarda ayrıntılı olarak durulmuştu. Bunların geçmişteki kriz durumları veya örnekleri ile benzerliklerinin

mukayesesi yapılmış ve alan araştırmamıza konu lojistik sektör firmalarının diğer sektörlere oranla ne kadar etkilenebildiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu safhadan sonraki çalışmamızla, sözü edilen sektör firmalarının geçmiş dönemlerde olduğu gibi gelecekte de var olması muhtemel ekonomik veya mali kriz durumlarına karşı nasıl bir tavır takınacağına, ne gibi bir yapılanmaya ihtiyacı olduğunun, uygulanabilir bir “Kümelenme Yaklaşımı (Modeli)” çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir. Öncelikle ele aldığımız modelin tanımlamaları yapılarak emsal teşkil eden uygulamalar etrafında boyutları ve çerçevesi ortaya çıkarılmıştır.

Michael E.Porter’in tanımıyla kümelenme; *“aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında işbirliği ve aynı zamanda rekabet olan işletmelerin, onlara mal veya hizmet sunan tedarikçilerin, ilgili kurumsal yapıların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları”* özelliklerini taşıdığı önceki bölümlerde de tekrarlanmıştır.¹⁰⁸ Porter’in kümelenme tanımlarında ortak olarak karşımıza çıkan temel özelliklerin; kümeye dâhil firmaların coğrafi yakınlaşmaları, bölgesel yoğunlaşmaları, birbirine bağlı ve ilişkili durumda olduğu, burada genel karakterin, yerel alanı, bölgesel alanı ve ulusal alanı aşan yoğunlaşmalardaki coğrafi unsur olduğu görülmektedir.

Sistemin diğer özelliklerine baktığımızda; küme karakteristiğinden söz edebiliriz. Gerek kendi aralarında, gerekse diğer işletme, firma veya kurumlarla biçimsel ilişkilere dayalı işletme toplulukları olarak karşımıza çıkmaktadır.. Kümelerin yüksek ölçekli olması ile kendi talebine yeterli kapasitesinin bulunması kabiliyetlerinin olduğu da bilinmektedir.

Benzer sektörde ve benzer coğrafi alanda faaliyette bulunan firmaların bahsedilen yaklaşımla aynı çizgide buldukları, sisteme dahil firmaların sistem haricindekilere oranla daha fazla rekabet avantajlarının bulunduğu, bunların mesleki kurumlar, eğitim kurumları, kamu kurumları gibi kurumlara birer örnek oldukları anlaşılmıştır.

¹⁰⁸ Nilay ALÜFTEKİN, Öznur YÜKSEL, Ayşegül TAŞ, Gülşen ÇAKAR ve Fatma BAYRAKTAR, **Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisinden, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s.12

Kümelenmeleri bölgesel pazarlama unsurları olarak da sayabiliriz. Bölgeler sözkonusu pazarlama unsurları sayesinde belli doyuma ulaşmaktadır. Bu sistem modeli, yarattıkları cazibe üzerinden yabancı sermayeyi elde ettikleri bölgeye çekmektedir.¹⁰⁹

Sistemin, karşımıza çıkan ortak temel özelliklerinin ise; coğrafi yakınlaşma ve yoğunlaşma, diğer temel özelliklerinin ise söktör firmalarının birbirine bağlılığı ve sürekli ilişkili durumda olmalarıdır. Bir diğer unsurun ise, benzer sektör ve alanda yer alan işletmelerin aynı değer zinciri içerisinde hareket etmeleridir. Kümeye dahil firmaların dışarıda kalan firmalara oranla rekabet edebilme dezavantajlarının bulunduğu gözlemlenmiştir.¹¹⁰

Model, belirlenen sektörlerle odaklanarak, bir ağ yapısı içerisinde birbiriyle ilişkili olan işletmelerle üretim alanları oluşturmak üzerine yoğunlaşırken, aynı sektör alanı içindeki firmalarla da rekabette üstünlük sağladığı bilinmektedir. Kümelenme modelinin bir diğer özelliklerinin ise; insan gücünün, bilgi veya girdilerin değişimine dayalı bağlantılar, davranışsal genel kültür ve sosyal geçmiş olguları, endüstri alanında ihtisaslaşan küçük ve orta ölçekteki işletmelerin coğrafi yığınlaşmaları veya kümeye dahil işletmeleri destekleyen devlet ve yerel kurumların ağ yapıları olarak sayılabilir.

Kümelenmeye genel tanımıyla göz attığımızda ise, “bir nihai ürünün, malın veya hizmetin, üretimi aşamasında, buna katma değer ekleyen üretim ve tedarik zinciri ile bağlı; firmalar, üreticiler, tedarikçiler, dağıtım kanalları, bilgi sağlayıcı kurumlar, destekleyici kurumlar veya müşteriler¹¹¹ tarafından oluşturulan ağ şeklinde de tanımlanabilir.

Özetle bu sistem; belirli bir sektör alanı dahilinde olup, birbirleriyle ilişkili bulunan işletme, firma ya da kurumların bölgesel ve coğrafik yığınlaşmalarıdır. Bu modelin, sektörler ile rekabette önem arzeden diğer faktörleri kapsayan sınırlılıkları vardır. Hizmet sektöründeki tedarikçiler, özgün yapıdaki alt yapı sağlayıcıları

¹⁰⁹ STM Yıllık Sektör raporu, 2015

¹¹⁰ Osman Eroğlu ve Azmi Yalçın, **Kümelenmede Literatür Taraması Tezi**, Dicle Üniv.İİBF, Çukurova Üniv.İİBF, İstanbul, 2013, s.84

¹¹¹ Sadık Gözek ve s.13

kümelenme yaklaşımında örnek teşkil edebilecek alanlardır.

Çalışma alanımızla ilgili olarak tasarlanan bu model, tedarikçileri, müşterileri veya dağıtım kanallarını kapsar biçimde genişlemektedir. Bunun önemli özelliklerine göz attığımızda; aslında sistemin sanayi bölgelerinden ayrıldığını görürüz. Şöyle ki; yerelde gerçekleşen üretimin küresel alanda piyasalara yönelerek rekabet gücünü sağlaması ile kendi kendine icat, yaratıcılık veya buluş potansiyelidir. Diğer bir niteliği ise, bir takım sektör alanında uzlaşması, yoğun şekilde KOBİ işletmelerinin bulunması, kalite odaklı rekabet ortamı ve işletmelerin dayanışmaya yönelimli olmalarıdır.

3.4.3. Neden Kümelenme Modeli

Bu yaklaşım, işletmelerin coğrafi yakınlık ve karşılıklı bağımlılıktan gelen yoğunlaşmasıyla birlikte meydana gelen sinerjiye sahip olup, **sistemin temelinde sektörel rekabetçiliğin gücünün artırılması** olduğu görülmektedir. Rekabetçiliğin ise önemli elemanlarının yenilik (inovasyon) ve etkinlik (verimlilik) olduğu bilinmektedir. Bu yöntemin uluslar arası rekabette yoğun kullanılmasının global ortamdaki küresel değişikliklerde etkin bir rol üstlendiği görülmektedir. Rekabetçiliğin elemanlarının temel alındığı bir düşüncede, ancak rekabetçi firmalar bulunabilir. ¹¹² “**Kümelenme**”, *Uluslar arası rekabette etkinliğin, verimliliğin, yenilik veya inovatif hareketlerle yerini alan bir yaklaşım modeli ya da bu amaçla kullanılan bir teknik* olarak karşımıza çıkmaktadır, diyebiliriz.

Kümelenme sisteminde, kobilerle bireysel ve kurumsal ilişkilerin güvenle tesis edildiği, aynı zamanda bilgi akışını da artırdığı bilinmektedir. Bu şekilde bilgiye ulaşmada ve bilgi akışı sağlamada önemli bir sistemdir. Kümelenmeler kapsamında firmalar, bir takım sebebe dayalı yeni iş biçimlerine kaynak oluşturmaktadır. Bu sistem ya da yaklaşım modeli kullanıcısı müteşebbis veya finansal işletmeler, çok daha az miktarda riskle karşılaşmaktadır. ¹¹³

¹¹² Hakkı Eraslan (hızl), **Kümelenme Temelli Ekonomik Planlama**, İstanbul: Vezir Yayınları, 2011, s.13

¹¹³ Osman Eroğlu ve Azmi Yalçın, **Kümelenmede Literatür Taraması Tezi**, Dicle Üniv.İİBF, Çukurova Üniv.İİBF, İstanbul, 2013, s.81-89

Kümelenme yaklaşımı rekabetçiliği de tetiklemektedir. Kümelenme vasıtasıyla rekabetçiliğin iki ana unsuru, yenilik ve etkinlik ya da verimlilik de tetiklenmektedir. Bu unsurların sisteme entegre edilmediği takdirde istenilen neticelerin alınamayacağı bilinmelidir.¹¹⁴

Diğer taraftan, kümelenmenin birlikte faaliyetler geliştirmesi, ağ oluşturabilmesinde AB destekli projelerin yer aldığı görülmektedir. Clustercollaboration.eu adresinden erişilen ve esas amacı KOBİ'lerin kümelenme yoluyla uluslar arası pazarlara açılmasını sağlamak olan bir kümelenme işbirliği platformu oluşturulmuştur. Amaç, rekabetçiliği artırmak, yenilik projelerine katılımı sağlamak, global ortamlarda faaliyetlerde bulunmak ve KOBİ gelişimine odaklanmaktır.

Lojistik alanda küresel ekonomik kriz durumlarına karşı uygulanabilecek bir kümelenmenin sağlayacağı bir takım faydalara göz attığımızda;¹¹⁵

- Sisteme dahil firmaların birbirlerine yakınlığı dolayısıyla ulaştırma maliyetlerinin azaldığı,
- Küme aktörlerinin uzmanlaşmış veya nitelikli işgücü tedarik etme maliyetlerinin azaltıcı etki yarattığı,
- Aralarında işbirliği olan firmaların rekabetçi duruma gelebildikleri ve değer üretme sistemini oluşturdukları,
- Küme içindeki bilginin hızla yayılması ile fırsatçı davranışların engellendiği,
- Bu yaklaşıma ait girişimlerin bölgelerin kalkınmasına etki yaptığı ve daha fazla istihdama yol açtığı,
- Mevcut sanayi faaliyetlerine de ek fayda sağlayabileceği,
- Küme girişimlerinin güçlenmesi halinde yabancı sermayenin önünü açabileceği,
- Bu yaklaşım, iş ve ekonomiye geçiş yelpazesinde fayda sağladığı, uzmanlık seviyesinin yükselmesi ile güçlenen sosyal ve diğer bağlantılar, yeni fikirler ve yeni işletmelerin kurulmasına yol açabildiği görülecektir.

¹¹⁴ Eraslan, s.13

¹¹⁵ Erdiñç Tutar, s.7

Coğrafi veya bölgesel yoğunlaşmaların, bilginin daha etkin yayım alanı bulduğu, ihtisaslaşmış üreticiler yarattığı, yeni oluşumlara veya rakip firmalara nitelikli işgücü ikamesinin rahatlıkla yapıldığı ve yenilik hareketleri için önemli baskı oluşmasını kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Yoğunlaşmalar, bu sistemde kritik öneme sahip merkez veya dağıtıcı özellikteki argümanları (hub oyuncularını) gösterir. Adı geçen unsurlar ya da merkez ağ durumundakiler kümelenmede kritik noktalarda yer almaktadırlar.

Küme girişimleri, coğrafi yapılanmaların ve yoğunlaşmaların rekabet edebilirlik avantajına belirli açılardan etki etmektedir. Bunlar;

- Kümelenmelerin gelişmesini tetikleyecek yeni iş alanlarının kurulmasını teşvik etmek,
- Kümeye dahil işletme veya kuruluşlarının inovasyon kapasiteleri artırmak,
- Bunların verimlilik ve etkinlik seviyelerini artırmaktır.

Bölgesel, Ulusal veya Küresel rekabetçilik politikalarında önem arzeden kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri başta gelişmiş ülkeler açısından ve küresel ortamda yaygın bir uygulama alanına sahiptir. Bu itibarla, bu sistem faktörü; küreselleşme sonucunda hayatı zorlaşan bu işletmelerin başarılı olabilmeleri için, büyüyen pazarlarda yeni ürün hizmeti sunabilmesi, kalite ve teknoloji kullanımında lider durumunda olması, etkin işbirliği içinde olabilmesi ve fiyatlarını rekabetçi şekilde ayarlaması gibi firmalara stratejik işbirlikleri¹¹⁶ vasıtasıyla profil oluşturma fırsatları sağladığı da görülmektedir.

Yeterince geliştirilmiş bu sistem, oldukça geniş, özel ve derin bir tedarikçi yapısına da kavuşacaktır. Sistem dahilindeki bir KOBİ, sistem dışındaki bir tedarikçiden kaynak sağlamaktan ziyade, yereldeki tedarikçiler üzerinden hareket ederek işlem maliyetlerini daha aşağı seviyelere indirebilmektedir. Bu şekilde KOBİ'lerin farklı yerleşimler yerine, gelişmiş mevcut kümelenmelere dahil olmaları beklenebilir ki, bu da müşteri tabanı risklerini azaltırken, pazar fırsatlarını daha iyi konumlara getirebilir.

¹¹⁶ Sadık Gözek ve Faruk Emeksiz, **Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği**, Ç.Ü.F.E.ve Müh.Bilimleri Dergisi, Cilt.28-2, 2012, s.11

3.4.4. Kümelenme Modelinin Avantajları

Bu bölümde kümelenme modelinin sağladığı avantajlara gözettiğimizde; işlev bakımından birbiriyle ilişkili firmalar arasında girdi, ürün, bilgi ve teknoloji akışının bulunmasıdır. Tedarikçiler, müşteriler, üretici veya rakipler bu sistemi teşvik ederek uzlaşmaya katkı sağlamaktadır. Rekabet veya işbirliğine dayalı yeni organizasyon yapısı sunmaktadır. **Tamamlayıcıların, bilgiye ulaşım imkânının, teşvik sisteminin, performans ölçümlerinin, uzmanlaşmış eleman temini ve kamu mallarına ulaşım imkânının, kümelenmedeki avantajlar olduğu** yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.

Bu model, aynı zamanda devletin hizmet alanlarına daha kolay ulaşılabilme imkânı da sağlamaktadır. Misal, sistemin içinde yer alanların, devletin sunduğu tüm imkânlarından, altyapı hizmetlerinden, kalite ve araştırma merkezlerinden karşılıksız olarak faydalanmalarıdır. Avrupa Birliği kriterleri ile benimsenen aynı zamanda ulusal ekonomik planlara da dahil edilen bu yaklaşımda, sektörel teşviklerin, kümelenme modeline müsait alanlara yerleştirilmesi düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramalarında, kümelenmeyi kullanarak pozitif dışsal ekonomiler yaratmak için gerekli mekanizmayı sağlayan devlet politikaları, üretimi ve inovatif genişlemeyi sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu model politikaları, ulusal rekabette önemi olan üretkenliğin artışına hizmet etmeyen suni rekabetçi bölgeler yaratma politikalarının başarı şansı düşük olduğu görülür. Bu nedenle öncelikle kümelerin desteklenmesine olanak sağlayan politikalar oluşturulmalıdır. Dikkat gerektiren bir husus, kamunun mevcut destek modelleri ile uyumunun sağlanmasıdır. Bu yaklaşımdaki politika araçlarının bazıları ise; mali teşviklerden, hizmet araçlarından veya proje bazlı desteklerden ibarettir.

Bu sisteme dahil firmaların daha yenilikçi yapıya sahip oldukları, çok daha hızlı büyüyebildikleri, uzmanlaşmış müşteri ve tedarikçilere yakınlık sağladıkları, küme içinde bilimin gücüne dayalı yeni firmaların oluşumu, sistemin dışındaki özellikli

işgücünü sistemin içine çekebilmede fırsatlar yarattığı bilinmektedir.

Bahsedilen sisteme ilişkin güçlü bir kümenin aktörü durumundaki firmalar, ferdi işletmelerden daha hızlı gelişirler. Güçlü olan küme, firmanın en iyi yaptığı bir işe odaklanmasını kolaylaştırır.¹¹⁷ Nitelikli tedarikçilerin, nitelikli insan kaynağının ya da destekleyici kuruluşların dahil olması ile firmalar rekabetçi konumda ilerleyebilirler.

Çalışmamız ile **Lojistik alanda uygulanabilirliği düşünülen Kümelenme Modelinin sağlayabileceği bir diğer avantajların;**

- Bu oluşumların yeni yeni endüstri kümelenmelerine öncülük edebileceği,
- Bununla birlikte firmaların coğrafik bir alanda ve yapıda toplanabildikleri,
- Ulaştırma, tedarik etme, pazarlama ve hizmet üretimi adına maliyetlerinin azaltılabildiği,
- Bir arada bulunan firmaların işbirlikleri sayesinde yeni fırsatların doğabileceği,
- Firmaların belirli bir alanda faaliyet göstermeleri, yeni teknolojilere ayak uydurmalarını kolaylaştırabileceği,
- Küme alanlarında bölgenin rekabet edebilme avantajının daha fazla olduğu gözlem edilmiştir.¹¹⁸

Kümelenme önemlidir, zira, işletme ya da firmaların küme dâhilinde bulunması ile yapılan modelleme çok daha verimli ve inovasyona yatkın hale gelmektedir. Diğer taraftan, küme içindeki firmaların diğer bölgelere oranla istihdam yaratılmasında da rolü büyüktür. Kümelenmenin yaratıcılığı ve verimliliği artırdığı, farklı ürünlerin ortaya çıkmasına sebep olduğu, rekabet avantajı sağlayarak yeniliklere ortam oluşturduğu bilinmektedir. Bu sistem, içinde bulunan firmaların rekabet edebilirliğini, işletmenin üretkenliğini, verimliliğinin artırılmasını, yenilikçiliğe dayalı olarak geliştirerek ticarileşmede oldukça önemlidir.

¹¹⁷ Programlama Ekonomi Bakanlığı Bülten, s.3

¹¹⁸ Erdiç Tutar, Filiz tutar ve M.Vahit Eren, **Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü:Kümelenme:** A.Üniv.U.A.İ.F.Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s.7,8

Daha verimli ve etkin bir faaliyet üretebilmemiz açısından veya kümelenme modelinden istediğimiz sonucu alabilmemiz için öncelikle atılması gereken adımlara göz attığımızda; her bir küme hangi işlevlere, hangi yapılara veya kültüre sahip olduğunu bilerek dinamik bir envantere¹¹⁹ sahip olmalıdır. İkinci bir adım dinamik çevre analizi olarak adlandırılmaktadır. Aynı kümede olup ikame ürün gelişmeleri izlenir. Bu, devlet ve endüstri ilişkileri bağlamındaki destekler, sağlanan olanaklar, kısıtlar, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik hakkında sistemli bilgi derlemesidir. Diğer bir adım ise; rekabetin hem geliştiren hem de pozitif olarak ele alınması, örgütlenmedeki işbirliği ve paylaşımcılığın yoğunlaşmasıdır.

3.4.5. DEĞERLENDİRME

Küresel ekonomik krizler ve Lojistik sektör firmalarına yönelik çalışmamızda, bu bölüme kadar çalışmamızın konusuna ilişkin temel kavramlar ve tanımlamalar ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Çalışma konusuna dair kavramların tarihsel akışı içerisinde incelenerek, gerek literatür araştırmaları, gerek bu konuda daha önceki çalışmalara dönük yayınlardan ve kitaplardan, gerekse akademik araştırmalardan esinlenilerek çalışmamıza yön verilmiştir.

Bu bağlamda, birinci bölüm çalışmalarımızda; temel kriz kavramları veya tanımları üzerinde durulurken, kriz yönetimi tüm yönleriyle irdelenmiştir. Bu bölümde; küresel ekonomik krizler ve bunları etkileyen faktörler ele alınırken, 1929 Ekonomik Buhranından, 2008 Küresel Ekonomik Krizlere kadar tüm kriz çeşitleri neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde ekonomik yansımaları açısından ayrı ayrı incelenmeye çalışılmıştır. Önceki krizlerle, 2008 yılı küresel krizinin mukayesesi yapılırken, aynı zamanda lojistik firmalarına ne şekilde yansımalarının olduğu üzerinde çalışılmıştır.

İkinci bölüm çalışmamızda; çalışmamızın konusunda belirtildiği üzere alan araştırmamıza konu olan “Lojistik ve Lojistik Firmaları ile lojistik yönetimi” incelenmeye çalışılmıştır. Lojistiğin en genel ve en temel tanımlamaları yapılarak lojistiğin unsurları, küresel boyutları, faaliyet alanları ile lojistik yönetimi üzerinde

¹¹⁹ Rüştü Bozkurt, s.1-2

tarihsel gelişimi paralelinde ele alınmıştır. Kümelenme girişimi, iş kümesinin gelişimini sistem aktörleri arasındaki ilişkileri düzenleyerek işbirliği potansiyelini artırma amaçlı organize bir çaba olduğu, kanaatine varılmaktadır.

Küresel ekonomik krizler ve lojistik firmalarına yönelik çalışmamız üzerinde yapılan tüm araştırmalar ve çalışmaların neticesinde üçüncü bölümde, bu konuya münhasır olmak üzere kriz yönetim modeli oluşturulma çabalarımız ele alınırken, Michael Porter tarafından geliştirilen “Kümelenme Yaklaşımı”nın lojistik firmalar için uygulanabilirliği üzerinde çalışılmıştır. Kümelenme modelinin tanımlamaları yapılmış, özellikleri incelenerek söz konusu sistem, çalışma alanı üzerine oturtulmak istenilmiştir.

Kümelenme modelinde, firmalar rekabet yönünden avantajlı durumdadırlar. Kümeye dahil firmalar, mevcut bir uzmanlaşma kalitesine erişmiş olarak tecrübeli personel portföyünü yakalayarak işe alım maliyetlerini azaltabilirler. Bu sistemle firmalar, iş fırsatları sunarak, uzmanlaşmış çalışanları çok daha kendine çekebilir. Aynı zamanda uzmanlaşmış tedarik zincirini oluşturmaktadır.¹²⁰ Uzak mesafedeki tedarikçilerden ziyade daha yerel tedarikçilerden yararlanarak ulaşım maliyetleri ile envanter ihtiyacını azaltmakta, ertelemeleri, ithalat maliyetlerini azaltmakta, her türlü gecikmeleri en aza indirmekte olup, tedarikçi risklerine fırsat vermemektedir.

Kümelenme yaklaşımı ve lojistik alanın sorunları ile küresel krizler sebebiyle gerçekleşen rekabet edebilme dezavantajının büyük ölçüde azaltılacağı düşünülmektedir. Bu sistemle kayıtdışı istihdamın önüne de geçilebilecektir. Buna ilişkin örnek çalışmalarda test edildiği üzere, bu modeldeki öncü firmalarla birlikte kamu kurumlarından, üniversitelerden, oda temsilciliklerinin yer aldığı yönetim biçimi tercih edilmiştir. Kümelenmede organize sanayi bölgelerinde uygulanan teşvik ve tedbirlerin de uygulanabildiği görülmüştür. Ortak hareket veya ortak girişim stratejileri ile lojistik işletmelerin maliyet azaltıcı duruma geçerek geniş bir tedarik tabanı oluşabilecektir.

Küresel ekonomik krizlerin yansısıyla rekabeti çok daha yoğun şekilde

¹²⁰ Filiz Alsaç, **Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye için Kümelenme Destek Önerisi**, Uzmanlık Tezinden, DPT, Ankara, 2011, s.13

yaşayan Lojistik Sektörü, çalışmamızda ele alınan kümelenme sistemi ile mevcut konumunu çok daha ileri seviyelere taşıyabilecek rekabet gücünü elde edebilecektir. Konuya münhasır çalışmalarda; GAP ve UNDP kurumlarının ortak projeleri olan GİDEM yapılanması örnektir. Bahsedilen proje kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki bölgesel tekstil ve hazır giyim kümelenmesi incelenmiştir. Bu analizde, üretim halkasının pamuktan başlayıp, iplik imalatı, kumaş imalatı veya hazır giyim olarak bölgede yer alan bir çok yaşam merkezlerinde tüm üretim fonksiyonlarının birbiriyle entegre olabilecek potansiyele ulaştıkları anlaşılmıştır.

Kümelenme modeli değişen küresel ve global ekonomi alanlarına ayak uydurabilecek sektörler katkı yapacaktır. Kümelenme yönetiminde yer alan üniversiteler işbirliği ile Ar-Ge çalışmaları daha da hızlanarak, pazar boşlukları kaldırılabilir. Her küme şeklinde oluşturulacak yönetim biçimleri, yasal statüye sahip olmak suretiyle sektörün tüm alanında merkezi veri sistemine kolaylıkla erişilebilir.

Küresel bağlamda hızla yükselen bir değer olan rekabet, küresel ortamların vazgeçilmez olgusu haline gelmiştir. Bu olgunun firmaların lehine çevrilebileceğini öngörmesi ve yeni pazarlama veya hizmet stratejilerinin geliştirilmesi önemlidir. Bunun için stratejik bir yaklaşım modeli olarak “kümelenme” esas alınmalıdır. Burada, kamunun, üniversitelerin, odaların v.s. kurumların ortak girişimleri sürece olumlu etki edecektir.

Bir başka açıdan bakıldığında ise; kümelenmelerin teknoloji transferinden, teknolojinin ortak gelişimine doğru sıçrayışın¹²¹ içinde olduğu, kendi teknolojisini üretme sürecinde sanayimizin rekabet üstünlüğünün artırılmasının kamu-sanayi-üniversite ortaklığı ile mümkün olduğu, bu çerçevede oluşturulacak politikalarla kümelenmenin desteklenerek ekonomik doyumun maksimum seviyelere gelebileceği de gözlemlenmiştir.

Kümelenmenin, ulusal, bölgesel ve küresel rekabetçiliği arttıran bir yaklaşım

¹²¹ Emine Cin, s.2

olduğu, küresel ekonomik veya mali kriz ortamlarında ya da tam rekabet ortamlarında oldukça önemli modelleme olduğu, önemli dışsallıklara (bir ekonomik karar biriminin farklı bir ekonomik karar birimini fiyat dışı yollarla etkilemesi gibi) vurgu yaptığı, firmaların birbirleriyle, kamu, üniversite, araştırma veya destekleyici kurumlarla karşılıklı ilişkilerine ve oluşturdukları ağ yapılarına dikkat çektiği görülmektedir.

Ekonominin birbirine benzer ve bağımlı alanlarında faaliyette olan firmaların oluşturduğu kümeler, özellikle KOBİ'lere avantajlar da sağlamaktadır. Bunların, yeni ve tamamlayıcı teknolojilere kavuşmak, birlikte iş yapma sinerjisi yakalamak, oluşan riskleri dağıtmak, işbirliğine dayalı ar-ge faaliyetinde bulunmak, pazarlama veya tedarik etme maliyetlerini en aza indirmek¹²² şeklinde sıralayabiliriz.

Lojistik alanda kriz ortamları üzerine tasarlanan bu sistem ile, ayrıca topluca hareket eden işletmelerin birliğini tamamlama özellikleri nedeniyle hizmet üretiminin istenilen şartlarda gerçekleşeceği ve hizmet sevkiyatına kadar tüm süreçlerin hızlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca tedarik, ulaştırma ve depolama gibi fonksiyonların daha ekonomik şekilde gerçekleşebileceği, altyapı, eğitim programları veya ortak girişimlerin firma verimliliğini artırabileceği buna karşın girişim maliyetlerini azaltabileceği öngörülmektedir.

Yukarıda tetkik ve analiz edilen hususlardan hareketle, incelenen sistem firmaları, araştırma ve eğitim kurumları, üniversiteler veya kamu kurumlarını bir arada tutan güvene dayalı, ortak hareketle rekabet ederek, inovasyonu hızlandırırken, inovasyona yatkın çözümlerin odağındaki kümeler, küresel ya da ulusal alandaki rekabet gücünü artırmada entegre bir sistemdir diyebiliriz. Ulusal hedeflerde ekonomimizin ileri teknoloji uygulayan ekonomilere dahil olmasına katkıda bulunacak bu modellemenin, aynı zamanda Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından da belirli bir program dahilinde destekleneceği bilinmektedir.

¹²² Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği, Ç.Ü.F.E.ve Müh.Bilimleri Dergisi, Cilt.28-2, 2012, s.12

3.4.5.1.Genel Anlamda Uygulanabilir Bir Kümelenme Modelinin Analizi

Kümelenme sisteminin üstünlükleri veya güçlü yanlarının; sistem içeresinde bilgi havuzunun bulunması, talep karşılama ve talep dağıtımının adil ve düzenli yapılması, uzmanlaşmış işgücü, sanayilerin KOBİ'ler üzerine kurulması, Doğal yoğunlaşmaların mevcut olduğu, devletin teşvik destekleri, sanayi ve yeniliğe açık olması ve yeni yeni teknoparklara sahip olunmasıdır. Sistemin zayıf noktalarında ise; mevcut altyapının eksikliği, destek mekanizmalarının yetersiz olması, kümelenme modelinin henüz yeni bir kavram olması, işbirliği ve iş kültürünün eksikliği ve şirket, kamu ve üniversite sarmalının verimsiz birliktelikleri diyebiliriz.

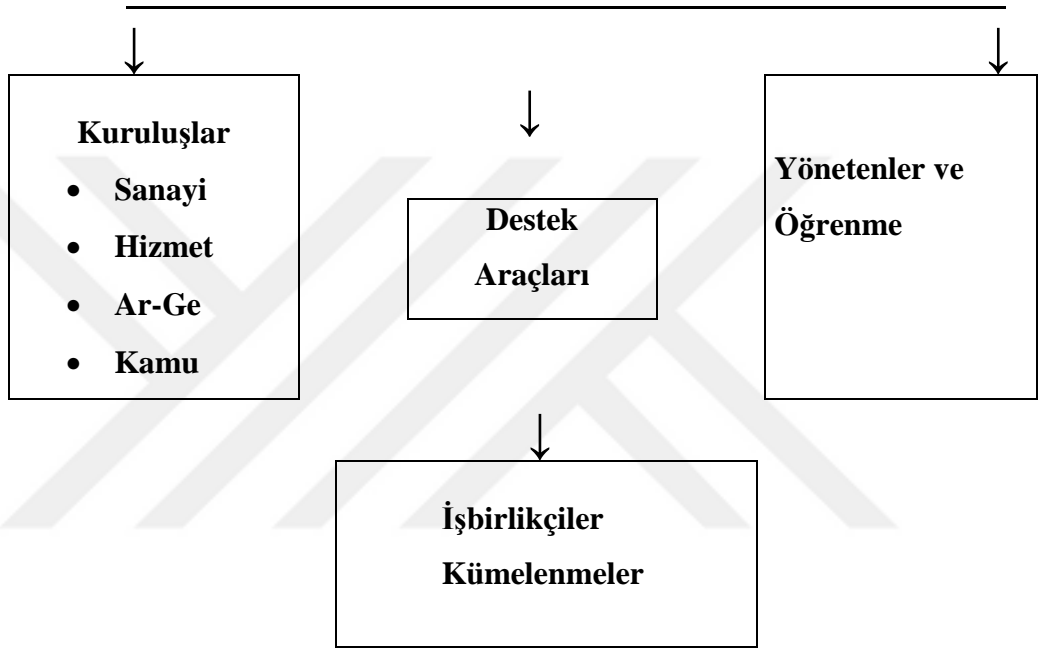
Lojistik alanda uygulanabilir kümelenmenin yarattığı avantaj veya fırsatlara göz attığımızda; ulusal alandaki stratejik konumumuzun önem arzettiği, ülkemizin Avrupa Birliği sürecine dahil olması, daha fazla araştırma geliştirme yapabilme imkanının bulunması, bilgi kaynaklarının, yenilik hareketlerinin sürekliliği ve bu modellemenin esnek olması ile süratle değişen küresel ekonomik yapıya uyum göstermesini sıralayabiliriz. Ancak, yaşanan terör olaylarının, yereldeki paydaşların kapasitelerinin değişken ve belirsiz olması, sürekli olarak küresel mali krizlerin yaşanması, rekabetin sert geçmesi, güven kaybının olması ve bilgi eksikliklerinin bulunmasını, bu sistemi ve sektörü tehdit eden unsurlar arasında sayabiliriz.

Yapılan çalışmalardan hareketle, Kümelenme Modelinin temel özelliklerinin; yığılaşmış küme içinde ağ oluşturma, uygulandığı alanda derin ve daha fazla uzmanlaşmış tedarikçi yapısı, yakınlık ve bir dizi endüstriye ve daha yaygın destekleyici kurumlara sahip olduğunu sıralayabiliriz. Bu şekilde bağlantılı endüstriler barındıran sistemin talep koşullarının hazırlanmasında önemli rolünün bulunduğu, küme aktörlerinin gelen talepler için üretici durumundayken, aynı zamanda kendi içlerinde müşteri veya tedarikçi durumundadırlar.

İnovasyonun (yenilik çalışmaları) ise, başarılı kümelenmenin ortak ve önemli bir özelliği olarak sayılabilir. Diğer önemli ortak özellik, rekabet gücünün artması, gelişmesi ve keşfedilmemiş ileri teknoloji ihtiyaçları ile piyasa fiyatları arasındaki

bağlantısıdır. Küreselleşme, inovasyona yatkın faaliyetlerin yoğunlaşması ile, yerel bölgeleri ekonomik işlemlerin ana kaynağı haline getirdiği, bu sürecin ise, karşılıklı değerler ve düşük maliyetlerden ziyade, daha rekabetçi üstünlüklere ve ölçeğe göre artan getirilere bağlı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 7: İnovasyon Sistemleri Kümelene İlişkisi



Kaynak: STM Yıllık Sektör Raporu, 2015

3.4.5.2 Lojistik Firmaların Kriz Yönetiminde Alabilecekleri Tedbirler

- İş birliktelikleri oluşturarak maliyet paylaşımları vasıtası ile verimlilik sağlamak,
- Kümelerin daha sürdürülebilir olması için öncelikle yasal altyapılarının hazırlanması gerektiği,
- Kümelerin yaşam döngülerine göre politika önceliklerinin belirlenmesi

gerektiği,

- Kümelenme çerçevesinde, firmaların rekabetçilik seviyelerinin tespit edilerek, kümelenme analizine dayalı politikaların geliştirilmesinin önemli olduğu,
- Kaynak verimlilik seviyelerini artıracak; araç ve personel başına katma değer artışlarını sağlayacak tedbirler alınmalı,
- Ücret ödemelerinde performansa dayalı ödemelerin toplamdaki payını artırmanın önemli olduğu,
- Lojistik altyapıların iyileştirilmesi, dış ticarete gümrük işlemlerinin daha etkin olması, gümrük kapasitelerinin artırılması, rekabet eden lojistik firmaların güçlerinin artırılması,
- Lojistik alanda bölgesel rekabet edilebilirlik programları çerçevesinde; iş ortamlarının modernize edilmesi, firma kapasite ve iş hacimlerinin yükseltilmesi, girişimcilik ruhunun özendirilmesi,
- Lojistik alanda sanayi altyapılarının, teknoloji ve ar-ge faaliyetlerinin inovasyona hazır hale getirilmesi ile pazarlama ve reklama gereken önemin verilmesi,
- Lojistik firmalarda istihdam edilen personelin ücret ödemelerinde performansa dayalı değişkenlik arzeden ödeme sisteminin getirilmesi,
- Türkiye'nin 2023 eylem planında coğrafi avantajların yeteri kadar değerlendirilemediği, uluslar arası rekabette lojistik altyapının gelişimine yönelik limanların, fabrikaların veya organize sanayi bölgelerinin birbirleriyle bağlantılarının sağlanarak lojistik üs haline getirilmesi,

- Ödeme vadelerini uzatma baskısına direnerek vade ile rekabetten kaçmak,
- Müşteri karlılıklarını takip ederek zararına hizmet verilen müşteri tiplerini ötelemek,
- Lojistik firmalara temel bilgi, danışmanlık ve yatırım desteği verilmesi, sanayi sektörleri arasındaki dayanışmanın yükseltilmesi gerektiği,
- Lojistik altyapısı gelişmiş ülkelerin ticari faaliyetlerinde etkili ve verimli olduğu kombine taşımacılığın geliştirilerek demiryolu ve denizyolu payının yükseltilmesi,
- Sektör bazında değişik fiyat, değişik vade, farklı promosyon ve hizmet portföyleri oluşturmak,
- Bölgesel bazda değişik satış ve hizmet paketleri geliştirmek,
- Kalkınma planı kapsamında taşımacılıktan lojistiğe dönüşüm programında ihracat değerlerinin ve ekonomik büyüme hedeflerine ulaşılmasında sektörün ülke büyümesine katkıda bulunması gerektiği, bu program dahilinde mevzuat, eğitim, gümrük altyapısında rekabetin artırılması gerekmektedir.

SONUÇ BÖLÜMÜ

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Önceki bölümlerde yapılan çalışmalarımızla, lojistik sektör firmalarının küresel ekonomik kriz durumlarına karşı aldıkları pozisyonlarda uygulamaya yön verebilmek, bilime ve akademik yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmamızın konusunu teşkil eden alanla ilgili olarak, öncelikle bu konu üzerine daha önce yapılan araştırmalar, yayınlar, kurumsal faaliyet raporları ya da çalışmalar hakkında eleştirel bakış açısıyla kaynak araştırmaları yapılmıştır. Uygulanabilir ve sürdürülebilir bir modelleme ele alınarak modelin özgünlüğü dikkate alınmış olup, önceki benzer çalışma ve araştırmalar ile mukayesesi çerçevesinde incelenmiştir.

Lojistik sektör firmaları üzerine yapılan alan çalışmamıza yönelik incelenen kaynaklar, kullanılan yöntemleri, bilime yaptıkları katkıları, kaynakların dayandırıldığı kuramsal zeminleri, tatbik edilen yöntemleri gibi verilere göre irdelenmiştir. Tez çalışmamızın hedeflerine uygun olarak gerekli uygulama ve analizler yapılarak, söz konusu modellemenin üstünlükleri veya zayıf noktaları belirlenmeye çalışılmış olup, çalışmamızın giriş bölümü ile bu bölüm arasındaki ilişki ve bütünlük göz önünde bulundurulmuştur.

Bu çerçevede yaptığımız çalışmamalarımız neticesinde, günümüzde birçok araştırmacının çaba sarfettiği üzere kümelenme modelinin, yeni kalkınma anlayışına dönüşmüş olduğunu görmekteyiz. Son yıllarda popüleritesini artıran bu model, kalkınma yöntemlerinden biri olmuştur. Kümelenme yaklaşımı, bölgesel gelişim politikaları göz önünde bulundurularak hazırlanmış organize kalkınma stratejileridir. Bu bağlamda, sözü edilen politikalar sadece az gelişmiş bölgelere dayalı olmamalıdır. Gelişmiş bölgelerde bu hedefler içerisinde yer alarak rekabet edebilirlik seviyeleri artırılmadır.

Küreselleşen ekonomilerde, artan rekabet ve kriz ortamlarında kamu ve özel sektörün kümelenme sisteminde kalıp, her türlü spekülasyonların veya oyunların dışında bırakılmaması gereklidir. Konu hakkındaki araştırmacıların veya karar verme noktasında bulunanların katılmış ve neticesi olmayan sistemlere odaklanmamaları gerekmektedir.

Kümelenme tanımı, sadece sanayi ve işletmelerde yeniliklerde bulunmayıp, politik alanlar ve yeniliklerle de ilgilidir. Zira tüm modelin kümelenmeye odaklanması gerekmektedir. Politik yapılanma sürecinde kümede oluşan sistemsel hataların yok edilmesinde kamunun da gerekli donanıma sahip olması gerekir. Kümelerin çeşitli türden ihtiyaçlara odaklanması kaynak dağıtımında kamunun da etkinliği artıracaktır.

Özellikle 1990'lı yıllar itibariyle küreselleşme etkisi ile teknolojik gelişmeler, ulusal ekonomilerin önündeki engellerin kalkması, rekabetin önemi, geleneksel ticaretten uzaklaşma faktörleri paralelinde kümelenme kendini göstermiştir. Bu sistem, bölgesel kalkınma için yeni bir model geliştirmede son yıllarda sarfedilen çabalar olgusu haline gelirken, bölgelerin rekabetçiliğini artırmada kümelenme yaklaşımları, yeni bir paradigma olarak önem kazanmıştır.

Kümelenmelerde ortak hareketin önemli olduğu, bu nedenle tüm aktörlerin, sunucuların veya sektör oyuncularının bir arada bulunması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Firmalara sağladığı avantajların detaylı analiz edildiğinde, tamamlayıcılara, tedarikçilere, bilgiye, işgücüne ve kurumların hizmetlerine daha kolay erişimin sağlamada araç olduğu görülmüştür. Sistemin uygulanabilmesi durumunda, özellikle yerel ve bölgesel kalkınmada rahatlıkla uygulanabilir veya sürdürülebilir olduğu anlaşılmaktadır.

Rekabet edebilmenin koşulunun, düşük maliyetli kaliteli üretim olduğu düşünüldüğünde, konunun özü; verimlilik ve yenilik kavramlarından oluşmaktadır. Artan rekabet ortamları, teknolojik gelişmeler, küresel ticarete yenilenen kurallar işletmeleri zorlamaktadır. Bu ortamda, bireysel rekabet eden firmaların yerine, bölgesel rekabet eden firmalar gelmelidir. Aksi halde uzun vadede rekabet şansları azalacaktır.

Bu bakımdan kümelenme tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Zira, girişimcilik ve istihdamı artırarak rekabet gücünü etkileyecektir.

Diğer taraftan, artan rekabete paralel olarak ülkeler, sadece ulusal rekabet gücünü değil, küresel ortamda sürdürülebilir bir rekabet avantajını oluşturmanın peşindedirler. Uluslar arası rekabet sağlamada, kümelenme modelinin kullanılmasının ve rekabet gücünün altında yenilikçilik ve verimliliğin yattığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, kümelenme modeli teorik çalışmalara bağlı olarak firma analizleri ile de ele alınarak, kümelenme ve yenilikçilik stratejilerinin, küresel kriz ortamlarında lojistik endüstrilerdeki rekabet gücü üzerindeki yansımaları incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda önerilen modelin uygulanması halinde, lojistik sektör firmalarının sorunlarına paralel olarak küresel mali krizlerden sonra oluşan rekabetteki avantajlı olamama hali kaybolacaktır. İstihdamda kayıt dışılığın önüne geçilebilecektir. Bu sistemle sektör firmaları, kamunun finanse ettiği teşvik ve tedbir uygulamalarından da faydalanabilecektir. Kümelenmede firmalar tedarik etme ve pazarlama biçimlerinde ortak hareket ederek bunu maliyetlerine yansıtabilecektir. Tedarik ağının geniş olması ile firmalar esneklik kazanarak rekabet etmede birçok katkı da alınacaktır.

Küresel mali krizlerin tetiklemesine paralel olarak global ortamda veya ülke piyasalarında rekabetin yoğun yaşandığı, AB kriterlerine ilişkin olarak gümrük kontrollerinin ve denetimlerin çok daha önemli hale geldiği, fiyatlarda düşüşlerin görüldüğü, yeni yeni stratejilerin oluşturulduğu, etkinliğin ve kalitenin kendini fazlasıyla hissettirdiği yeni bir dönemde olduğumuz bilinmelidir.. Bu aşamada kendini yenilemiş pazarlama, taşımacılık ve dağıtım politikalarının geliştirilmesi zorunlu görülmektedir.

Rekabetin oldukça yoğun yaşandığı, her geçen gün biraz daha arttığı küresel ortamlarda kamu ve özel sektörün, kümelenme sistemi çerçevesinde yapılan tetkikler, analizler veya kurulan düzenlerin haricinde kalmaması önemlidir. Kalkınma anlayışlarında kamu veya yerel karar noktalarının eski, katı ve arzu edilen sonucu vermeyen sistemi terk ederek kümelenme esaslı kalkınma sistemine geçmeleri, sektörel

rekabetçilik açısından zorunlu hale gelebilmiştir.

Yukarıda yapılan araştırma sonuçlarını, bulgu ve verileri birlikte ele aldığımızda; ekonomik krizlerden çıkışta firmaların karşısında duran önemli disiplin alanının rekabet edebilirlik olduğu görülmüştür. Küresel ortamda rekabetin, sürekli olarak kendine yer bulan bir olgu olduğu aşıkardır. Tam rekabette bu olgu, firmalar için öncelikli hedef olmalıdır.

Kümelenme modeli; firmalara uzmanlaşmış bir tedarik zinciri sunumunda bulunmaktadır. Sistemden yeterli netice almak anlamında, yerel ve bölgesel tedarikçilerden faydalanmak; taşımacılık giderlerini ve malzeme tedarikini düşürürken, dış alımlara dair giderleri yok eder ve tedarikçi firmaların belirlenenin üstünde fiyat arzında bulunmalarında doğabilecek riskleri öteleyecektir. Aynı kümede yer alan firmaların birbirlerini tamamlamaları nedeniyle üretim ve hizmet sunumunda gecikmeler yaşanmayacaktır. Bu modelde, ön alım veya sipariş alma fonksiyonları süratlenirken, destek faaliyetlerini de yakinen takip edecektir. Altyapı ve eğitim programlarına dair ortaklaşa faaliyetler firma etkinliğini artırırken, yatırım maliyetlerini de aynı zamanda düşürecektir. Böylelikle, stoklama, taşıma veya tedarik etme fonksiyonlarında maliyet düşürücü netice alınacaktır.

Küresel ekonomik krizlerde lojistik sektörü firmalarının yukarıda belirtilen güçlüklerin ve engellerin önüne geçebilmesinde, hem politik yaklaşımı, hem de stratejik düşünme alanları ile bize ışık tutabilecek “Kümelenme Yaklaşımı”nın model alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Böylelikle, tüm kurum ve kuruluşların, lojistik sektör firmaları ile paydaş olacak şekilde kümelenmeleri, hem küresel kriz ortamlarında, hem de tam rekabet ortamlarında zaruri bir ihtiyaç olacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışma ve araştırmalarımız bir bütün olarak ele alındığında; “*genel kriz durumlarında kriz yönetiminin, muhtemel tehlike durumlarında, yöneticinin kendi amaçlarını kabul edilebilir maliyetle karşılamaya çalışma sürecinin olduğu anlaşılmaktadır*”.

Öncelikle, kriz öncesinde ve krizden kaçışa yönelik işletmenin kriz ve risk yönetim amaçlarını belirlemek, krize yönelik planlar yapmak, bu yönde stratejiler belirlemek, kriz yönetimine hazır olmak, kriz rehberleri hazırlamak, eylem planları oluşturmak, planlı değişim yapma doğrultusunda gerekli kriz teşhisini koymak gibi hedefleri güdülmelidir.

Kriz sonrası kriz yönetiminde ise, durum analizini iyi yaparak, işletmenin faaliyet ölçeklerini belirlemek, kriz öncesi yönetim dönemine takılı kalmadan merkezi yapıdan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartları sağlamak gerekir.

Diğer taraftan, kriz yönetiminde, yöneticilerin takınması gereken tavırlarının önemli olduğu, dolayısıyla işletme yöneticilerinin kriz sinyallerini erken almaları gerektiği, krize hazırlanma ve işletmeyi koruyabilmeleri gerektiği, kriz yönetiminde etkili karar alabilmeleri ve verebilmeleri gerektiği, ekonomik ve mali kriz süreçlerinde otoriteyi sağlamaları gerektiği, süreyi iyi planlayabilmeleri, bu süreçte iyi organize ve örgütlenebilmeleri gerektiği, süreci kendi denetimleri altına alabilmeleri, küresel ve ekonomik kriz sonrasında normal duruma geçişi sağlayabilmeleri, kriz sürecini öğrenme ve ders alabilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, mevcut kriz aşağıdan yukarıya piyasa aktörlerinin kendini yeni şartlara uyarlayabilmeleriyle çözülecektir, ancak bu belli bir zaman gerektirecektir. Zira, krizler acılı ve sancılı geçmektedir. Olayın derininde yatan asıl nedenin, hastalıkların yansıması ve semptomudur diyebiliriz. Krizin piyasalardaki ana hastalığının reel ekonomide ve kredi dağılımındaki çarpıklıkların yarattığı hataların sendromu gibi görmek de bir diğer doğrulardandır.

Lojistik hizmet sektöründe ekonomik ve mali krizlerin yönetiminde, işletmelerdeki çalışanlar ile birlikte diğer kuruluşlarında mali krizlerin uğratacağı hasarları göz önüne alarak bu krizleri anında hissederek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Kriz yönetiminde, iş yapma süreçlerimizde oluşacak beklenmedik değişikliklerin meydana gelmesini önlemek, bu etkileri geciktirmek ve kaçınılmaz

durumlarda etkisini azaltmak için gerekli önlemleri almamız gerekmektedir. Oluşabilecek ya da gelebilecek kriz durumlarına hazırlıklı olmak, ve en az hasarla bu süreci atlattık gerektiği sonucuna varılmıştır.

Lojistik hizmet sektörü ile birlikte buna bağlı diğer alt grup ya da birimlerin, küresel mali kriz durumlarında, tecrübe eksikliklerin farkına varıp, bu faktörün, panik havası yaratılmadan atlatılmasını sağlayabilmeleri gereklidir. Lojistik sektör yöneticilerinin küresel ekonomik krizle mücadelesinde donanımlı ve olaya hakim danışman kullanmaları, bu konuda tecrübe sahibi nitelikli insan gücüne haiz ekiplerle çalışmaları krizi başlamadan önlemenin değişik bir yolu olarak düşünülmektedir.

Lojistik hizmet sektörü için küresel ekonomik krizlere maruz kalınmasında ana risk unsurlarının başında, artan petrol fiyatlarının geldiği, bunun taşımacılık sektöründe maliyetleri oldukça yükselttiği anlaşılmaktadır. Bir diğer risk unsurunun ise küresel ortamda mücadele edebilme ve sektörde ayakta kalabilmede lojistik firmaların kullandıkları kredi miktarlarının olduğu bilinmektedir. Ortaya çıkan bir diğer risk alanı ise, şirketlerin lojistik hizmet sağlayıcısından beklentilerini artırıp, yine lojistik hizmet sağlayıcısına borçlarını ertelemesi sonucunda nakit ihtiyacını bu borçlanmadan karşılayabilecekleri aklımıza gelmektedir.

Lojistik sektör firmalarında kriz yönetimine dair çalışma içeriğinde anlatılanlardan özetle; lojistik hizmet sektörünün ve taşımacılık sektörünün hassas yapısı itibarıyla ekonomik krizlerden en çok etkilenen sektör olduğu anlaşılmaktadır. Zira, anılan sektör, diğer sektörlerden ya da kurumlardan bağımsız olmayıp, üreticisi, imalatçısı, pazarlamacısı, finansçısı, tedarikçisi ile bir bütün olarak hareket etmektedir. Küresel mali krizlerden etkilenmeler sektör açısından olumlu da olabilir, olumsuz yönde de gelişebilir. Bu durum farklı çözümlerin üretilmesine neden de olabilir. Örneğin Yugoslavya örneğinde; karayolu geçişleri tıkanan taşımacıların çareyi İtalya'ya Ro-Ro seferlerinde bulmaları gibi. Bu şekilde kriz sektörü yeni bir fırsat sunmuş olup, bu fırsat profesyonelce gelişerek günümüz taşımacılığının vazgeçilmez unsurları arasında yer almıştır.

Türkiye’de lojistik sektörünün doğrudan yaşanan mali kriz ilgisi olmayan, çok önemli sorunu da bulunmaktadır. Bu sorun, lojistik sektördeki nitelikli işgücü ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebeple kurulan lojistik eğitim kurumları nitelikli işgücünü sağlamada gerekli altyapı ve olanakları sağlamıştır. Ancak sektördeki istihdam edilen işgücünün devamlılığının şart olduğu ve bu eğitimlerin her türlü kriz ortamlarına hazırlanma süreçlerinde yer alması gerekmektedir.

Ekonomik krizlerin fırsata çevrilebilmesi bağlamında, lojistik sektör içerisinde önemli pay sahibi olan taşımacılık maliyetinin taşıma modları arasındaki verimliliğinin maliyet etkin çözümlerle ele alınması gerekmektedir. Uluslar arası yasalar için gerekli altyapı çalışmaları yapılarak bu alandaki politikalar uygulamaya konulmalıdır.

Küresel krizlerin yansıması ile rekabeti yoğunlukla hisseden lojistik ve taşımacılık sektörü, ihracat rakamlarının yükselmesi, kotaların ve ülkelerin halen günümüzde de çok sıcak şekilde cereyan eden ambargoların kaldırılması, siyasi belirsizliklerin olağan ve durağan pozisyonda durmaları ile biraz soluklanacaktır. Bu sayede sektördeki yerini daha ileri seviyelere taşıyarak rekabet etme gücünü artıracaktır.

İşletme ve sektör yapılarının krizle mücadele ortamlarına hazırlıkta, server, sunucu, yazılım, ağ ve sermaye durumlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ve benzer iş alanındaki örgütler karşısındaki tutumlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Firmaların, iş yapma tarzını sıkı tutmaları, işletmenin diğer firmalarla aynı ve benzer şartlarda rekabet edebilir ölçeklere ulaşılmalarında yan sanayi oluşturma yoluyla krizi atlatma fırsatlarını değerlendirmeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır. Sektör ve taşımacı firmaların işletmeyi koruma ve geliştirme konusundaki önlemlerini çalışanları ile paylaşmalı, verimlilik için organik gelişmelerle birlikte yapılacak ortaklık ve işbirliklerine önem vererek, kriz sürecinde panik yapmama, ucuzcu çözümlere kaçmamalıdır.

Günümüzde rekabet ortamında iş dünyası ürün ve hizmetlerle rekabet etmenin ötesinde kurum itibarı ve görünmeyen varlıkları ile rekabet etmektedir. Bunun farkı kayıtlı değer ile pazar değeri arasındaki farkıdır. Firmanın piyasa değeri gelecekteki

potansiyeline bağlıdır. Bu da kurumsal itibarı güçlendiren firma için ayrıca bir değer yaratmaktadır.

Yapılan çalışmanın konusunu en çok teşkil eden 2008 küresel ekonomik krizin incelemesinde ise, AB ülkelerindeki rasyoların (işletme ya da kuruluşların faaliyetlerini ölçme amaçlı kullanılan oransal göstergelerin) bozulması sonucunda başlayan daha sonra etkisini genişleterek İspanya, İtalya, İrlanda veya Portekiz v.b. ülkeleri içine alan Avrupa borç krizinin halen çözülemediği muhakkaktır. AB sistemindeki çok başlılık ve ülke çıkarlarının çatışması nedeniyle bu sürecin bir hayli uzadığı görülmektedir. Bu kapsamda çözüm için pek çok senaryonun ortaya atıldığı bilinmektedir.

Lojistik sektör işletmeleri veya firmalarının mali yapılarına ilişkin çalışmamıza done teşkil edebilmesi açısından, 2008 küresel ekonomik krizi ile ilgili olarak tasarlanan çözüm senaryolarının ilkinde; ülkelerin kendi para politikalarını belirleyebilmeleri hedeflenmiş, ancak, parasal birlik nedeniyle topluluk içinde en büyük para politikası otoritesi olan AMB'nin karşımıza çıktığı, dolayısıyla bu topluluğa dahil ülkeler bağımsız olarak para politikalarını kullanamadıklarından dolayı cari açıklarını devalüasyon yerine dış kaynakla kapatmaya gitmekte olup, söz konusu durumun küresel krizle mücadele kapsamında lojistik veya diğer sektörü olumsuz yönde etkilediği gerçeği kaçınılmazdır. Dolayısıyla lojistik sektör işletmelerinin küresel ortamda mücadele edebilmelerinin para otoritelerinin tekelinde olduğu anlaşılmaktadır.

Lojistik sektör firmaları üzerinde küresel ekonomik kriz durumlarına karşı yukarıda analizleri yapılan modelleme hakkında, yapılan örnek çalışma ve uygulamalarda da, Kümelenme Modelinin olumlu yansımalarının mevcut olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu olumlu yansımalarla; tedarik zincirinin daha da kısaldığı, nitelikli insan kaynağına erişimin daha kolay olduğu, rekabet edebilmenin yükseldiği, maliyetlerin azaldığı, coğrafi alandaki çözüm odaklarının bir arada bulunması ile zaman kaybına meydan vermeyerek rekabet avantajını çabuk yakalayabilmek, bölgedeki öğrenme ortamına bağlı kolay erişim imkanı, birlikte çalışmanın yarattığı ortak ürün ve sinerjiye sahip olunduğu gözlemlenmiştir.

Kümelenme sistemi önemlidir, çünkü; istihdam ve kalkınma odaklı bir modeldir. Aynı iş kolundaki rekabet halinde firmaların organize olmalarıdır. Bu yapılanmada, mesafelerin yaklaşması ile insan kaynağı veya işgücü maliyetleri ile ulaştırma ve tedarik etme maliyetleri daha çok ucuzlayabilecektir. Sistem ekonomik büyümeye, kişi başına gelire de aracılık edecektir. Burada ana hedef, birbirimizle değil, bütünleşik halde küresel ortamlarda rekabet edebilmektir.



ÖNERİLER

Lojistik sektör firmalarının küresel kriz ortamlarında, uygulanabilir bir kümelenme politikalarındaki esas olanın ortak faaliyetlerin desteklenmesi olduğu tespit edilmiştir. Lojistik, geleneksel sektörlerden daha yoğun Ar-Ge gerektiren, inovasyona açık kapsamlı bir alandır. Bu model girişimlerinde stratejik odağın rekabetçiliği artırma yönünde kurgulanması gerekir. Teknolojik gelişmelerden ziyade yenilikçi girişimlere önem verilmesi gerekir. Bu süreçte, strateji belgeleri veya kalkınma planları ile tutarlı bir politika izlenebilir. Etkinlik açısından merkezi ve yerel sistem tercih edilmelidir.

Bu sisteme yönelik atılımlarda politika veya stratejilerin rekabetçiliğe doğru kurgulanması gerekir. Büyüme kapasitesine sahip firmalar bu sistemde daha öncelikli ele alınırken, coğrafi konumları itibariyle ileri teknoloji uygulanabilecek işletmeler fazla tercih edilmemelidir. Söz konusu durumda ulusal seviyede ileri teknoloji politikaları gelişimi zayıflatacaktır. Daha ziyade inovatif ataklara, yenilik hareketlerine ihtiyaç duyulmalıdır.

Merkezi veya yerel olmak üzere ikili kümelenme politikasından söz edilebileceği, rekabetçi kümelere odaklı, itici gücünün ülkenin rekabet edebilirliği, değer zincirine odaklı bir yapı ile yerel düzeyde kümelenme sürecini destekleyecek kalkınma ajansları gibi, yerel kurumların desteklediği girişimlerin rekabet edebilirliğine dayalı kobiler, girişimler veya araştırma merkezleri gibi yapıların bütünleşik olmasıdır. Yerel alanda kümelerin oluşumunu tetikleyen, ağ yapılanmasında önemi olan sistem kolaylaştırıcılarının (cluster facilitator) uzun vadede desteklenmesi gerekir. Bahsedilen küme kolaylaştırıcıları, stratejik gruplanmaları toplayarak ekonomik büyümeyi etkileyecek işbirliği yapılarını oluşturmaktadır.

Kümelenme politikaları üzerine birçok ülkenin bu alandaki çalışmaları ile başarılı uygulamaları incelenmiş olup, ülkemizde yer alan politika çalışmaları ile birlikte küresel ve bölgesel alanlara yönelik öneriler saptanmıştır.

Bu sistemde, ortak bir insan kaynağı ve bilgi havuzunun oluşturulması, kümeye

dahil sektör firmalarının ihtiyaçlarının bu havuzdan karşılanması gerekir. İnsan kaynağına ortak mesleki ve teknik ve kişisel gelişim eğitimleri ilave edilerek eğitim maliyetlerinin düşürülmesi önemlidir.

Bir başka açıdan baktığımızda ise, Kümelenme hareketlerinin, üzerinde durulması önem arzeden hususlara ilişkin olarak yapılması gerekenler aşağıda verilmiştir:

- Öncelikle bilgi alışverişinde gerekli ortamın sağlanması gerektiği,
- Risk sermayesinin kullanılarak uluslar arası işbirliğine gidilmeli,
- KOBİ'lerin gelişiminde özel destek alınmalı,
- Yerelde, ulusal ve küresel alanlarda etkili işbirlikleri yapılmalı,
- Araştırma merkezleri veya gerekli altyapılar sağlanmalı,
- Stratejik değeri ve getirisi yüksek hizmet üretilmeli,
- Rekabet edebilmede paydaşlara fikir, bilgi paylaşımı ve hedefler konulmalı,
- Gerekli istihdam yaratılarak eğitimlere ağırlık verilmeli,
- Kümeye dahil işletmelerin fiyat odaklı rekabeti bırakarak, kalite odaklı rekabet içinde yer almaları gerektiği,
- Yabancı yatırımcıların mevcut yapının içine çekilmesi,
- Küme firmalarının kendi aralarındaki rekabette dahi işbirliği içinde olmaları gerekmektedir.

Küresel ekonomik kriz süreçlerinde lojistik sektör işletmelerinin bu durum karşısındaki tutumlarını ele aldığımızda, atılacak her adımın ne şekilde sonuçlanacağını ve sektöre nasıl yansıtacağını doğru bilmemiz ve kavramamız gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışma ve araştırmalarımızın bize, sonuç bölümünde özetlenen verileri ve aşağıda belirtilen tedbir ve taktikleri verdiğini görebiliriz.

Başlangıçta, lojistik sektörlerde işyeri ve işkollarının yapısal ve ekonomik özelliklerinin veya ekonomik yapılarının devamlı şekilde gözden geçirilmesi gerektiği bilinmelidir. İşletmelerin girdi alıp, girdi verdikleri sektörlerle yapısal özelliklerin incelenmesi konusunda mutabık olmaları gerektiği, "*kriz döneminin, ilişki yatırımı*

zamanı olduğu” göz önüne alınarak bu sektörlerdeki iş ortaklarıyla ilişkilerin sıklaştırılması gerektiği, yapısal ve ekonomik özelliklerin iyi analiz edilip, sistemin gözden geçirilmesine önemle dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Sektör firmalarının finansman sorunlarının artması ve alternatif yakıt kullanan taşıtların veya toplu taşıma araçlarının ileriki dönemlerde çok daha fazla kullanılacak olması nedeniyle benzin ve dizelden alınacak yasal kesintiler veya vergi miktarlarının azaltılması, firmaların yeni ve daha çok finansman ya da kredi kaynağı temin etmesinde uygun fonların ve hibe kredilerin kullanılması, ülkelerin ulaştırma ve lojistik eğitim kalitesinin artırılması, bunun da küresel ortamla mücadelede tüm ekonomik tedbirlerin içinde en önemlisi olmasıdır.

Diğer taraftan, kriz koşulları ve diğer firmalarla rekabet için, reklama, tanıtıma ve tutundurmaya gerekli önem verilmeli, kendince kriz stratejileri belirleyerek; borç alacaklarını yeniden yapılandırmalı, iş gücü profilleri hakkında düşünceleri netleştirmeli, işletmenin yeni yatırım planlarına yöneltilmeli, nitelikli insan kaynağı oluşturmalıdır. Bilindiği ve tecrübe edildiği üzere, *“krizlerin kurum itibarının er meydanı olduğu”* tezi kabul edilerek temel önceliğin güvenin inşası olduğu temelinde, çalışan, tedarikçi ve müşterilerle kriz ortamının uzun vadeli stratejilerle yönetilmesinin daha sağlıklı olduğu düşünülmektedir.

Küresel mali krizle mücadelede lojistik sektör firmalarının kriz çözümünde; ekonomik krize maruz kalan topluluk ya da kurumların kemer sıkma, tasarrufa gitme politikalarına dayalı olarak mali bir disiplin içerisinde işletme varlığı için gerekli istikrarı yakalamaları önerilebilir. Söz konusu kriz yönetim politikası, işletme veya kurumlarda refah seviyelerini azaltacak ancak, buna bağlı olarak firmaların mevcut politika ile mali yapılarında az da olsa rahatlama olacaktır.

Başka bir tespit ise, ekonomik çözümün karşısındaki en büyük engelin hantallaşmış bürokratik yapı olduğu düşünüldüğünde, bir an evvel bu yapının şeffaflaştırılması ile işletmelerin mali yapılarında olumlu yansımalara neden olabilecektir. Türkiye açısından değerlendirdiğimizde ise, güncel kriz gündeminin

ötesine ya da geleceğe bakarak bu özel coğrafyada kamu ve özel sektör birlikteliği ile ulaştırma, lojistik araştırmalar merkezi, yeni lojistik sistem teknolojileri, yeni yaklaşımlarla, bölgede lojistik genel potansiyelinin geliştirilerek etkin hale getirilmesi ve dış ticaretin sağlamlaştırılmasına önem verilmelidir.

Kümelenmelerin, uygulanabilir, sürdürülebilir veya başarılı olabilmesi açısından baktığımızda; sistemin daha etkin olması için aktif, kaliteli iş potansiyeline sahip, rekabet edebilir iş gruplarının üzerine yoğunlaşmalıdır. Kuruluş aşamalarında, küme aktörlerinin bunu sosyal sorumluluk olarak kapsamında değerlendirmelerinin uzun soluklu bir görevlendirme olduğu bilinmelidir.

Bu itibarla, küresel ekonomik ve mali krizlerden dolayı küçülmeye devam eden bir çok işletmenin, krizin çözümünde kurumların ya da küresel kuruluşlar tarafından atılan adımların daha somut ve etkin olması gereklidir. Zira çözümsüzlük, küresel ekonomik ve mali kriz süreçlerini daha da kötüleştirirken, söz konusu krizlerden çıkabilmenin maliyetini de artıracaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Yayınlar

- ACAR, A. Zafer (2014), “*Küresel Kriz Sonrası Değişen Dünyada Türkiye ve Lojistik*”, Ekonomi Yöntem Dergisinden, Sayı 2
- AKGÖNÜL, Hüseyin (2001), “*Gelişmekte Olan Ülkeler açısından Küreselleşme*”, K.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, s.101-133
- AKTAN, Can Coşkun ve Şen (2002), “*Ekonomik Krizler ve Çözüm Önerileri*”, Yeni Türkiye Dergisi, s.1, 7
- ALÜFTEKİN, Nilay, BAYRAKTAR Fatma, ÇAKAR Gülşen, TAŞ Ayşegül ve YÜKSEL Öznur (2009), “*Küresel Krizlerden Çıkışta Kümelenme Modeli*, ZKÜ SBE Dergisinden, Cilt 5, sayı 10, s.3-12
- BACAK, Çağrı ve ALTAŞ, Fadime (2011), “*Kümelenme Politikaları ve Öneriler*”, Ege stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s.1-13
- BAKKAL, Muharrem ve DEMİR, Uğur (2011), “*Lojistik Yönetimi ve E-Lojistik*” Hiperlink Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, s.5-43
- ÇEKEROL Gülşen Serap ve KURNAZ Niyazi (2011), “*Küresel Kiriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi*”, Selçuk Üniv.SBE Dergisinden, s.3-37
- DEMİR, Uğur ve BAKKAL Muharrem (2011), “*Lojistik Yönetimi ve E-Lojistik*” Hiperlink Yayınları, İstanbul, s.48
- DİNÇER, Ömer (1998), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Yayınları, Baskı 2, Cilt 1, İstanbul
- ERASLAN, H. (2011), “*Kümelenme Temelli Ekonomik Planlama*”, İstanbul: Vezir Yayınları, Baskı 2, Sayı 1, İstanbul, s.13
- EREN Vahit, TUTAR Erdiñç ve TUTAR Filiz (2011), “*Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü*”, A.Üniv.U.A.İ.F.Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s.3,19
- GENÇ, Ruhet (2009), “*Lojistik Yönetimde Çevresel Değişimler Bağlamında Stratejik Uygulamalar*”, İstanbul, s.600-614
- GÖZEK, Sadık ve EMEKSİZ Faruk (2012), “*Kümelenme ve Türkiye’de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği*, Ç.Ü.F.E.ve Müh.Bilimleri Dergisi, Cilt.28-2, s.11
- GÜLENÇ, İ.Figen ve KARAGÖZ, Bihter (2008), “*E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları*” SBE Dergisinden, Kocaeli, s.74,76

- GÜMÜŞ, Yusuf (2011), “*Lojistik Faaliyetlerde Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile İlişkisi*”, D.Üniv.İ.SBE Dergisi, s.97-111
- GÜROL Pınar ve ACAR, A. Zafer (2013), “*Türkiye’de Lojistik Yazınının Tarihsel Gelişimi*”, İşletme Araştırma Dergisinden, s. 289-312
- KAÇAK, Orhan (2015), “*Uluslar arası Lojistik*” Detay yayıncılık, Baskı 2, Ankara, s.262, 263
- KAZGAN, Gülten (2008), “*Türkiye’de Ekonomik Krizler: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı İnceleme*”, İstanbul Bilgi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, s.174
- KARAAL, İbrahim Emre ve GEYİK, Umut Burak (2015), “*Lojistik Sektör Maliyetleri*” Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, s.101, 102
- KİBRİTÇİOĞLU, Aykut (2001), “*Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler*”, Yeni Türkiye Dergisi, Cilt 1, Sayı 41, s.2, 11, 17
- KORKMAZ, Esfender (2012), “*Küresel Kriz, Türkiye’ye Etkileri ve Çözüm Önerileri*”, Kafkas Üniv. İ.İ.B.F. Dergisinden
- KÜÇÜK, Orhan (2015), “*Uluslar arası Lojistik*”, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, s.4, 7, 11, 15, 253, 267
- Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü (2013), Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisinden,Cilt 5, s.96
- ÖZTÜRK, Bekir Sami ve SARIÇOBAN, Kazım (2013), “*Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü*”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,
- PAĞMİR, Dutak İlknur (2011), “*Küreselleşme Sürecinde Türkiye’nin Lojistik Sektörü*” Baskı 1, Ankara, s.77
- ŞENİĞNE, Billur (2009), “*Ekonomik Kirzler ve Çıkış Yolları*”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Baskı 2, İstanbul, s.11, 13, 15, 22, 23, 53, 63, 81, 91
- ŞEN, Kıymetli İlker (2014), “*Lojistik Faaliyetlerde Yönetim ve Maliyetleme Yaklaşımları*”, Çankır Üniv.İ.İ.B.F.Dergisinden, Çankırı, s.81,.88,89,103
- ULAŞTIRMA Hizmetleri (2011), “*Lojistik Yönetimi*” MEB Yayınları, Ankara, s.3,4,5
- ÜNAL, Mert (2003) “*Finansal Krizler ve Türkiye*” Dokuz Eylül Üniv.İ.İ.B.F.Dergisinden,
- YILDIZTEKİN, Atilla (2006), “*Lojistik Sektöründe Risk ve Risk Yönetimi*” Dergil Yayınları,
- YILMAZ, Gözde Arcan (2015),” *Küresel Kirz ve Lojistik Sektörü*”, Baskı 2, Sayı 1, Cilt 1, Bursa, s. 33, 45, 47

Dergiler

- AKGÜÇ, Öztin (2011), “*Krizin Nedenleri ve Çıkış Yolları*”, Bahçeşehir Üniv.Dergisi, s.6-11
- ACAR, Avni Zafer (2014), “*Küresel Kriz Sonrası Değişen Dünya, Türkiye ve Lojistik*”, Ekonomi Yöntem Makale Yayınları, s.1
- BOZKURT, Rüştü (2011), “*Eskişehir Kümelenme Öncüsü Makalesi, İş’te KOBİ Dergisi*, (01.04.2016), s.1-2
- CİN, Emine (2016), “*Saniyinin Dönüşümünü Hızlandıracak Kümelenme Modelleri*” Girişim Haber Makale Dergisi, (Erişim: 14.01.2016), s.1-2
- BABACAN, Muazzez (2011), “*Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Rekabet Vizyonu*”, D.E.Üniversitesi Makale Dosyasından, s.8,9,15
- ÇAĞLAR, Esen (2016), “*Türkiye’de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar*”, Academia Makale Dergisi, (Erişim:31.03.2016), s.314
- ÖZMEN, Engin Ruhi (2008), “*Dünyada Ekonomik Kriz ve Lojistik Sektörü*”, Durum Makalesinden, s.16, 104, 107
- ÖZTÜRK, Burcu (2010), “*Kriz Yönetimi Şekilleri*”, Dergil Yayınları, s.67,135, 136,137
- YILDIZTEKİN,. Atilla (2007), “*Lojistik Sektöründe Kümelenme Çalışmaları*”, Ortak Payda Makale Dergisi, (Erişim:01.04.2016), s.1

Raporlar

- BARAN, Hitay, “*İşletmelerde Kriz Yönetimi*”, İTO İnternet Sayfasından, (Erişim:01.02.2009)
- DOĞAKA, Lojistik Sektör Raporu 2014, “*Lojistik Sektörü ve Krizler*” Ankara, 2014
- IRU, Uluslar arası Nakliyeciler Derneği 2006, “*Lojistik Raporu*” İstanbul, 2006
- TOBB, 2012 “*Lojistik Faaliyetler*”, Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporundan, 2012
- TÜRKİYE Ulaştırma ve Lojistik sektör raporu, 2011, İstanbul, 2011
- KANALCI, Ömür 2014, “*Türkiye ve Lojistik*”, Ar-ge Bülteninden, 2014
- KARİD, “Kriz Ortamında Lojistik Sektörü” Türkiye Lojistik İşletmecileri Derneği web sayfasından, (Erişim:2015)
- STM, Yıllık Sektör Raporu 2015, <https://www.com.tr/imp/doc>.(erişim:01.04.2016)
- TÜRKİYE İstatistik Kurumu İnternet Sayfasından, 2009

Tez Çalışmaları

ALSAC Filiz (2010), “Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye için Kümelenme Destek Önerisi”, Uzmanlık Tezi, DPT, Ankara, s.13

BAHAR, Erdinç (2007), “Lojistikte Risk Yönetimi Uygulamaları” , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.4,66,70,77

ÇIVİCİ, Hasan (2010), “Küresel Ekonomik Kriz ortamında Lojistik Sektör Uygulamalarında Kriz Yönetim Modeli” Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 3-110

DURUSU, Numan Tolga (2006), “Kriz Dönemi Yönetim Stratejileri”,Yüksek Lisans Tezinden, İstanbul, s.143, 144

EROĞLU Osman ve YALÇIN Azmi (2013), Kümelenmede Literatür Taraması Tezi, Dicle Üniv.İİBF ve Çukurova Üniv.İİBF, İstanbul, s.81-89

İnternet Dergi Makalesi Yayınları

- BÜYÜKÇEKTİN, Yaşar ve ŞAKİR, Mehmet, “E-Dönüşüm ve E-Lojistik”
msnbcntv.com.tr/news/221435.asp adresinden, (Erişim:2015)
- ÇELİK, Gürcan, “Lojistiğin Aritmetiği”, <http://www.danismend.com/lojistik>
adr,(Erişim:2015)
- Google Akademik, “Küresel Ekonomik Krizler”, (Erişim:2015)
- Lojistik Terimler Sözlüğü <http://www.speanak.com/soezluek>, (Erişim:2015)
- ÖZGÜN Ekonomi ve Makale Arşivi, “Küresel Krizler” Web sayfasından, (Erişim:2009)
- Türk Dil Kurumu, “Krizler”, web sayfasından, (Erişim:2009)
- UTİKAD, “Lojistik Hizmetler”, Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri
Derneği, <http://www.utikad.org.tr> adresinden,(Erişim:2006)
- WEB Ekşi Sözlük İnternet Sayfası, “Kriz Türleri”, (Erişim:2015)
- Eroğlu Osman ve Yalçın Azmi, Kümelenmede Literatür Taraması, İstanbul,s.81-89
- Yüzbaşıoğlu Lojistik, ”Risk Türleri”, Web Sayfasından, (Erişim:2010)

ÖZGEÇMİŞ

Davut YILMAZ, 1970 yılında Tokat'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tokat Yeşilyurt'ta, yüksek öğrenimini ise 2007 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinde tamamlamıştır. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Eğitimi devam etmekte olup, halen Gelir İdaresi Başkanlığı, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapmaktadır.

