



**STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADESİNİN ÖNEMİ:
TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI**

Selin TÜRK

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER

Uşak

Temmuz, 2018

**STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADESİNİN ÖNEMİ:
TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI**

Selin TÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2018



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
 Tezli Yüksek Lisans Jüri ve Enstitü Onayı

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 154005029 No' lu öğrencisi Selin TÜRK' ün "*Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadesinin Önemi: Türkiye ve Hollanda Lojistik Sektörü Karşılaştırması*" adlı tezi 05/07/2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER	
Üye	: Doç. Dr. Mustafa SOBA	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap UĞUR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER	

Enstitü Müdürü

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADESİNİN ÖNEMİ: TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI

Selin TÜRK

İşletme Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER

Sürekli bir değişim içinde olan dünyanın önemli ve hızlı bir değişimin yaşandığı sektörlerinden biri olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dinamik olması süreklilikleri için gereklidir. Rekabetin beraberinde getirdiği farklılık yaratma çabası içinde olan işletmeler için stratejik yönetimde yer alan misyon ve vizyon ifadeleri örgütün iç ve dış çevresinde önemli fırsatlar sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, önemli farklılıklar barındıran Türkiye ve Hollanda lojistik sektöründe faaliyet gösteren ilk 100 şirketin stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçası olan misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılan kavramların farklılaştığı alanların MAXQDA 2018 programıyla yapılan karşılaştırmalı içerik analizi ile belirlenmesidir.

Araştırmada ilk 100 Türk lojistik şirketlerinin 40'ında misyon ve vizyon ifadesi bulunmamaktadır, 52 şirketin hem misyon hem de vizyon ifadesi bulunmaktadır, 4 şirketin sadece misyon ifadesi, 4 şirketin sadece vizyon ifadesi kullandığı tespit edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin 3 tanesinin internet sitesi bulunamamış, 3 firmanın internet sitelerinde ise bakım - onarım çalışması yapıldığı için misyon ve vizyon ifadeleri olmadığı varsayımı ile analiz yapılmıştır. Hollanda lojistik sektöründe faaliyet gösteren ilk 100 şirketin 44'ünün misyon ve vizyon ifadelerini kullanmadığı, 12 şirket sadece misyon ifadesi, 9 şirket sadece vizyon ifadesi, 35 şirket misyon ve vizyon ifadelerinin her ikisini de kullanmıştır. Ayrıca Hollanda da faaliyet gösteren işletmelerin tümünün internet

sitesi bulunmuştur. Araştırma sonucu iki ülkenin misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde durdukları konuların farklılıkları ve benzerlikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Stratejik Yönetim, Misyon, Vizyon, Lojistik*



ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF VISION AND MISSION STATEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT: TURKEY AND NETHERLANDS LOGISTICS SECTOR COMPARISON

Selin TÜRK

Department of Business Administration
Social Sciences Institutes Uşak University, July 2018

Advisor: Assist. Prof. Dr. Mesut ATASEVER

Being nonconformist of firms operating in world's one of the constantly changing sectors 'logistics', is essential for their continuity. Expressions of vision and mission in strategic management will make great opportunities in internal and external environment for firms in need of making differences accompanied by competition.

The aim of this study is to determine changing fields of concept used in vision and mission statement "which is important constituent in strategic management process of top 100 companies active in logistics sector of Turkey and Netherlands which hold substantial differences' by MAXQDA 2018 program with comparative content analysis.

In the survey, 40 of the top 100 Turkish logistics companies do not have vision and mission statement, 52 companies have both mission and vision statements, 4 companies have only mission statement and 4 companies use only vision statement. 3 of the Turkish companies don't have a web site, 3 companies are assumed to have any mission and vision due to their web sites are under construction. 44 of the top 100 Dutch logistics companies don't have vision and mission statements, 12 of them only have mission, 9 of them only have vision statement and 35 of them both have vision and mission statements. In addition, all of the top 100 Dutch logistics companies

have a web site. As a result of the survey, the differences and similarities of the two countries in vision and mission statements were examined in detail.

Key Words: *Strategic Management, Mission, Vision, Logistics*



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde desteklerini esirgemeyen ve üzerimde yadsınamaz emekleri olan danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Selin TÜRK
Uşak, 2018



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Selin TÜRK

Yabancı dili : İngilizce

Eğitim Durumu

Lisans : Adnan Menderes Üniversitesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans : Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme



İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GRAFİK LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.2. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ.....	4
1.2.1. Çevresel Tarama.....	6
1.2.1.1. SWOT Analizi.....	6
1.2.1.2. PESTEL Analizi.....	6
1.2.1.3. Temel Yetenekler Analizi	7
1.2.1.4. Değer Zinciri Analizi	8
1.2.1.5. Dengeli Başarı Göstergesi.....	8
1.2.2. Strateji Formülasyonu	9
1.2.3. Strateji Uygulaması.....	9
1.2.4. Değerlendirme ve Kontrol.....	10

1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI	10
1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖGELERİ	10
1.4.1. <i>Misyon ve Vizyon</i>	11
1.4.2. <i>Amaç ve Hedefler</i>	11
1.4.3. <i>Politika ve Strateji</i>	12
1.4.4. <i>Taktik ve Strateji</i>	12
1.4.5. <i>Program ve Bütçe</i>	13
1.5. STRATEJİK PLANLAMA	13

2. BÖLÜM: MİSYON VE VİZYON İFADESİ

2.1. MİSYON KAVRAMI	15
2.1.1. İşletmelerde Misyon Kavramının Kullanımı	15
2.1.2. Misyon İfadesi Bileşenleri	16
2.2. VİZYON KAVRAMI	17
2.2.1. İşletmelerde Vizyon Kavramının Kullanımı	18
2.2.2. Vizyon İfadesinin Bileşenleri.....	18
2.3. MİSYON VE VİZYON İFADESİNİN ÖNEMİ	20
2.4. MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİ	21

3. BÖLÜM: LOJİSTİK

3.1. LOJİSTİK KAVRAMI	23
3.2. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ	23
3.3. LOJİSTİK SÜREÇLERİ	24
3.3.1. <i>Tedarik Lojistiği</i>	24
3.3.2. <i>Üretim Lojistiği</i>	25
3.3.3. <i>Dağıtım Lojistiği</i>	25
3.3.4. <i>Tersine Lojistik</i>	26
3.4. LOJİSTİKTE TAŞIMACILIK MODLARI	26
3.4.1. <i>Unimodal Taşımacılık</i>	26
3.4.1.1. <i>Karayolu Taşımacılığı</i>	26

3.4.1.2.	Havayolu Taşımacılığı	27
3.4.1.3.	Demiryolu Taşımacılığı	27
3.4.1.4.	Boru Hattı Taşımacılığı	27
3.4.1.5.	Denizyolu Taşımacılığı	28
3.4.2.	Multimodal Taşımacılık	28
3.4.2.1.	Intermodal Taşımacılık	28
3.4.2.2.	Kombine Taşımacılık	28
3.5.	LOJİSTİĞİN İLKELERİ.....	28

4. BÖLÜM: MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜLKE ÖRNEKLERİ

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	30
4.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE KISITLARI.....	30
4.3.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	31
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	31
4.5.	LİTERATÜR TARAMASI	32
4.6.	MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE TÜRKİYE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ.....	36
4.6.1.	Türk Lojistik Sektöründe Misyon İfadesinin Kullanımı	38
4.6.2.	Türk Lojistik Sektöründe Vizyon İfadesinin Kullanımı	39
4.7.	MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ.....	40
4.7.1.	Hollanda Lojistik Sektöründe Misyon İfadesinin Kullanımı	42
4.7.2.	Hollanda Lojistik Sektöründe Vizyon ifadesinin Kullanımı.....	43
4.8.	MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖR KARŞILAŞTIRILMASI.....	45
4.8.1.	Türkiye ve Hollanda Lojistik Şirketlerinde Benzerliklerin Değerlendirilmesi	47
4.8.1.1.	Türkiye Hollanda Misyon İfadesindeki Kavramların Karşılaştırılması.	48
4.8.1.2.	Türkiye Hollanda Vizyon İfadesindeki Kavramların Karşılaştırılması .	51

4.7.2. Türkiye ve Hollanda Lojistik Şirketlerinde Farklılıkların Değerlendirilmesi	53
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA	58
EKLER.....	65



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BİT	: Bilgi İşlem Teknolojileri
DHL	: Dalsey, Hillblom, Lynn
EİT	: Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
GSYİH	: Gayrisafi yurt içi hasıla
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KEİ	: Karadeniz Ekonomik İşbirliği
LNG	: Liquefied Natural Gas
LPI	: Lojistik Performans Endeksi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PESTEL	: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
PH	: Plesman-Holland
Ro-La	: Rolling Road
Ro-Ro	: Roll On Roll Off
SMART	: Specific, Measurable, Accepted, Reasonable, Time-bound
STEEP	: Social, Technological, Economic, Environmental, Political
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TEM	: Trans European Motorway
TEU	: Twenty-Foot Equivalent Unit
TRACECA	: Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UBAK	: Ulaştırma Bakanları Avrupa Konferansı
VRIO	: Value, Rarity, Imitability, Organization

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Stratejik Yönetim Modeli	5
Şekil 2. SWOT / PESTEL Analizi ile Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi.....	7
Şekil 3. Denge Skor Kartında Vizyon ve İşletme Stratejisi.....	9
Şekil 4.Strateji Piramidi	11
Şekil 5. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji İlişkisi	14
Şekil 6. İyi Bir Vizyon ifadesinin Oluşturulması	20
Şekil 7. Lojistik Süreçleri	24
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	31

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. SMART Metodu	12
Tablo 2. Strateji ve Politika Karşılaştırması.....	12
Tablo 3. Misyon İfadelerinin Çeşitli Çalışmalarda Kullanım Şekli.....	17
Tablo 4. Lojistiğin İlkeleri.....	29
Tablo 5. Türkiye ve Hollanda Taşımacılık.....	46



GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Misyon İfadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Türkiye Lojistik Sektöründe Dağılımı	39
Grafik 2. Vizyon İfadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Türkiye Lojistik Sektöründe Dağılımı	40
Grafik 3. Misyon İfadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı	43
Grafik 4. Vizyon ifadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı	45
Grafik 5. Misyon-Vizyon İfadelerinin Türkiye Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı	47
Grafik 6. Misyon İfadesinde Müşteri Kavramı	48
Grafik 7. Misyon İfadesinde Hizmet Kavramı	49
Grafik 8. Misyon İfadesinde Çalışan Kavramı	49
Grafik 9. Misyon İfadesinde Değer Kavramı	50
Grafik 10. Misyon İfadesinde Yenilik Kavramı	50
Grafik 11. Misyon İfadesinde Kalite Kavramı.....	51
Grafik 12. Vizyon İfadesinde Müşteri Kavramı	51
Grafik 13. Vizyon İfadesinde Hizmet Kavramı	52
Grafik 14. Vizyon İfadesinde Liderlik Kavramı.....	52
Grafik 15. Vizyon İfadesinde Ortaklık Kavramı	53
Grafik 16. Vizyon İfadesinde Yenilik Kavramı.....	53

GİRİŞ

Ülkemizde ve dünyada artan bir hızla gelişim ve değişim gösteren lojistik sektöründeki rekabetle birlikte işletmeleri rakiplerinden ayıran ve öne çıkaran öncelikler stratejik yönetim sürecinin başarısında ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla özenli ve ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi gereken misyon ve vizyon ifadeleri örgütün iç ve dış çevrelerinde büyük bir avantaj sağlamaktadır. Belirli bir örgütün herhangi bir yönetim düşüncesi ve uygulamalarında aranılan önceliklerden biri, misyon ve vizyon ifadesine sahip olup olmadığıdır. Eğer sahipse bunları başarıya götürecek şekilde ifade edip etmediğidir. Misyon bir örgütün paydaşlarına hizmet etme niyetinde olduğu rolün ifadesidir. Misyon ifadesi; mümkün ve ulaşılabilir, yeterince açık, ilham verici, hassas yani çok geniş veya çok dar olmamalı, benzersiz ve ayırt edici, analitik, güvenilir olmalıdır. Vizyon işletmenin gelecekte nerede olmasını istediği veya niyetinin ne olduğunu veya paydaşların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması gereken yeri belirler. Etkili bir vizyon açıklaması ise kesin, şeffaf, gerçekçi, kısa, örgütün kültürü ve değerleri ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda vizyon yönetici ve çalışanlar için gerçekleştirilmesi zor ama ulaşılabilir olmalıdır.

Araştırma stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçasını oluşturan misyon ve vizyon ifadelerinin sadece bir ülkenin sektöründe yer alan işletmelerin analizini içermemekte, aynı zamanda sektörde faaliyette bulunan ekonomik yapıları, kültürleri tamamen farklı olan iki ülkenin karşılaştırılmasını da içermektedir. Ayrıca bir işletme için vazgeçilmez bir kavram olan stratejik yönetimin lojistik gibi yükselen bir sektör ile bir arada değerlendirilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Tezin birinci bölümünde stratejik yönetim kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Stratejik yönetim modeli; çevresel tarama, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrol olarak dört aşamada incelenmiştir. Daha sonra stratejik yönetimin amacı ve öğeleri üzerinde durulmuş ve stratejik planlama bu bölümde tanımlanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde misyon ve vizyon ifadelerinin işletmeler için neden önemli olduğu, işletmelere sağladığı faydalar, ifadelerin kullanımı, özellikleri, misyon ve vizyon bileşenleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde lojistik kavramına değinilmiş, bu alanın ekonomik hayat için önemi vurgulanmış ve lojistiğin; tedarik, üretim, dağıtım ve tersine iş süreçleri incelenmiştir. Lojistiğin; planlama, koordinasyon, izlenebilirlik, sadelik, elastikiyet, yeterlilik, ekonomiklik ve standartlık olmak üzere sekiz ilkesi kısaca açıklanmıştır.

Son bölümde Türkiye ve Hollanda ülkelerinin lojistik sektöründe faaliyet gösteren ilk 100 şirketin misyon ve vizyon ifade biçimlerine yönelik MAXQDA 2018 programıyla karşılaştırmalı içerik analizi yapılmıştır. Ayrıca iki ülkenin ekonomik ilişkilerine, stratejik konumlarına, iş hacimlerine, lojistik sektöründeki konumlarına kısaca değinilmiştir.

1. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde stratejik yönetim, stratejik yönetim modeli, stratejik yönetimin amacı, stratejik yönetimin ögeleri ve stratejik planlama kavramları incelenmiştir.

1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Strateji sözcüğü, "askeri general" anlamına gelen "stratos (ordu)" ve "agos (öncülük)" kelimelerinin kombinasyonu olan "strategos" sözcüğünden türemiştir (David, 2011). Bazı yazarlar, sözcük stratejisinin etimolojik olarak Latince "tabaka" sözcüğünden türetildiğini söylemişlerdir. "Tabaka" kelimesi Latince "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamına gelir. Stratejinin sözlük anlamı "bir amaca ulaşmak için eylemin birliğini sağlama ve düzenleme sanatı" olarak tanımlanabilir (Chandler, 1990).

Stratejik yönetim, dış çevrede firmaların performansını artırmak için kaynakların kullanımını içeren, yöneticiler tarafından işletme sahipleri adına başlıca öngörülen ve ortaya çıkan girişimlerin büyük bir kısmını inceleyen alandır. Bu, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için tasarlanan projeler ve programlar açısından politika ve planlar geliştirmeyi ve daha sonra politikaları, planları, projeleri ve programları uygulamak için kaynak tahsis edilmesini gerektirir. Dengeli bir şirket karnesi genellikle işletmenin genel başarısını ve hedeflere yönelik ilerlemesini değerlendirmek için kullanılır. Son araştırmalar ve önde gelen yönetim kuramcıları, stratejinin paydaş beklentileri ile başlaması ve tüm paydaşları içeren değiştirilmiş dengeli bir şirket karnesi kullanması gerektiğini savunmuştur. Stratejik yönetim, taktikler altında ve hedef belirleme üzerinde yönetsel faaliyetlerin bir düzeyidir (White, 2004).

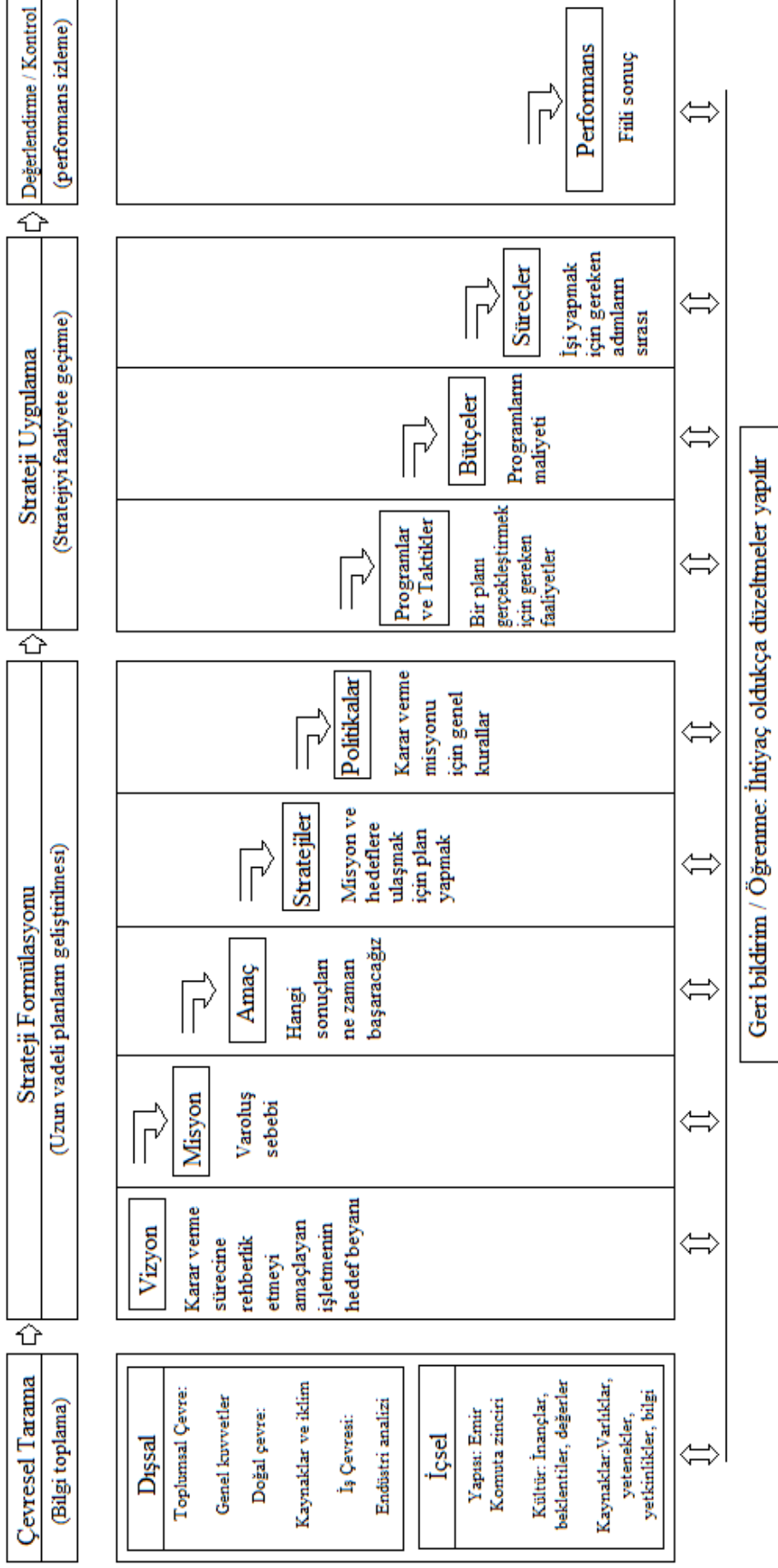
Stratejik yönetim, şirketin içinde bulunduğu iş ve sektörleri değerlendiren ve denetleyen süregelen bir süreçtir; rakiplerini değerlendirir ve tüm mevcut-potansiyel rakipleri karşılamak için hedefler ve stratejiler belirledikten sonra her bir stratejiyi, nasıl uygulandığını ve değişen koşulları, yeni teknoloji, yeni rakipler, yeni bir ekonomik çevre veya yeni bir sosyal, mali veya siyasi çevre ihtiyaçlarını karşılamak için yeni bir strateji ile başarılı olup olmadığının belirlenmesi için yılda bir veya üç ayda bir yeniden değerlendirir (Lamb, 1984).

1985 yılında Ellen-Earle Chaffee, 1970'ler itibariyle stratejik yönetim teorisinin temel unsurlarının ne olduğunu şöyle özetlemiştir:

- Stratejik yönetim, organizasyonu iş ortamına uyarlamayı içerir.
- Stratejik yönetim akıcı ve karmaşıktır. Değişim, yapılandırılmamış tekrarlamayan yanıtlar gerektiren yeni koşul bileşimlerini yaratır.
- Stratejik yönetim, tüm organizasyonu yönlendirici olarak etkilemektedir.
- Stratejik yönetim, hem strateji oluşumunu (içerik) hem de strateji uygulamasını (süreç) kapsar.
- Stratejik yönetim kısmen planlanmış veya kısmen planlanmamıştır.
- Stratejik yönetim birkaç seviyede yapılır: genel kurumsal strateji ve bireysel iş stratejileri.
- Stratejik yönetim hem kavramsal hem de analitik düşünce süreçlerini içerir.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik yönetim, stratejileri ve yönetim faaliyetlerini birlikte tasarlayan stratejik yönetim yapısının bir temsilidir. Stratejik yönetim süreci, yöneticilerin sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açabilecek strateji tasarlayıp uyguladıkları yöntemidir. Örgütün süreci ilk adımdan son adıma kadar takip edebilmesi oldukça zor bir durumdur. Kaliteli bir stratejik plan üretmek, birçok dış ve hatta iç koşulun değişiminin vakit alması dolayısıyla tamamlamak için çok daha fazla zaman gerektirmektedir. Öte yandan, stratejik planın uygulanması sırasında, fiili sonuçlar stratejik planın gerekliliklerini karşılamadığı için planın değiştirilmesi veya uygulama için daha iyi metotların bulunması gerekmektedir. Sürecin daha kısa sürede tamamlanması için bazı bölümlerinin eşzamanlı olarak yapılması gerekir, bu yüzden tüm süreci daha karmaşık hale gelmektedir. Stratejik yönetim süreci genellikle organizasyon yönünü, çevresel taramayı, SWOT analizini, strateji formülasyonunu, uygulamayı ve kontrolü teşvik etmek için kullanılan basitleştirilmiş bir sistemdir. Farklı türlerde stratejik yönetim modelleri vardır (Ullah ve Khanam, 2008). Bunlardan biri de Wheelen ve Hunger'ın stratejik yönetim sürecinde; çevresel tarama, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrol olmak üzere dört temel unsuru içeren modelidir:



Şekil 1.Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: (Wheelen vd., 2018).

1.2.1. Çevresel Tarama

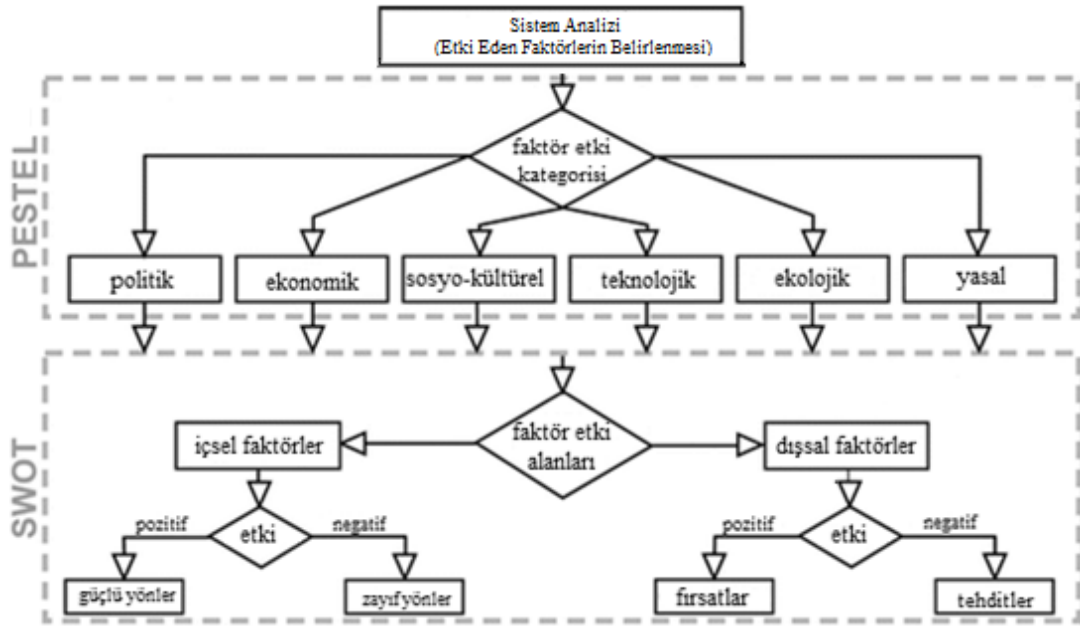
Çevresel tarama, stratejik yönetim bakımından çevrenin durumunu belirleme, iç ve dış ortamlardan kurum içindeki kilit insanlara bilginin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Amacı, stratejik faktörleri (şirketin stratejik kararlarının analizinde yardımcı olacak iç ve dış öğeleri) belirlemektir (Wheelen vd., 2018).

1.2.1.1. SWOT Analizi

Çevresel tarama sonuçlarını göstermenin en basit yolu SWOT yaklaşımıdır. SWOT, belirli bir şirket için stratejik faktörler gibi görünen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler bölümlerini tanımlamak için kullanılan kısaltmadır. Dış ortam, organizasyonun dışındaki değişkenlerden (fırsatlar ve tehditler) oluşur ve tipik olarak üst yönetimin kısa dönem kontrolü dahilinde değildir. Bu değişkenler, şirketin içinde bulunduğu durumu oluşturur. SWOT Analizi, yöneticilerin, topladıkları bilgilere dayanarak, kuruluşlarının stratejik bir profilini geliştirmelerini sağlar. Analiz, bir örgütün güçlü yanlarını ve fırsatlarını en üst düzeye çıkararak, zayıflık ve tehditleri en aza indirerek stratejik başarı elde edeceğini varsayar (Ritson, 2011).

1.2.1.2. PESTEL Analizi

PESTEL veya STEEP analizi; politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve ekolojik faktörleri temsil eder. Yasal ve ekolojik faktörlerin dahil edilmesi konusunda literatürde farklı görüşler vardır ve bu iki kavramın önemi şüphesiz endüstriden endüstriye farklılık gösterir. PESTEL; iş bölümlerini, endüstrileri, belirli pazarları veya tüm ekonomileri analiz etmek için kullanılabilir böylece makro çevrede itici güçlerin bir özetini sağlar (Ho, 2014).



Şekil 2. SWOT / PESTEL Analizi ile Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi

Kaynak: (Srdjevic vd., 2012).

1.2.1.3. Temel Yetenekler Analizi

Temel yetenekler veya core competence, bir firmanın ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklı kılmalarına, müşteri için daha yüksek değer yaratmalarına ya da düşük maliyetle karşılaştırılabilir değerde ürün ve hizmetler sunmalarına olanak veren derinliklerine gömülmüş benzersiz güçlü yanlarıdır (Rothaermel, 2015).

Barney ve Hesterly' e göre işletmenin temel yeteneklerinin olup olmadığı VRIO analiziyle bir kaynak ya da rekabet potansiyelini belirleme yeteneği hakkında sorulması gereken dört soruya verilen cevaplarla bulunur (Barney ve Hesterly, 2015):

- Değer: Kaynaklar ve yetenekler, firmanın çevresel fırsattan yararlanmasını veya çevreden gelen bir tehdidi etkisiz hale getirmesini sağlıyor mu?
- Nadir olma: Rakip firmaların ne kadar değerli kaynakları ve yetenekleri var?
- Taklit Edilebilirlik: Bir kaynağa veya kabiliyete sahip olmayan firmalar, zaten sahip olan firmalarla kıyaslandığında elde etme veya geliştirme konusunda maliyet açısından dezavantajlı mıdır?
- Örgütlenme: İşletme, kaynaklarının ve yeteneklerinin tam rekabet potansiyelini kullanmak için organize edilmiş midir?

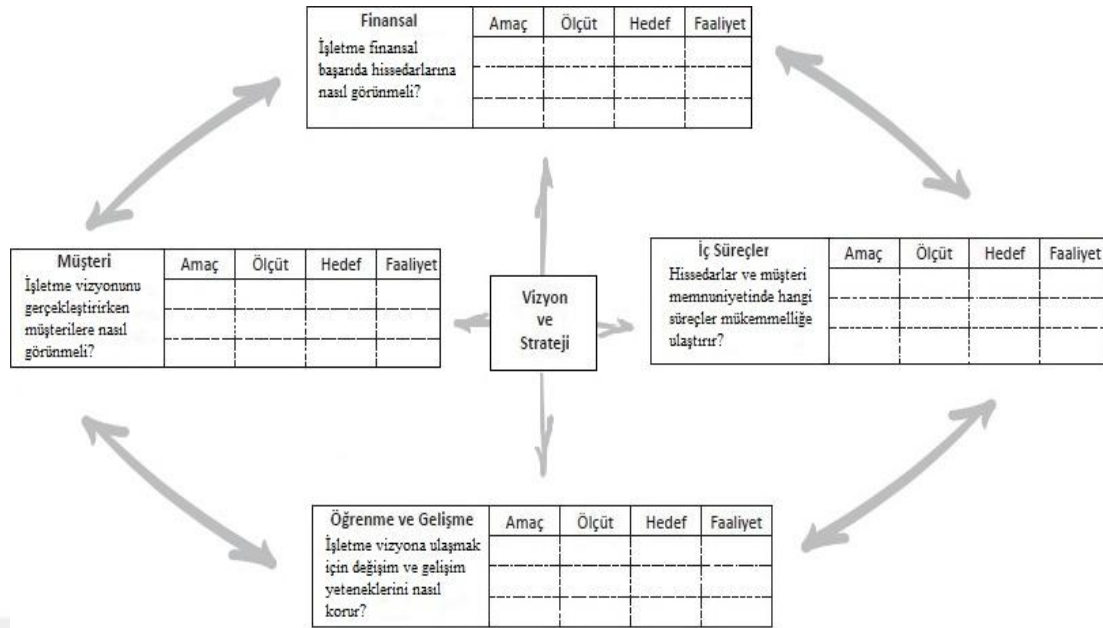
Bu soruların cevaplarının sağlıklı bir şekilde verilmesi önemlidir.

1.2.1.4. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, bir firmanın nihai ürününe değer katan birincil ve destek faaliyetlerini tanımladığı ve daha sonra maliyetleri azaltmak veya farklılaşmayı artırmak için bu faaliyetleri analiz ettiği bir süreçtir. Değer zinciri analizi, işletmenin iç faaliyetlerini analiz etmek için kullanılan bir strateji aracıdır. Amacı, firmaya hangi faaliyetlerin en değerli olduğunu (yani maliyet veya farklılaştırma avantajının kaynağını) tanımak ve rekabet avantajı sağlamak için hangisinin geliştirilebileceğini belirlemektir. Başka bir deyişle analiz, bir firmanın iç faaliyetlere bakarak rekabet avantajlarının veya dezavantajlarının nerede olduğunu ortaya koymaktadır. Farklılaşma avantajı ile rekabet eden firma, faaliyetlerinde rakiplerinden daha iyi performans göstermeye çalışacaktır. Maliyet avantajı ile rekabet ederse, rakiplerin yapabileceklerinden daha düşük maliyetlerle içsel faaliyetlerde bulunmaya çalışacaktır. Bir şirket, piyasa fiyatından daha düşük maliyetle mal üretebiliyorsa veya üstün ürünler sunabiliyorsa, kâr kazanır (Jurevicius, 2013).

1.2.1.5. Dengeli Başarı Göstergesi

Balanced Scorecard veya denge skor kartı , Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen stratejik performans ölçüm modelidir. Amacı bir örgütün misyon ve vizyonunu fiili eylemlere, stratejik planlara dönüştürmektir. Ayrıca, seçilen strateji hakkında daha fazla bilgi sağlamaya yardımcı olabilir, geri bildirim ve öğrenme süreçlerini yönetebilir, hedef rakamları belirleyebilir (Kaplan ve Norton, 1996). Performans yönetiminde sadece finansal perspektife bakılmaz, aynı zamanda müşteri, dahili iş süreçleri, öğrenme ve gelişme gibi ölçülebilir göstergelere de bakılır.



Şekil 3. Denge Skor Kartında Vizyon ve İşletme Stratejisi

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 1996).

1.2.2. Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonu, şirkete rekabet avantajı kazandırma kriterlerini sağlayan inceleme, analiz ve karar verme sürecidir. İşletmenin rekabet avantajlarını tanımlamak, şirketin büyüme yeteneğini etkileyen zayıf yönlerini belirlemek, şirket misyonunu hazırlamak, ulaşılabilir hedefler ve politika yönergeleri belirlemektedir. Misyon ve vizyonun geliştirilmesi, strateji formülasyonunun bir parçasıdır. Bu adım sadece misyon ve vizyon geliştirmeyi değil, aynı zamanda stratejik amaçların ve strateji geliştirmenin özelliklerini de içerir (Rothaermel, 2015).

1.2.3. Strateji Uygulaması

Strateji uygulaması, programların, bütçelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla stratejilerin ve politikaların uygulanmasına yönelik bir süreçtir. Bu süreç, tüm organizasyonun genel kültür, yapı ve/veya yönetim sistemi içinde değişiklikler gerektirebilir. Bununla birlikte, şirkette büyük çapta değişikliklere ihtiyaç duyulduğu sürece, strateji uygulanması tipik olarak üst düzey yöneticilerin gözden geçirmesi ile orta ve alt düzey yöneticiler tarafından yürütülür. Bazen operasyonel planlama olarak da adlandırılan strateji uygulaması, kaynak tahsisinde gündelik kararları içerir (López ve Guerras-Martín, 2013).

1.2.4. Değerlendirme ve Kontrol

Değerlendirme ve kontrol, gerçek performansın istenen performansla karşılaştırılabilmesi için kurumsal faaliyetlerin ve performans sonuçlarının izlendiği bir süreçtir. Her seviyedeki yöneticiler düzeltici önlemler almak ve sorunları çözmek için ortaya çıkan bilgileri kullanmaktadır. Değerlendirme ve kontrol, stratejik yönetimin en önemli unsurudur, ancak daha önce uygulanan stratejik planların zayıf yönlerini de tespit edebilir böylece tüm süreci yeniden başlatmaya teşvik edebilir (Wheelen vd., 2018).

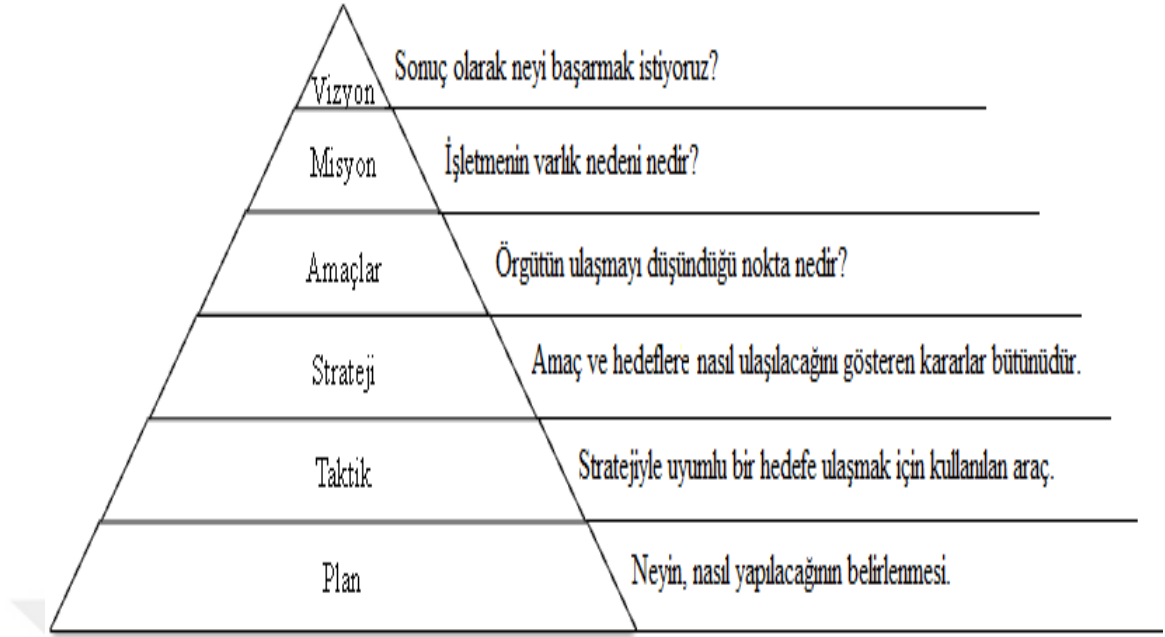
1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI

Stratejik yönetimin amacı, kuruluşun gelecekteki performansını, karlılığı ve etkinliği artırmaktır. Stratejik yönetim aynı zamanda geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır. Vizyon belirledikten sonra, misyon bu vizyona ulaşmak için belirlenir. Bununla birlikte, misyon ve vizyonun belirlenmesi örgütsel başarı için yeterli değildir; amaca ulaşmak için stratejiler ve eylem planları da oluşturulmalıdır (Doğan, 2015).

Tüm işletmeler gelecekte dahi iyi konumda olmak, büyümek ve gelişmek amacını taşırlar. Stratejik yönetimin amacı ise bu varılmak istenen noktaya etkili bir şekilde varılmasını sağlamaktır. Aynı zamanda stratejik yönetim tüm işletme düzeylerinde etkili ve verimli çalışmasını da amaçlar. Çünkü işletmeler ancak etkili ve verimli çalışıldığında gelecekte arzu ettiği noktaya ulaşabilmektedir.

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖGELERİ

Stratejik yönetimin öğeleri belirlenirken strateji piramidinden yardım alınabilir. Piramit, 'Bir stratejiyi nasıl geliştiririz?' sorusuna cevap verir ve stratejinin diğer kavramlarla ilişkisini gösterir. Bu çerçevede strateji geliştirme sürecinin bir görselleştirilmesi olarak kullanılmalıdır (Dess ve Miller, 1998). Şekil 3'te görüleceği gibi uygulamaların hangi önceliklerde yapılması gerektiğini ve bir strateji geliştirirken piramidin tepe noktasından başlayıp aşağı doğru inen bir yapıda ilerler.



Şekil 4. Strateji Piramidi

Kaynak: (Dess ve Miller, 1998).

1.4.1. Misyon ve Vizyon

Misyon örgütün varlığının sadece para kazanmanın ötesinde temel nedeni olan kalıcı amaçtır. Ufukta bir yön, genel bir başlık, sürekli yol gösterici bir yıldızdır. Zamanla değişmez, genel olarak soyut ve asla erişilemez sadece takip edilir. Vizyon, misyonu ya da yaratmak istediğimiz geleceğin imajını destekleyen arzu edilen geleceğe ait bir resimdir. Somut ve ulaşılabilir belirli bir hedefdir. İyi bir vizyon insanları harekete geçirmeli, maddi, enerji verici, çok odaklı olmalıdır. Belirli bir süre sonra misyonu destekleyen birçok vizyon olabilir. Zaman aralığı genellikle 1 ila 5 yıldır. Vizyonlar, organizasyonun radikal bir değişim yaratmasına yardımcı olabilecek bir strateji geliştirmek için kullanılır (Nutt ve Backoff, 1997).

1.4.2. Amaç ve Hedefler

Hedefler planlanan faaliyetlerin nihai sonuçlarıdır; mümkün olduğunda neyi gerçekleştirileceğini ve ne zaman yapılması gerektiğini belirtir. Kurumsal hedeflere ulaşılması, kurumun misyonunu yerine getirilmesiyle sonuçlanmalıdır (Hunger ve Wheelen, 2003).

Amaç hem programlanabilir bir biçimde hem de örgütsel olarak büyük ölçüde başarmaya çalıştığımız şeyi tanımlayan sonucu ifade eder. Hedefler; özgül,

ölçülebilir, eyleme geçirilebilir, gerçekçi ve zamana bağlıdır. Belirli amaçları başarmak için ulaşılmaması gereken bir dizi hedefdir. Hedefler, olmak istediğiniz yere ve amaca ulaşmak için atılan adımları, alınması gereken önlemleri tanımlar (Doran,1981). Tablo 1’de açıklanan SMART Metodu, hedeflerde dikkate alınması gereken unsurları tanımlamaya yardımcı olan bir metottur:

Tablo 1. SMART Metodu

Unsurlar		Açıklama
S (Specific)	Özgül	Tam olarak ne elde etmek istiyorsunuz?
M (Measurable)	Ölçülebilir	Bunu ne zaman başardığınızı nasıl anlayacaksınız?
A (Accepted)	Kabul edilebilir	Kontrol altına alınabilir bir şey mi?
R (Reasonable)	Gerçekçi	Şu an içinde bulunduğunuz yere uygulanabilir mi?
T (Time-bound)	Zamana bağlı	Belirli bir zaman diliminde erişilebilir olmalıdır.

Kaynak: (Belicove, 2013).

1.4.3. Politika ve Strateji

Strateji, hedeflerin birlikteliği ve bunların gerçekleştirileceği yöntemin formüle edilmesinde yer alan süreçtir. Politika akılcı kararlar almak için organizasyon tarafından yapılan bir dizi kuralı ifade eder (Surbhi, 2015).

Tablo 2. Strateji ve Politika Karşılaştırması

Strateji Politika Bazlı Karşılaştırma	Strateji	Politika
Anlamı	Strateji, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için yapılan kapsamlı bir plandır.	Politika, organizasyonun mantıklı kararlar almasına yardımcı olan yol gösterici ilkedir.
Nedir	Eylem Planı	Eylem İlkesi
Yapı	Esnek	Sabit, ancak istisnai durumlara izin verir.
Yönelme	Eylem	Karar
Formülasyon	Üst Düzey Yönetim ve Orta Düzey Yönetim	Üst Düzey Yönetim
Yaklaşım	Dışa dönük	İçe dönük

Kaynak: (Surbhi, 2015).

1.4.4. Taktik ve Strateji

Taktik, bir stratejinin nasıl uygulanacağını açıklayan kısa süreli bir çalışma planıdır. Strateji ve taktiklerin tamamlayıcı doğası iç içe geçmiş varoluşlarını tanımlamıştır. Askeri alanda, strateji savaşın hedeflerine ulaşmak için muharebede kullanımını öğretirken taktikler ise muharebede askeri güçlerin kullanımını öğretir.

Savaşta eylemler, muharebenin önemi veya yöntemi ile ilgili olup olmadıklarına bağlı olarak strateji veya taktik haline gelir. Taktik terimi, tıpkı strateji terimi gibi Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır. Taktiğin yaygın anlamı “düzen” veya “savaş alanındaki oluşumların düzenlenmesidir”. Strateji ve taktiğin bugünkü kullanımı II. Dünya Savaşı'ndan gelmektedir (Horwath, 2006).

1.4.5. Program ve Bütçe

Program, strateji uygulamasında tek kullanımlık bir planın gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin veya adımların açıklanmasıdır. Programlar ve taktik planları geliştirildikten sonra bütçe süreci başlar. Bütçeyi planlamak, bir şirketin seçtiği stratejinin fizibilitesine sahip olduğu son gerçek kontroldür. Strateji, genel bir planda bir araya getirilen bütçelerden ve programlardan oluşur (White, 2004).

1.5. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin geleceğini nasıl öngördüğü ve bu geleceğe ulaşmak için gerekli prosedürleri ve işlemleri geliştirdiği süreçtir (Pfeiffer vd., 1986; Rothwell, 1989). Stratejik planlama ayrıca bir örgütün değerlerini, amacını, vizyonunu, misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini tanımlayan bir süreçtir. Planlama süreci boyunca, bir yetkili makam veya kurum, programlarıyla elde etmek istediği sonuçları ve bu sonuçlara ulaşmayı amaçladığı belirli araçları belirler (Suri ve Sushil, 2017).

Stratejik planlama şu konular ile ilgili olabilir:

- Gelecek yönleri belirlemek için bir süreç.
- Riski azaltmanın bir yolu.
- Eğitimli yöneticiler ve doğrudan destek için bir araç.
- Stratejik kararlar alma süreci.
- Yöneticiler ve doğrudan destekleyenler arasında fikir birliği geliştirmenin bir yolu.
- Yazılı, uzun vadeli plan geliştirmek için bir araç.

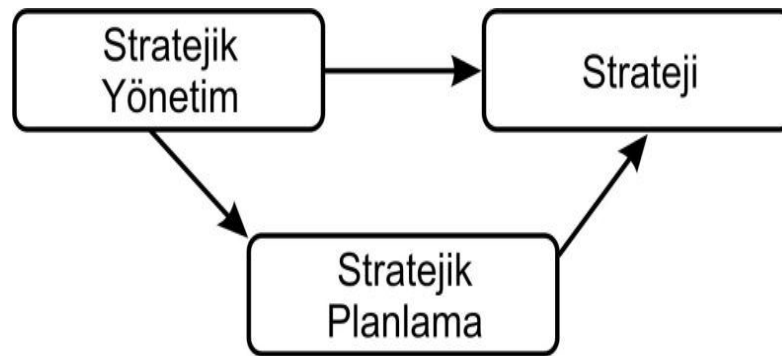
Güçlü bir stratejik plan için yapılması gerekenler (Miller ve Cardinal, 1994):

- Karar veya destek sağlamak için bir çerçeve olarak hizmet etmeli.

- Daha detaylı planlama için bir temel sağlanmalı.
- Bilgilendirmek, motive etmek ve dahil etmek için iş başkalarına açıklanmalı.
- Yardımcı kıyaslama ve performans izleme yapılmalı.
- Değişim teşvik edilmeli ve bir sonraki plan için bir yapı taşı haline getirilmeli.

Stratejik planlama, işletmenin ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını yönlendiren ve şekillendiren kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli bir çabadır (Bryson, 1995). Hem stratejik planlama hem de uzun vadeli planlama birkaç yılı kapsar. Ancak, stratejik planlama organizasyonun ne olduğunu ve çalıştığı ortamı incelemesini gerektirir. Stratejik planlama ayrıca örgütün dikkatini önemli konulara ve zorluklara odaklamasına yardımcı olur. Bu nedenle, örgütün liderlerinin bu konular ve zorluklarla ilgili ne yapmaları gerektiğine karar vermesine yardımcı olur (Olsen, 2011).

Stratejik planlama kaynakların etkin bir şekilde dağılımına ile işletmeyi rakiplerinden farklı kılabacak rekabet gücüne değinir ve durağan çevrede geleceği öngörmektedir. Stratejik yönetimde ise sürekli değişim halinde olan çevreye işletmenin uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşım söz konusudur. Şekil 5'te stratejik yönetim, stratejik planlama ve strateji arasındaki ilişki gösterilmiştir (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004).



Şekil 5. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji İlişkisi

Kaynak: (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004).

2. BÖLÜM: MİSYON VE VİZYON İFADESİ

İlk bölümde stratejik yönetim kavramı incelendikten sonra ikinci bölümde misyon ve vizyon kavramları, misyon ve vizyon ifadelerinin işletmelerde kullanımı, misyon ve vizyon ifadelerinin bileşenleri üzerinde durulmuştur.

2.1. MİSYON KAVRAMI

Williams (2008), misyon beyanına “geçmiş, şimdi ve gelecekle birlikte kurumsal bir raporlama aracı” olarak odaklanır.

Misyon beyanı örgütün yazılı olarak, neyi kurduğunu, ne yaptığını ve ne yapmaya devam edeceğini açıklayan bir ifadedir. Bu beyan, paydaşların organizasyonda en çok hangi görevlerle ilgilendiğini belirleme konusunda yardımcı olmalıdır, bu da müşterilerin organizasyon tarafından sunulacağını ve kuruluşun yakın geleceğe yönelik niyetini açıklayacaktır (Scott vd., 1993).

Misyon beyanları, kuruluşların ve organizasyon birimlerinin amaçları, istekleri ve değerleri hakkında çok şey ifade eder. İyi belirlenmiş ve belgelendirilmiş bir misyon bildirisi, örgütün iç ve dış çevrelerini sürekli olarak taramasını ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için gerekli önlemleri almasını, böylece değişen çevrelerini, piyasa koşullarını, teknolojilerin ilerlemesini ve ortaya çıkan fırsatları değiştirmeyi, risk ve tehditlerden kaçınmalarını sağlayacaktır (Aris vd., 2016).

2.1.1. İşletmelerde Misyon Kavramının Kullanımı

Misyon örgütün varoluş sebebini açıklar. Bir organizasyonun misyonu, onu diğer şirketlerden ayıran, ona kimliğini veren ve organizasyonun faaliyetlerini neden yürüttüğünü dış çevreye bildiren bir bildiridir. Misyon, yönetici ve personeli, tanımlanan nesnelere gerçekleştirmek için birlikte tutar. Organizasyonel motivasyonun yanı sıra misyon, personelin sorumluluklarını anlamalarına yön verir. Misyon, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kaynak bulma ve kullanma konularına yardım eder. Şirketin çalışanlarını motive eden ve gelişimini sürdüren bir misyon örgütün varlığının amacı veya nedenidir (Pers ve Daura, 2012). Görevler,

geniş amaçlar için eğilimlidir. Şirketin mevcut işinin sınırlarını vurgulayan, odaklanmış misyon ifadesi; işletmenin çizdiği stratejik yola bakması, gelecekteki iş yapısının ve müşteri odaklılığının neye ihtiyacı olduğuna karar vermesi için rasyonel bir avantajdır. Misyon, kuruluşun vizyonuna ve stratejilerine uygun olmalıdır. Çünkü misyon, çalışanlarla amaçlara ulaşılmasına yönelik yapılan tüm eylemlerin güvenilirliğini ve tutarlılığını tanımlamaktadır. Misyon beyanları şirketin hayatta kalması açısından önemli sayıldığından, doğru tanımlanmış bir görev, uzun vadeli kazançlar ve kaynakların daha odaklı paylaşımını sağlar. Misyon beyanı, şirketin rakip pay sahiplerinin taleplerini dengeler. İşletmelerin misyonları hedeflerine ulaşma konusunda, felsefi bir kaliteye sahip olmalı ve görev temelli bir inanç olarak ortaya çıkmalıdır (Pearce ve David, 1987).

2.1.2. Misyon İfadesi Bileşenleri

Misyon ifadeleri uzunluk, içerik, biçim ve özgünlüğe göre değişiklik gösterebilir. Stratejik yönetimin çoğu uygulayıcısı ve akademisyeni, dokuz özellik veya misyon ifadesi bileşeni sergilemek için etkin bir şekilde yazılmış bir misyon beyanını düşünmektedir. Bir misyon beyanı, çoğu zaman stratejik yönetim sürecinin en görünür ve kamusal kısmı olduğu için, bu temel bileşenlerin hepsini olmasa da en çoğunu içermesi önemlidir. Bir misyon bildirisinin etkili olması için cevaplaması gereken bileşenler ve ilgili sorular aşağıda verilmiştir (David, 2011).

- Müşteriler: Şirketin müşterileri kimlerdir?
- Ürünler veya hizmetler: Firmanın başlıca ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
- Piyasalar: Firma nerede rekabet ediyor?
- Teknoloji: Firmanın temel teknolojisi nedir?
- Hayatta kalma, büyüme ve karlılık için endişe: Firmanın ekonomik hedeflere yönelik taahhüdü nedir?
- Felsefe: Firmanın temel inançları, temel değerleri, özlemleri ve felsefi öncelikleri nelerdir?
- Öz-kavram: Firmanın temel güçlü ve rekabetçi avantajları nelerdir?
- Kamu imajı için endişe: Firmanın kamu imajı nedir?
- Çalışanlar için endişe: Firmanın çalışanlara karşı tutumu / yönü nedir?

Müşteriler, kamu imajı ve piyasa dahil olmak üzere misyon bildiriminin üç ögesi, işletmenin dışsal öğeleridir. Kalan öğeler içsel olanlardır. Tablo 1'de gösterildiği gibi, alıntı yapılan tüm yazarlar misyon ifadesini çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu alandaki çalışmaların çoğunun misyon bildirisinin unsurlarına odaklandığı belirtilmelidir (Azizi ve Makizadeh, 2014). Tablo 3, misyon ifadelerinin çeşitli çalışmalarda kullanım şeklini göstermektedir.

Tablo 3. Misyon İfadelerinin Çeşitli Çalışmalarda Kullanım Şekli

Misyon İfadesi Bileşenleri	Dracker, 1974	Vant, 1986	Pears ve David, 1987	Campbell ve Yong, 1991	Clam vd., 1991	Ireland ve Hit, 1992	Baetz ve Bart, 1996	Egerman ve Doran, 1999	Analoie ve Karami, 2002	Williams, 2008
Amaç	✓	✓		✓	✓	✓	✓			
Değerler/İnançlar/Felsefe		✓	✓	✓		✓	✓			✓
Strateji/Ayırt Edici Yetenek/Rekabetçi Konum	✓			✓	✓	✓	✓			
Davranış standartları ve politikaları		✓		✓						
İşletme Düzeyi Amaçlar		✓			✓					
Öz/Kimlik Kavram		✓	✓					✓	✓	✓
Kamu İmajı			✓						✓	✓
Müşteri							✓	✓	✓	
Piyasa/Yer			✓					✓	✓	✓
Teknoloji			✓					✓	✓	✓
Süreklilik/Büyüme Kaygısı			✓					✓	✓	✓

Kaynak: (Azizi ve Makizadeh, 2014).

2.2.VİZYON KAVRAMI

Vizyon örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır. Misyon ve vizyonun, yalnızca hedefine ulaşmak için bir sembol olarak hizmet eden yazılı bir slogan değil, aynı zamanda "uygulanabilir" bir bilinç ve zorunluluk olmalıdır. Tüm çalışanlardan katılım ile oluşturulan, paylaşılan ve uygulanabilir bir vizyon, bir şirketin amaçlarına ulaşmasını ve başarılı olmasını sağlar. Geçerli bir vizyon, şirkete uzun vadeli bir bakış açısı kazandırır, hedefe odaklar, çalışanlarına motivasyon ve tüm şirket için sinerji sağlar. Krizlere karşı daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratmak açısından uygulanabilir bir vizyon faydalı olur. Bununla birlikte, vizyon, uygulanabilirliği, çalışanları, amaçlarını gerçekleştirmeleri için bir arada tutar, onları da motive eder ve böylece rasyonel biçimde, azimli bir gelecek için gerekli değişikliği oluşturur. Birlikte oluşturulmuş olan vizyonlar da pazarı stratejik ortak haline getirir.

Uygulanabilir bir vizyon karar vermeye yönlendirir ve kriz zamanları gibi son derece belirsiz geçiş dönemlerinde şirkete sağlamlık ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlar (Lucas, 1998)

2.2.1. İşletmelerde Vizyon Kavramının Kullanımı

Vizyon, şirketin gelecekteki bir imajıdır. Mevcut durumun ve gelecekteki hedeflenen durumun anlaşılması sağlayan temel bir faktör olarak vizyon, bir şirketin amacını sergilemekte ve şirket yönetim stratejisi içinde bugünün hayati bileşimlerini etkilemektedir ve günümüzde oldukça önemli bir yere sahiptir. Vizyon, bir şirket için tercih ve yaşam biçimidir. Vizyon ulaşılamayan rüyalar değil, rasyonel olarak istenen gelecek durumu nasıl ve ideal bir şekilde gerçekleştirebileceğini organize eden bir kavramdır (Horne vd., 2017). Yönetimin stratejik vizyonu, şirketin karşılaşılabileceği piyasa, rekabetçi, teknolojik, ekonomik, düzenleyici ve toplumsal koşullarla, şirketin kaynakları ve yetenekleri konusunda gerçekçi olmalıdır. Stratejik bir vizyonun, ütöpik hayalleri ya da şirketin geleceği hakkında bir fantezi olması beklenemez. Şirketin hareketlerini şekillendirmek ve stratejisine enerji katmak için yeterince cazip olmalıdır. Örgütler için vizyonun öncelikli kullanımı, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olması, gelecek için yöneticilere sağlıklı bir planlama sunarken aynı zamanda şirkete uzun vadeli bir perspektif kazandırmasıdır. Ayrıca, çalışanlara motivasyon ve organizasyon için sinerji sağlamalıdır (Fernandes, 2017). Gelecek vizyonu iyi tanımlanmış ve paylaşılan bir vizyon ise, çalışanları bir mıknatıs gibi kendine çeker. Bu nedenle, vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Tüm personel vizyonun uygulanabilirliğine inanırsa, bu resim şirketin ekip çalışmasından aldığı güçle hem şekillendirilecek hem de renklendirilecektir. Eski bir ifadeyle, ‘Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız vardığınız yerin önemi yoktur’. Mevcut ve gelecekteki vizyonları belirlemeden yönetimde değişime ulaşmak mümkün değildir (Papulova, 2014).

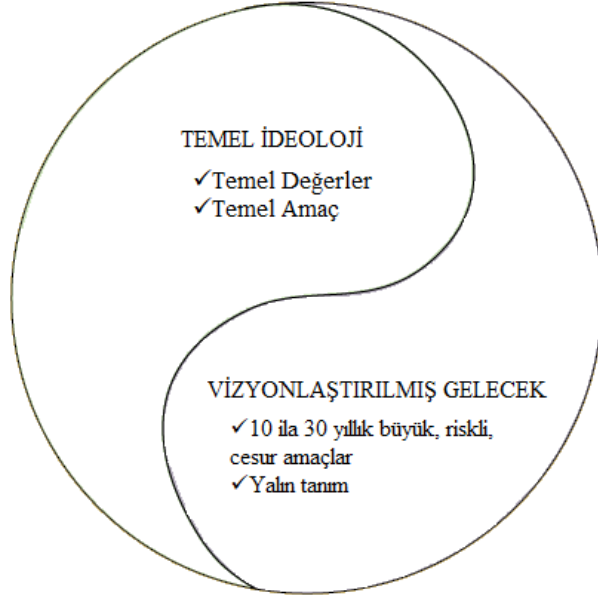
2.2.2. Vizyon İfadesinin Bileşenleri

Uygun bir şekilde iletirse, vizyon beyanının kuruluşların paydaşlarına yüksek motivasyon sağlayabilir. Etkili bir vizyon açıklaması hangi ifadeleri barındırmalıdır, yöneticilere vizyonlarını nasıl oluşturacaklarına dair daha iyi bir fikir

vermeleri için bir vizyon açıklamasında şu ifadelerin bulunması gerekir (Nanus, 1992):

- Gelecek odaklı olmalı, örgütü daha iyi muhtemel bir geleceğe götürmeli;
- İşletmenin tarihine ve kültürüne uymalı;
- Örgütün değerlerini yansıtmalı;
- Mükemmellik standartlarını belirlemeli;
- Kuruluşun amacını ve yönünü açıklamalı;
- Coşku, bağlılık ve ilham vermeli;
- Organizasyonun benzersizliğini ifade etmeli;
- Kısa, açık olmalıdır.

Şekil 6'da Collins ve Porras tarafından yapılan çalışmada, iyi düşünülmüş bir vizyon ifadesi temel ideoloji ve vizyonlaştırılmış gelecek olarak iki ana bileşene ayrılmıştır. İlk bileşen temel ideoloji, bizim planımızdaki yin, neyi savunduğumuzu ve neden var olduğumuzu tanımlar. Yin değişmez ve yang, vizyonlaştırılmış geleceği tamamlar. Vizyonlaştırılmış gelecek, önemli bir değişim ve ulaşılmaması gereken ilerlemeyi gerektirecek bir şey oluşturmayı, başarmayı hedeflediğimiz şeydir. Temel ideolojinin yalnızca örgüt içindeki insanlara ilham verici ve anlamlı olması gerekir; yabancılar için heyecan verici olmamalıdır. Çünkü örgüt içinde uzun vadede örgütsel ideolojiye bağlı olması gereken çalışanlar vardır. Temel ideoloji ayrıca kimin içinde olduğunu ve kimin olmadığını belirlemede de rol oynayabilir. İyi bir şekilde ifade edilen bir ideoloji, kişisel değerleri şirketin temel değerleri ile uyumlu olan kişilere cazip gelir, bunun tersine kişisel değerleriyle bağdaşmayan insanları iter. Temel ideoloji, neyi temsil ettiğinizi ve neden var olduğunuzu ele alır. Vizyon çerçevesinin ikinci ana bileşeni, vizyonlaştırılmış gelecek; 10 ila 30 yıllık cesur bir hedef ve hedefe ulaşmak için neye benzeyeceğine dair yalın tanımlar olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır (Collins ve Porras, 1996).



Şekil 6. İyi Bir Vizyon ifadesinin Oluşturulması

Kaynak: (Collins ve Porras, 1996)

2.3. MİSYON VE VİZYON İFADESİNİN ÖNEMİ

Bazı araştırma sonuçları karışık olmasına rağmen, misyon ve vizyon ifadelerinin stratejik yönetim üzerine etkisinin önemli olduğunu literatürde iyi bir şekilde belgelemiştir. Örneğin; Rarick ve Vitton (1995), resmileşmiş bir misyon bildirisine sahip firmaların, resmi bir misyon bildirisine olmayan firmalardan iki kat daha fazla özkaynak getirisine sahip olduğunu; Bart ve Baetz (1998), görev bildirimleri ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vurgulamış; BusinessWeek (1999), misyon bildirimleri kullanan firmaların, belirli mali önlemlere bu tür ifadeler olmayanlardan yüzde 30 daha yüksek getiri getirdiğini; Ancak, bazı araştırmalar misyon beyanına sahip olmanın doğrudan finansal performansa olumlu katkıda bulunmadığını tespit etmiştir. Misyon ve vizyon bildirimlerinin geliştirilmesinde yönetici ve çalışanların katılımının kapsamı, iş başarısında bir fark yaratabilir. Uygulamada, hem vizyon hem de misyon ifadelerinin doğası, bileşimi ve kullanımında geniş varyasyonlar vardır. King ve Cleland, kuruluşların aşağıdaki faydaları elde etmek için yazılı bir misyon beyanını dikkatlice geliştirmelerini tavsiye eder:

- Örgüt içinde amaç içi uyum sağlama
- Kurumsal kaynakları tahsis etmek için bir temel veya standart sağlamak

- Genel bir ton veya organizasyonel iklim oluşturmak
- Bireylerin örgütün amacını ve yönünü tanımlaması ve örgütün faaliyetlerine daha fazla katılmayanları caydırması için bir odak noktası olarak hizmet etmek.
- Görevlerin organizasyon içindeki sorumlu unsurlara görev atmasını içeren bir iş yapısına dönüştürülmesini kolaylaştırmak.
- Örgütsel amaçları belirlemek ve daha sonra bu amaçları maliyet, zaman ve performans parametrelerinin değerlendirilip kontrol edilebileceği bir şekilde hedeflere dönüştürmek.

Organizasyonun daha yüksek performans elde etmesine yardımcı olan bir misyon bildiriminde bulunup bulunmadığını öğrenmek için birçok çalışma yapılmıştır. Karşılaştırılan bazı çalışma sonuçlarının, yazılı ifadeler ve daha yüksek örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunurken, diğer çalışma sonuçlarında ise bir ilişki bulunamamış hatta negatif bir ilişki bulunmuştur. Bunun nedenlerinden biri, şirketlerin çoğunun misyon bildirimini oluşturmayı sadece moda uygun olduğu aynı zamanda bu misyonu paydaşlarına fiilen iletme için çok az çaba harcamaları olabilir. Organizasyonun misyonunu sürekli revize etmesi ve bunu yaşayan bir belge olarak ele alması durumunda, rakiplerinden daha yüksek bir performans elde ettiğini ileri sürmektedir. Misyon ifadesi aşağıdaki faydaları sağlar ve bundan dolayı günümüzde daha da önem kazanmıştır (David, 2016):

- Kuruluşun paydaşlarını, plan ve hedefleri hakkında bilgilendirir;
- Çalışanların şirket hedeflerini takip etme çabalarını birleştirir;
- Etkili bir halkla ilişkiler aracı olarak hizmet eder;
- Kaynak tahsisi için temel sağlar;
- Stratejik veya günlük karar verme rehberleridir;
- Bir şirketin proaktif olduğunu gösterir.

2.4. MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİ

Misyonun ifadeleri, kültürün, amacın, değerlerin, liderliğin ve bir dizi somut ve maddi olmayan kaynağın, birlikte ve daha iyi performansa yönelik bütüncül bir şekilde hedeflenmiş birleşimini temsil eder. Artan beklentiler ve devamlı iyileştirme

çağında, şirketler sürekli olarak alternatif iyileştirme araçları aramaktadırlar. Misyon ifadeleri, firmaların önceliklerini ve çeşitli performans seviyelerine yol açan davranışları gözlemlemek için bir pencere sunar (Arefin vd., 2011).

En iyi vizyon ifadeleri, bir organizasyonun hangi yöne hareket etmesi gerektiğini netleştiren bir şekilde ifade edilmelidir. Stratejik vizyon geliştirme aşamasında yönetici, bir şirketin geleceğe nasıl hazırlanacağı konusunda yaratıcı düşünmeyi sağlamalıdır. Gelecek vizyonu olmayan bir şirket yalnızca gelişmeleri izlemektedir. Değişen dünyamızda işletmeler vizyonlarını 'durağan vizyon' olarak görülmemesi gerektiğini unutmamalıdır. Bu kapsamda, "vizyon açıklamalarının cesaret verici, anlamlı, ulaşılabilir ve kapsamlı olması" gibi ölçütler değişen koşulların yanında tartışma konusudur. Bir kurum, personelinin ortak ilke ve değerlere bağlılığı ile yetkilendirilir. Bu nedenle etkili bir vizyon, halkı şirket hedeflerine doğru yönlendirmelidir. Yani, vizyon beyanları, tasarım benzeri bir şekle sahip olmak yerine, harekete geçirmeye teşvik edici olmalıdır. Vizyon, çalışanları şirket değerini derinden hissettirmeli ve şirketin nasıl etkili olacağını açıklamalıdır. Bu nedenle, misyon ve vizyon beyanları krizlere karşı daha güçlü bir örgüt kültürü yaratma açısından önemlidir. Çünkü eğer bir vizyon hazırlanıp gerektiği gibi harekete geçirilirse, personelinin çalışmalarına anlam kazandırdığı ve böylece iş tatmini, örgütsel sadakat ve etkinliğin artmasıyla uyum sağlanan bir örgüt kültürü oluşturulduğu görülür. Vizyon kısa bir şekilde şirketi etkileyen en önemli olayların veya fikirlerin bazılarını yansıtmalıdır (Fernandes, 2017).

3. BÖLÜM: LOJİSTİK

Stratejik yönetim, misyon ve vizyon kavramlarına değinildikten sonra bu bölümde lojistik kavramı ve önemi, lojistiğin süreçleri, lojistikte taşımacılık modları, lojistiğin ilkeleri üzerinde durulmuştur.

3.1. LOJİSTİK KAVRAMI

Lojistik, malların, hizmetlerin ve bazen de insanların planlı hareketi anlamına gelmektedir. Lojistik, aslında savaş ve birlik desteği sağlama süreçlerini kapsayan askeri bir terimdir. Ticari anlamda lojistik, tedarik zincirindeki bir veya daha fazla katılımcı arasındaki ürünlerin fiziksel hareketini gerçekleştirir (Wood vd., 2002). Lojistik, tüm ürün yaşam döngüsü boyunca toplam mal akışı, veri ve kontrolünün organizasyonu, planlaması ve gerçekleştirilmesidir (Schonsleben, 2007). Lojistik yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için mallar, hizmetler ve menşe noktası ile tüketim noktası arasındaki ilgili bilgilerin verimli, etkili ileri ve ters yönde akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır (Knemeyer ve Murphy, 2018).

3.2. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

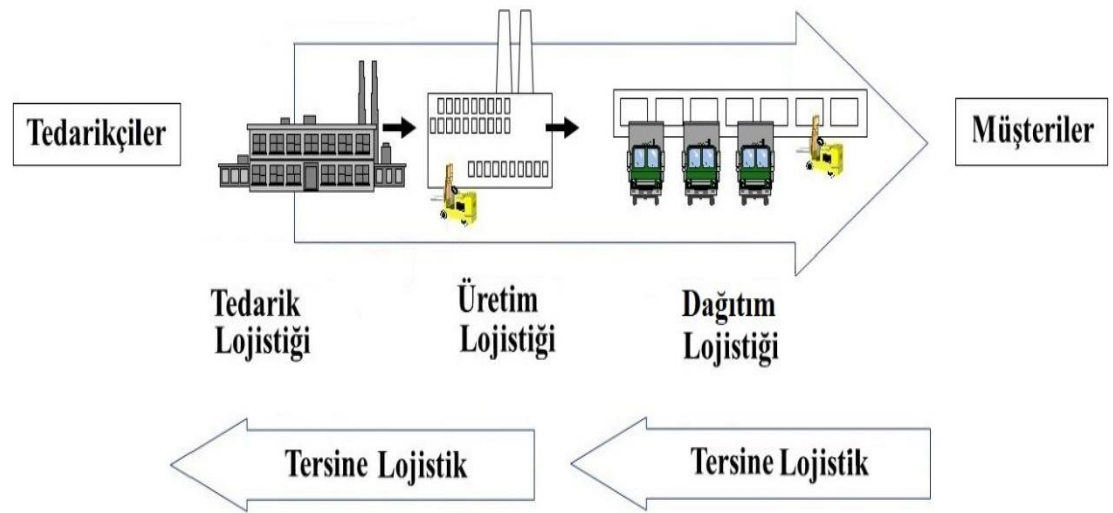
Lojistik faaliyetleri üstün müşteri hizmeti sayesinde müşteri memnuniyeti yaratması, pazarlama ve yönetim gibi kritik fonksiyonları desteklemesi açısından işletmeler için oldukça önemlidir. Lojistiğin önemini özetlemek gerekirse (Waters, 2003):

- Tüm kuruluşlar, maddi olmayan hizmetler sunanlar bile, malzemelerin hareketine bel bağladığından, esastır.
- Lojistik maliyetleri genellikle şaşırtıcı derecede yüksektir.
- Doğrudan karları ve diğer kurumsal performans ölçümlerini etkiler
- Uzun vadede performansı etkileyen kararlar ile stratejik öneme sahiptir.
- Tedarikçilerle bağlantı kurarak, karşılıklı olarak faydalı, uzun vadeli ticari ilişkiler geliştirir.
- Müşteri memnuniyeti ve katma değer yaratan müşterilerle bağlantılar oluşturur.

- Teslim süresi, güvenilirlik ve diğer önlemlerin müşteri hizmetleri üzerinde büyük bir etkisi vardır.
- Tesislerin boyutunu ve yerini iyi bir şekilde belirlenmesini sağlar.
- İşletmeler, kurumsal sosyal sorumlulukla kamyonlara reklam vererek görünür yerlerde halka açık hale gelir.
- Güvenlik, sağlık ve çevre sorunları nedeniyle riskli olabilir.
- Aşırı yük veya tehlikeli malları taşıma gibi bazı işlemleri yasaklar.
- Özel hizmetler sunan tedarikçiler ve araçlar gibi diğer kuruluşların büyümesini teşvik edebilir.

3.3. LOJİSTİK SÜREÇLERİ

Lojistikte yapılan hizmetler göz önünde bulundurulduğunda, ana lojistik alanları şekil 7’de ki gibi dağıtılabilir.



Şekil 7. Lojistik Süreçleri

Kaynak: (Sazak vd., 2003).

3.3.1. Tedarik Lojistiği

Tedarik lojistiği; işletmeler arasında işlem gören malların ticareti, taşınması, dağıtımı, depolanması ve alınmasında kullanılan süreçleri ve fonksiyonları içerir. Teknoloji, imalat ve taşımacılık temelli sektörlerin çoğunda, tedarik lojistiği kurumsal faaliyetlerin çekirdeğini oluşturmaktadır. Başarılı tedarik lojistik sistemlerinin başlıca yönleri; maliyet verimliliği, kaynak yönetimi ve hizmet optimizasyonu üzerine yoğunlaşmaktadır (Burns, 2016).

Tedarik lojistiği en basit tanımla, ürünlerin üretimi için gerekli olan malzemelerin tedarikidir. DHL'e göre, tedarik lojistiği aşağıdaki gereklilikleri elde etmeyi içerir (Jessop, 2016):

- Ham maddeler.
- Yardımcı malzemeler.
- İşletme malzemeleri.
- Yedek parçalar.
- Satın alınan parçalar ve benzeri parçalar.

3.3.2. Üretim Lojistiği

Üretim lojistiği; ürünlerin üretimini, taşınmasını ve depolanmasını sağlayan tüm faaliyet ve süreçleri içerir. Üretim lojistiği üretim planlaması ve kontrolü, bir ürünün doğru zamanda, maliyet ve kalitede teslim edilmesini sağlamak için yapılması gereken tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Schuh vd., 2015).

Üretim lojistiği, "bütünsel bir yaklaşımın, müşteri yönlendirmesinin ve akış yöneliminin lojistik prensiplerinin uygulanmasıyla, üretim sürecinin tüm alt süreçlerinin malzeme ve bilgi süreçlerinin tasarımı, planlanması ve yönlendirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Blöchl ve Schneider, 2016).

Üretim lojistiğinin temel amacı, mümkün olan en düşük lojistik ve üretim maliyetleriyle daha fazla teslimat kabiliyeti ve güvenilirliğinin takibi olarak formüle edilebilir. Burada, lojistik faktör teslim kabiliyeti, bir şirketin, üretim durumu göz önünde bulundurulduğunda, müşterinin tercih edilen teslim tarihini taahhüt etme derecesini ifade etmektedir. Teslimat güvenilirliği ise, verilen siparişler için söz verilen tarihlerin ne kadarının yerine getirilebileceğini göstermektedir (Nyhuis ve Wiendahl, 2008).

3.3.3. Dağıtım Lojistiği

Dağıtım lojistiği, nihai malların müşteriye teslim edilmesine bakar; siparişin hazırlanması, depolama ve nakliye konularına odaklanır. Dağıtım, önemli ve sürekli bir meydan okumadır çünkü üretim miktarı, zamanını ve yerini; farklı miktar, zaman ve teslim yeriyle eşleştirmeye çalışır (Fowler, 2014).

Dağıtım lojistiği, öncelikle malları alıcıya veya son kullanıcı tarafından tüketime yönelik satış noktasına teslim etmeye hizmet eden tüm süreçlerin koordinasyonu ile ilgilidir. Dağıtım lojistiği, bir şirketin mallarının dağıtımı için lojistik sistemler içindeki taşıma ve depolama süreçlerinin etkileşimini tanımlar (Gleissner ve Femerling, 2013).

3.3.4. Tersine Lojistik

Tersine lojistik, şirketlerin geri dönüşüm, yeniden kullanma ve kullanılan malzeme miktarını azaltma yoluyla daha çevre dostu hale gelebildiği bir süreçtir. Dar açıdan bakıldığında, kanal üyeleri arasında malzemelerin ters dağıtımı olarak düşünülebilir. Tersine lojistiğin daha bütünsel bir görünümü, daha az malzemenin geri akması, malzemelerin yeniden kullanılması ve geri dönüşümün kolaylaştırılması için ileri sistemdeki malzemelerin azaltılmasını içerir (Carter ve Ellram, 1998).

Tersine lojistik, tedarikin kronolojik geri dönüşümüdür. Görevi üretim artıkları, tüketici atıkları, ambalaj malzemesi, boşaltmalar, tükenmiş mallar ve yıpranmış malzemeleri toplamak, taşımak, saklamak, geri dönüştürmek veya atmaktır. Tersine lojistiğin özel alanları; çöp toplama, atık yönetimi ve lojistik tahliyesidir (Gudehus ve Kotzab, 2012).

3.4. LOJİSTİKTE TAŞIMACILIK MODLARI

Taşımacılık malların bir noktadan başka bir noktaya aktarılmasıdır (Kılıcı, 2017). Taşımacılık modları, unimodal ve multimodal taşımacılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.4.1. Unimodal Taşımacılık

Unimodal veya tek modlu taşımacılık malların tek bir mod yoluyla bir yerden başka bir yere aktarılmasını sağlayan geleneksel bir taşıma türüdür.

3.4.1.1. Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığı diğer ulaşım yöntemleriyle karşılaştırıldığında daha esneklerdir. Diğer taşıma türlerine göre ucuz ve hızlıdır. Karayolu taşımacılığının kısa mesafelerde mal taşıma kapasitesi yüksektir. Karayolu taşımacılığı iklim koşullarından, trafikten etkilenir, kaza riski oldukça fazladır ve çok büyük

miktarlarda ki malları taşıyamazlar. Karayolu taşımacılığı; havayolu, nehir yolu veya demiryolu ile ulaşımı tamamlayabilir (Keçeci, 2006).

3.4.1.2. Havayolu Taşımacılığı

Hava taşımacılığı en hızlı ulaşım şeklidir ancak en maliyetlisidir. Uçaklar her yere inemeyeceğinden, havaalanlarından nihai varış noktalarına kadar diğer ulaşım türleri ile taşınmanın tamamlanması gerekmektedir. Hava ulaşımında kötü hava koşulları sonucu gecikmeler ortaya çıkabilir. Genellikle yüksek değerli ürünlerin taşınmasında havayolu taşımacılığı tavsiye edilir (Öztermiyeci, 1993).

3.4.1.3. Demiryolu Taşımacılığı

Demiryolu taşımacılığı, ağır ve büyük bir hacme sahip yüklerin diğer taşımacılık modlarına göre daha güvenli ve daha az maliyetlerle bir noktadan diğer bir noktaya taşınması sürecidir. Demiryolu taşımacılığı hava veya kara taşımacılığından daha ucuzdur ve genellikle kamu kesimi tarafından yürütülür ancak bazı dezavantajları vardır. Demiryolları esnek değildir, yani ulaşım belirli yönlerde gerçekleştirilir. İnsanları veya malları nihai varış noktasına taşımak için diğer ulaşım türleri gerekli olacaktır (Takım ve Ersungur, 2015).

3.4.1.4. Boru Hattı Taşımacılığı

Boru hattı taşımacılığı iki nedenden ötürü çok sınırlı bir ulaşım şeklidir: her şey nakledilemez ve her yerde kullanılamaz, yani esnek değildir. Boru hatları sadece doğal gaz, ham petrol, petrol ürünleri, su, kimyasal madde ve bulamaç ürünlerinin taşınmasına olanak verir. Ayrıca, boru hatlarının belirli yolları takip etmektedir (Çancı ve Erdal, 2003). Öte yandan, boru hattı taşımacılığının birçok avantaja sahiptir (Erkayman, 2007):

- Bilgisayar tabanlı kontrol ve izleme sayesinde yüksek oranda zamanında teslim edilmesini sağlar.
- Hasar ve kayıplar azdır.
- Hava koşullarının etkisi düşüktür.
- İnsan bağımlılığı çok düşüktür.

3.4.1.5. Denizyolu Taşımacılığı

Denizyolu taşımacılığı oldukça düşük maliyetli ve güvenli bir taşımacılık türüdür. Büyük miktarlardaki malların taşınması avantaj iken kalkış noktasından varış noktasına kadar taşınan malların hasar riski yüksek ve taşımanın oldukça yavaş yapılması dezavantajlarıdır (Kutlu ve Başar, 2006).

3.4.2. Multimodal Taşımacılık

Multimodal (çok modlu) veya karma taşımacılık dar anlamda en az iki farklı taşıma modu ile bir malın taşınmasıdır (Barbanova, 2015).

3.4.2.1. Intermodal Taşımacılık

Intermodal (modlararası) taşımacılık tüm bileşen parçalarının sorunsuz bir şekilde birbirine bağlandığı ve etkin bir şekilde koordine edildiği çeşitli taşıma modları kombinasyonlarını içeren, birbirine bağlı ağlar sistemi aracılığıyla yük taşımacılığı sürecidir (Rondinelli ve Berry, 2000). Mallar taşınırken elleçleme yapılmaması bu taşımacılık türünün özelliklerinden biridir (Zeybek ve Kaynak, 2007).

3.4.2.2. Kombine Taşımacılık

Kombine taşımacılık, enerji harcayan bir taşımacılık modu ile enerji harcamayan diğer modun birlikte kullanımını ifade etmektedir. Örneğin; Ro-Ro gemisiyle kamyonların taşınması, araç taşıyıcılarıyla araçların taşınması veya Ro-La yöntemiyle kamyonların taşınmasıdır (Ateş, 2009).

3.5. LOJİSTİĞİN İLKELERİ

Lojistik yönetiminin ana aşamaları olan planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinde belirli ilkeler bulunmaktadır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren lojistik işletmelerin tüm ilkeleri benimseyip lojistik sürecinde uygulamaları müşteri memnuniyetini, sadakatini artırarak işletmenin sürekliliğinin devam etmesine katkıda bulunmaktadır. Tablo 4'te lojistikte uyulması gereken sekiz ilke verilmiştir:

Tablo 4. Lojistiğin İlkeleri

Lojistiğin Prensipleri	
Standartlık	İşletmenin lojistik faaliyetlerini küresel çapta yapılabilmesi için uluslararası ve ulusal standartları yakalaması önemlidir.
Ekonomiklik	İşletmenin mümkün olan en büyük etkiyi elde etmek için tüm varlıkları kullanmasını sağlayacak şekilde etkin bir şekilde kaynak temin etmektir. İşletme; verimli lojistik yönetimi ve disiplini yoluyla, kaynakları önceliklendirerek, tahsis ederek ve ortak bağımlılıklardan yararlanarak elde etmelidir.
Yeterlilik	İşletme lojistik kaynakların temini konusunda yeterli düzeyde istikrarlı bir şekilde süreklilik sağlamalıdır. Yeterlilik ilkesi gereğinden çok stok yerine sürdürülebilir ve karşılanabilir şekilde olmalıdır.
Elastikiyet	Lojistik faaliyetler yeni durumlara kolayca uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır.
Sadelik	Lojistik yönetimde karmaşık süreçler lojistiğin planlama, uygulama ve kontrol aşamalarında krizlere neden olabilir. Sistemin sade olması izlenebilirlik, çözüm süreçleri vb. faaliyetlerde etkinlik sağlayabilir.
İzlenebilirlik	En uygun teknik bilgilerin kullanılmasıyla lojistik faaliyetlerdeki miktar, durum, süre ve konum bilgileri en güncel şekliyle izlenebilir. Böylece lojistik sistemlerdeki arızalara ivedi çözümler üretilebilmektedir.
Koordinasyon	Lojistik işlevler içerisinde yer alan lojistik planlamacılar, icracılar ve alıcılar arasında gerekli koordinasyonun sağlanması etkin bir sistemin oluşturulmasını sağlamaktadır.
Planlama	Lojistik yönetimde planlama, planlanan lojistik süreçlerle uygulanan lojistik süreçler arasında oluşan farkın gözlemlenerek gerekli görülen lojistik süreç iyileştirmesinin kolaylıkla yapılabilmesidir.

Kaynak: (Küçük, 2011).

4. BÖLÜM: MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

Stratejik yönetim, misyon ve vizyon ifadeleri, lojistik kavramlarını detaylı bir şekilde ifade ettikten sonra çalışmanın uygulama bölümünde Türkiye ve Hollanda lojistik sektöründe yer alan işletmelerin karşılaştırmalı analizi incelenecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın asıl amacı stratejik yönetim sürecinin ilerlemesinde oldukça önem arz eden misyon ve vizyon ifadelerinin Türkiye ve Hollanda lojistik sektöründeki şirketlerin hangi alanlara, konulara ağırlık verildiğinin karşılaştırmalı içerik analizi ile belirlenmesidir.

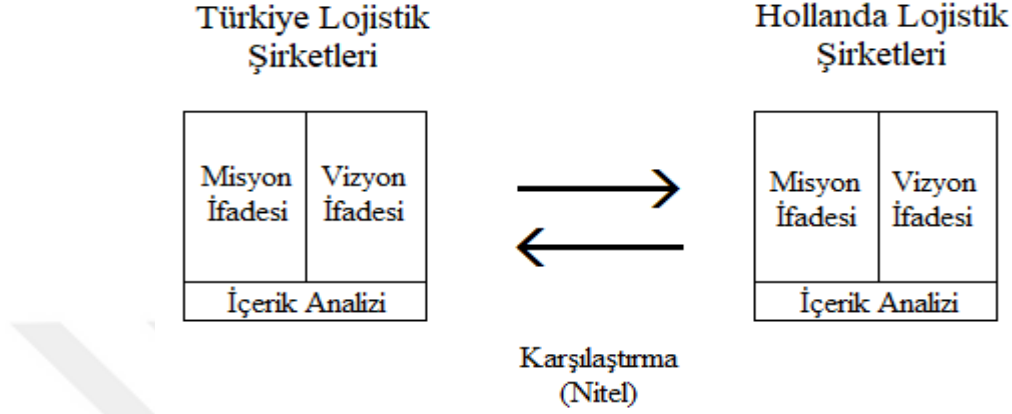
Araştırma; aynı sektörde yer alan iki farklı ülkenin misyon ve vizyon ifadelerindeki önceliklerinin neler olacağı, aynı sektörde faaliyet gösteren farklı ülke yapılarının misyon ve vizyon ifadelerinin kullanımında benzerlikler ve farklılıklar olup olmadığı gibi sorulara yanıt bulması açısından önem arz etmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE KISITLARI

Araştırma Türkiye lojistik sektöründe yer alan UBAK listesinden alınan ilk 100 şirketin ve Hollanda 2017 yılı 'Logistiek Top-100' internet siteleri ile sınırlandırılmıştır. Kısıtlılık kapsamında misyon ve vizyon ifadelerinin şirket çalışanlarına aktarılıp aktarılmadığı belirlenememektedir. Dolayısıyla sadece işletmelerin sitelerinden alınan yazılı misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde çalışmaya odaklanılmıştır. Hollanda lojistik şirketlerinin 6 tanesinde Felemenkçe dilinden Türkçe diline çeviri yapılması, bazı lojistik şirketlerinin misyon ve vizyon ifadelerinde ayırım yapmaması nedeniyle anlamlandırılmayan ifadeler olmuştur. Gözlemlenebilir grafikler oluşturmak ve iki ülke arasında genel değerlendirme yapabilmek amacıyla en sık vurgulanan 13 kavram kullanılarak içerik analizinin kapsamı sınırlandırılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli şekil 7’de belirtildiği üzere Türkiye lojistik şirketleri ve Hollanda lojistik şirketlerinde bulunan misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırmalı olarak içerik analizlerinin yapılmasıyla oluşturulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak karşılaştırmalı içerik analizi kullanılmıştır. Türkiye ve Hollanda ülkelerine karşılaştırmalı içerik analizi yapmak ve grafikler elde etmek için MAXQDA 2018 programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren 826 lojistik şirketi ve Hollanda’da faaliyet gösteren 12000 lojistik şirkettir. Araştırmanın örneklemini ise UBAK listesinden alınan ilk 100 Türk lojistik şirketleri ve ‘Logistiek Top-100’ listesinden alınan 100 Hollanda lojistik şirketleri oluşturmaktadır.

İçerik analizi, yaygın olarak kullanılan bir nitel araştırma tekniğidir. Tek bir yöntem olmaktan ziyade, mevcut içerik analizi uygulamaları üç farklı yaklaşım gösterir: geleneksel, yönlendirmeli veya özetleyici. Üç yaklaşımın tümü, metin verilerinin içeriğinden anlamını yorumlamak ve dolayısıyla doğal yaklaşıma uymak için kullanılır. Yaklaşımlar arasındaki başlıca farklılıklar kodlama şemaları, kodların kaynağı ve güvenilirliğe yönelik tehditlerdir. Geleneksel içerik analizinde, kodlama kategorileri doğrudan metin verilerinden elde edilir. Yönlendirilmiş bir yaklaşımla analiz, başlangıç kodlarının rehberliği olarak bir teori veya ilgili araştırma bulguları

ile başlar. Özetleyici bir içerik analizi, genellikle anahtar sözcüklerin veya içeriğin sayılmasını ve karşılaştırılmasını, ardından da alttaki içeriğin yorumlanmasını içerir (Hsieh ve Shannon, 2005).

Araştırmaya kaynaklık edecek Türkiye ve Hollanda lojistik sektörlerinde ilk 100 şirket ikincil veri toplama yöntemiyle belirlenmiştir. Türkiye lojistik şirketleri ‘2017 yılı UBAK İzin Belgesi Değerlendirme Listesi’den (çarpanlı EURO taşıt toplamı*, aritmetik ortalamalı taşıt sayısı, sefer sayısı, verimlilik, belge başına 3. ülke seferi, ihzar cezaları vb. kriterlerle belirlenen) ilk 100 şirketin ismi alınarak tablo oluşturulmuş EK-1’de detaylandırılarak gösterilmiştir. Hollanda lojistik şirketleri ‘Logistiek’ elektronik dergide her yıl yayınlanan ve 2017 yılı ‘Logistiek Top 100’ listesinde çalışan sayısına göre sıralanan 100 şirketin ismi alınarak tablolaştırılmış EK-2’de detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın şeffaflığı açısından verilen EK tablolarında şirketlerin ismi, internet siteleri, misyonları ve vizyonları eklenmiş ayrıca misyon ve vizyon ifadesi arasında ayırım yapılmadan işletmenin sitesinde belirtilen ifadeler yine ayırım yapılmadan tek satırda birleştirilerek oluşturulmuştur.

4.5. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde misyon ve vizyon ifadeleri çeşitli şekillerde analiz edilmiştir. Ancak araştırma kapsamında her iki ifadenin de değinildiği çalışmalar baz alınmıştır.

Sabuncuoğlu ve Gök (2008) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’nin en büyük 500 firmasının internet siteleri incelenerek, misyon ve/veya vizyon ifadelerine sitelerinde yer veren 245 tanesinin tanımlamaları analiz edilmiş ve firmaların stratejik yönelimlerini gösteren bu belgelerde pazar odaklı ifade ve göndermelere yer verilme sıklığı içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Tanımlamaların büyük çoğunluğunda ortak eksen, “faaliyet gösterilen sektörde üretim kaynaklarını verimli kullanıp yüksek kaliteli ürün/hizmet üreterek müşteri beklentilerini karşılamak (aşmak) ve sektöründe lider bir firma olmak” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

* EURO III-IV-V motorlu araçların egzoz ve gürültü emisyonları ile güvenlik zorunluluklarına ilişkin Avrupa standartları teknik hükümlere uygunluk belgesidir. UBAK listesinde EURO IV ve EURO V standartları toplanarak çarpanlı Euro taşıt toplamı bulunmuştur. <http://und.web.tr/print.php?id=5598&id2=&id3=&id4=&id5=>, [07 Temmuz 2018].

Alkoç (2010) tarafından yapılan çalışmada, misyon ve vizyon ifadelerinden duyulan tatmin ile performans kriterleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kılıç (2010) tarafından yapılan çalışmada, stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucu stratejik yönetimin temel kavramlarından olan misyon ve vizyonun örgütsel değerler ve ilkelerle ilişkisi tartışılmış ve örgütsel değerlerin bütün stratejik yönetim sürecinin arka planında ne kadar önemli bir yer tuttuğu ortaya konulmuştur.

Cady vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, 300 farklı kuruluştan 489 misyon, vizyon ve değer beyanları içeren bir veritabanı, kaç farklı kavramın tanımlanabileceğini ve en çok kullanılan kavramları belirlemek için içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. Tek bir ifadede ki terimin kullanımının birden fazla anlam ifade edip etmediğini belirlemek için ifadeler dikkatlice okunmuştur. Sonuç olarak geleneksel başlıklar genellikle bu tür ifadeleri etiketlemek için kullanılırken, içerdikleri fikirleri ifade etmek için kullanılan çok çeşitli terimler olduğunu göstermektedir. Birçok organizasyon ifadeleri, yüksek anlam yoğunluğundan sıkıntı çekmeye başladıkları birçok benzersiz kavram içermektedir.

Yozgat ve Karataş (2011) tarafından yapılan çalışmada, Capital Dergisi'nin "Türkiye'nin en büyük 500 Sanayi İşletmesi" listesinde yer alan vizyon ve misyon beyanlarında çevresel sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik konuları üzerine odaklanılmış ve araştırmanın sonuçlarına göre, şirketlerin çoğunlukla çevreye duyarlı olduğu ayrıca internet sitelerinin kurumsal sosyal sorumluluk başlıklarında enerji ve kaynak tasarrufu sağlayan ürünleri vurgulamakta ve çevresel sorumluluğun önemini "ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarla kapsamlı bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır.

Ay ve Koca (2012) tarafından yapılan çalışmada, İSO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi incelenmiştir. Analiz sonucu İSO 500 işletmeleri misyon açıklamalarında sıklıkla sosyal sorumluluk, yenilikçilik, kalite ve ekonomik kavramlarına vurgu yapmışlardır. Vizyon bağlamında incelendiğinde bu işletmeler sıklıkla sektörel liderlik, yenilikçilik, küresellik ve büyüme-gelişme kavramlarına vurgu yapmışlardır.

Darbi (2012) tarafından yapılan çalışmada, misyon ve vizyon ifadelerinin ve çalışanların davranışı ve tutumları üzerindeki potansiyel etkisi sonucu çalışanların misyon ve vizyon bildirimlerine ilişkin bilgi ve algılarını araştırmış ve misyon ve vizyon ifadelerinin, diğer ampirik çalışmalarla tutarlı olarak çalışan davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilecek stratejik yönetim araçları olduğunu göstermektedir.

Renkal (2012) tarafından yapılan çalışmada, 9 bileşenli modele göre büyükşehir belediyelerinin misyonları içerik analizi çerçevesinde çeşitli eksikliklerinin söz konusu olduğu ve vizyon ifadelerinde ise kültür, tarih, örnek ve öncülük kelimelerine vurgu yapıldığı görülmüştür.

Kılıç vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'nin en büyük 100 şirketinin vizyon ve misyon ifadelerinden elde edilen sonuçlar ile uluslararası en yenilikçi 250 firmanın incelenmesinden ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırıldığında; ülkemizde en iyi firmalarda dahi açık yenilikçilik olgusunun yaygınlaşmadığı, yenilikçilik için kaynak ayırmakla birlikte örgüt dışı bilgi kaynaklarına, akademik kurumlara ve Ar-Ge işbirliklerine yönelişin olmadığı söylenebilir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarına bilgi kaynağı olarak odaklanma konusunda çok yüksek tutum sergileyen firmaların yine yenilikçilikte bilgi kaynağı ve yönlendirici olan tedarikçiler konusunda yönelişlerini arttırma, yenilikçiliği kurumsallaştırma ve BİT'nin sunduğu tüm imkânları yenilikçilik için kullanma ve bu teknolojilere firmalarda sahip olma konularında farkındalıklarını arttırmaları gerektiği değerlendirilmiştir.

Muslu (2014) tarafından yapılan çalışmada, İSO 2012 raporunda ilk 100 sanayi işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarının kullanımında karmaşıklık mevcuttur. Ayrıca, işletmeler tarafından kullanılmakta olan misyon ve vizyon bildirelerinin bileşenleri, literatürde açıklanan bileşenler ile uyuşmamaktadır.

Papulova (2014) tarafından yapılan çalışmada, Slovakya'da mevcut ortamdaki işletmeler için vizyon ve misyon beyanlarının rolünü, tutumunu ve önemini incelemektir. Şirketlerin %90'ından fazlasının vizyonları var ve sadece %4,5 vizyon oluşturmayı düşünmüyor. Şirketlerin neredeyse %70'i vizyonun stratejik önemini ve anlamını kabul etmektedir. İşletmelerin %52'si vizyonlarını ekip çalışması ile oluştururken %37'si ise işletmelerin kurucuları tarafından oluşturuldu.

Araştırmada şirketlerin %10'unun vizyonu, %22'sinin ise misyonu olmadığı yani misyonlarının vizyonlara kıyasla daha az olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %39'u misyon ve vizyon ifadeleri arasında ayırım yapamamışlardır.

Latif ve Muslu (2015) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin en büyük 100 sanayi kuruluşunun misyon ve vizyon tanımları incelenmiştir. Araştırma iki temel sorunun yanıtını aramıştır: Türkiye'de işletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini oluştururken; literatürde var olan bileşenlere yer vermişler midir? Türkiye'de işletmeler misyon ve vizyon bildirelerini sıralama açısından literatüre uygun olarak yayınlamışlar mıdır? İçerik analizi sonuçları, Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası olduğunu destekler niteliktedir.

Çetinel ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye Listesi'nde yer alan 150 işletmenin vizyon ve misyon bildireleri içerik analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacı, işletme stratejisinin önemli bir göstergesi olan vizyon ve misyon bildirelerinde eril (hırslı, etken, iddialı, kendine güvenen, bağımsız, risk alan, rekabetçi, baskın, saldırgan vb.) ve dişil (duygusal, yumuşak huylu, anlayışlı, empati sahibi, risk almaktan ve rekabetten kaçınan, edilgen vb.) değerlerin ne ölçüde yer aldığını ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda incelen vizyon ve misyon ifadelerinde eril bir söylemin varlığı ortaya konmuştur. Ulaşılan bu bulgu literatürde konuya ilişkin süregelen tartışmaları destekler niteliktedir.

Ocak vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, Türk Savunma Sanayi firmalarının vizyon ve misyon ifadelerinde hangi ögelerin kullanıldığı ile bu ögelerin ulusal savunma sanayi yönlendirici dokümanlarıyla uyumu incelenmiştir. Bu amaçla 148 savunma sanayi firmasının internet sitelerinde yer alan 87 vizyon ve 79 misyon ifadesi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türk Savunma Sanayi Firmalarının vizyon ifadelerinde 14 ögenin, misyon ifadelerinde ise 13 ögenin kullanıldığı tespit edilmiş ve bu ögelerden bir kısmının bazı firmalarda milli yönlendirici dokümanlarda ifade edilen ögeler ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Ocak ve Karabulut (2017) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye ve İngiltere üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi ile karşılaştırılması sonucu üniversitelerin vizyon ve misyon ifadeleri arasında radikal bir farklılık olmadığı göze çarpmıştır.

Yavuz (2017) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye kamu hastane birliklerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizinde Pearce ve David (1987)'in çalışması esas alınarak etkili misyon önerisi ve Collins ve Porras (1996)'ın belirttiği bileşenler baz alınarak vizyon önerisi sunulmuştur.

Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı misyon ve vizyon ifadelerinin aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin iki ülke bazlı içerik analizi ile karşılaştırmalı incelenmesidir.

4.6. MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE TÜRKİYE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Türkiye, bölgesel ve küresel bütünleşmede önemli bir rol oynama potansiyeline ve stratejik konuma sahiptir. Batıdan doğuya, kuzeyden güneye bağlanan önemli enerji, ticaret ve ulaşım ağları bu potansiyeli açığa çıkarmanın anahtarlarıdır. Komşu bölgelerdeki son ekonomik ve politik gelişmeler (Balkanlar, Karadeniz, Akdeniz Havzası, Kafkaslar, Orta Asya ve Orta Doğu), Türkiye'nin rolünü daha da vurgulamıştır. Son on yılda, Türkiye, uluslararası piyasalardaki konumunu güçlendirmek için geniş ve sürekli reformu destekleyen olumlu bir ekonomik çevreden yararlanmışır. Türkiye, bölgedeki dış ticaretin önde gelen aktörlerinden biri haline gelmiştir. Sadece AB ve OECD üyesi ülkeler ile değil, aynı zamanda KEİ, EİT, Orta Asya ve Orta Doğu ile kapsamlı ticari ilişkileri vardır. Büyük bir uluslararası karayolu filosuyla birlikte dinamik bir lojistik endüstrisi, Türkiye'nin bölgedeki en önemli lojistik merkezlerinden ve transit ülkelerden biri olma potansiyelini vurgulamaktadır. Türkiye, geniş ve iyi korunmuş bir doğu-batı yol ağına sahiptir. Ulusal toprakları üzerinden geçen önemli uluslararası ağlar ve koridorlar arasında TEM Ağı, KEİ, EİT ve TRACECA Koridorları, Avrupa-Asya Ulaştırma Bağlantıları ve Pan-Avrupa IV. Koridoru bulunmaktadır (OECD, 2009).

TÜİK verileri gruplandırılırken Türkiye'deki sektörler 16 gruba ayrılır ve Ulaştırma ve Depolama “H” Grubu olarak yer almaktadır. “H” Grubu; 49 (karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, boru hattı taşımacılığı), 50 (Suyolu taşımacılığı), 51 (Havayolu taşımacılığı), 52 (Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler) ve 53 (Posta ve Kurye faaliyetleri) alt gruplarını kapsamaktadır. “210 Milyar TL, “H” grubunun büyüklüğü olup “yük” ve “yolcu” için yapılan faaliyetleri

kapsar. Bunun %50'sini "yük" ile ilgili lojistik faaliyetler ve diğer 50%'sini ise "yolcu taşımacılığı" ve "boru hattı taşımacılığı" oluşturmaktadır. 2012 TÜİK verilerine göre; "yük" ile ilgili lojistik faaliyetlerin büyüklüğü, 105 Milyar TL olarak kabul edilebilir. 105 Milyar TL'nin %0,18 ile "demiryolu taşımacılığı", %57,09 ile "karayolu taşımacılığı", %8,65 ile "denizyolu taşımacılığını", %0,57 ile "havayolu taşımacılığı", %1,69 ile "depolama", %24,68 ile "destekleyici diğer faaliyetler" (acente, liman, elleçleme vs.) ve %7,13 ile "posta ve kurye faaliyetleri" oluşturmaktadır. Sadece "yük" için Türkiye'de lojistik sektörünün büyüklüğü 105 Milyar TL olup Türkiye GSYİH'nın %6'sıdır. Ancak; lojistik, hem "yük" hem de "yolcu" için bir bütün halde düşünülmelidir (Kaya, 2015).

Dünya Bankası'nın küresel çapta gerçekleştirdiği 2016 LPI anketinde Türkiye 34. Sırada yer almaktadır (www.risk.gtb.gov.tr).

100 Türk lojistik şirketinin 40 tanesinin misyon ve vizyon ifadesi bulunmamaktadır, 52 şirketin hem misyon hem de vizyon ifadesi bulunmaktadır, 4 şirketin sadece misyon ifadesi, 4 şirketin sadece vizyon ifadesi kullandığı tespit edilmiş, 3 tanesinin internet sitesi bulunamamış, 3 firmanın internet sitelerinde ise bakım-onarım çalışması yapıldığı için misyon ve vizyon ifadeleri olmadığı varsayımı ile analiz yapılmıştır.

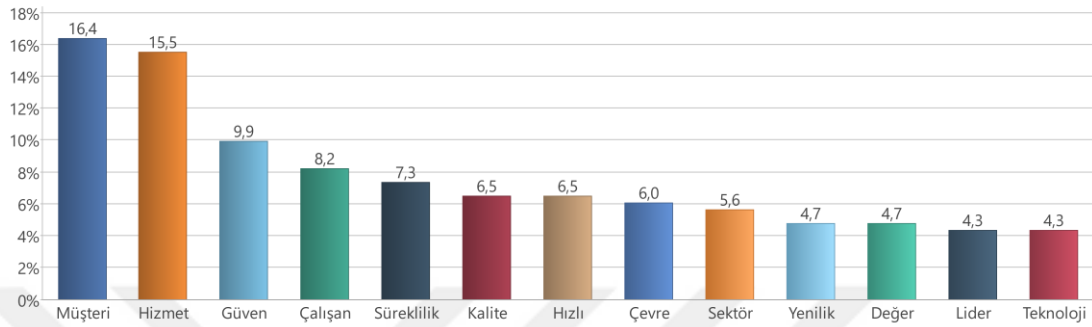
Araştırmada Türk lojistik firmalarının misyon dağılımları ve vizyon dağılımları arasında büyük farklılıklar vardır. Bu kapsamda misyon ve vizyon ifadelerinin kullanımında kesin bir ayırım yapıldığı, ifadelerin birbiri ile karışıklık göstermediği söylenebilir. Ancak Türk lojistik sektöründe faaliyet gösteren, misyon ve vizyon ifadelerini tek başlıkta değerlendiren 3 işletmenin misyon ifadesini kullanıp vizyon ifadesine değinmediği söylenebilir. Türk lojistik firmalarında aynı misyon ve vizyon ifadesine sahip şirketler olduğu tespit edilmiş bunlar içerik analizinde tek işletme gibi değerlendirilmiştir. 10 işletmenin misyon ifadelerinin birebir aynısını kullandığı ancak hangi işletmenin alıntı yaptığının anlaşılmasından dolayı toplamda 5 misyon ifadesi değerlendirilmiştir. Aynı ifadeyi kullanan 5 işletmenin misyon ifadesini bir prensip olarak benimsemediği sadece moda uymak amaçlı konulduğu sonucu çıkarılabilir.

4.6.1. Türk Lojistik Sektöründe Misyon İfadesinin Kullanımı

Grafik 1’de misyon ifadesinde en sık kullanılan 13 kavram verilmiştir. Analiz sonucunda Türkiye lojistik şirketlerinin %16,4 ile ‘müşteri’ kavramına öncelik verildiği, ‘hizmet’ kavramı %15,5 ile ikinci sırada yer alırken, %9,9 ile ‘güven’, %8,2 ile ‘çalışan’, %7,3 ile ‘süreklilik’, %6,5 ile ‘kalite’ ve ‘hızlılık’, %6 ile ‘çevre’, %5,6 ile sektör, %4,7 ile ‘yenilik’ ve ‘değer’, %4,3 ile ‘liderlik’ ve ‘teknoloji’ kavramlarına vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Değerlendirmede %8,2 ile ‘çalışan’ kavramı verimli, kaliteli hizmetin ve örgüt içi motivasyonun sağlanması için üzerinde durulması gereken bir ifadedir. Çalışanların misyon ve vizyon bildirilmesini benimsemeleri ve uygulamaları için bu kavrama değinilmelidir. Ancak belirli bir grubu vurgulayarak otoriter bir dille yapılan misyon ifadesi etkili olmayabilir. Bu yüzden çalışanlara yönelik başarılı bir misyon bildirisi oluşturulurken kullanılan dile dikkat edilmelidir. Güvenilir, hızlı ve kaliteli kavramlarının kullanımı işletmenin yaptığı işle ilgili bir misyon bildirgesi kullanıldığını, işletmenin örgüt yapısı ile uyumlu olduğunu gösterebilir. Lojistik sektörde faaliyette bulunan işletmelerin çevre konularına daha fazla değinmeleri ülkemiz ve geleceğimiz için oldukça önemlidir, %6 ile değinilen bu kavramın fazla önemsenmediği anlaşılmaktadır. Ancak lojistik sektörde faaliyette bulunan işletmelerin ‘yeşil lojistik’ kavramının sosyal sorumluluk kapsamında misyon bileşenlerinden biri olan kamu imajının oluşturulması açısından önemli olduğu unutulmamalıdır. Misyon ifadesinde kullanılan yenilik, teknoloji ve değer kavramları işletmenin sürekliliğini sağlamak için oldukça önemlidir, %7,3 oranında kullanılan süreklilik kavramıyla birlikte bu üç kavramında değerlendirilmesi gerekmektedir çünkü işletmenin devamlılığını sağlaması, teknoloji ve yenilik ile farklılık yaratması ayrıca çalışan motivasyonu için işletme değerleri yol gösterici kaynaklardır. Genel olarak değerlendirildiğinde Türk lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin en sık kullanılan kavramlarda misyon bileşenleri ile örtüşen ifadeler kullanması misyonun doğru kullanıldığına işaret etmektedir. Grafik genel olarak değerlendirildiğinde müşteri, hizmet, güven, kalite, hızlılık gibi kavramların kullanımı müşteri memnuniyetine yönelik; süreklilik, yenilik, teknoloji kavramlarının kullanımı gelecek odaklı; lider, sektör kavramları rekabet odaklı, çevre ve değer kavramlarının kullanımı felsefe odaklı bir misyon yapısına sahip olduğunu göstermektedir. En çok kullanılan 13 kavramın müşteri, çalışan, felsefe, kamu imajı, teknoloji, büyüme gibi misyon bileşenleriyle örtüşmesi

başarılı misyon ifadelerinin oluşturulduğunun kanıtıdır. Grafikte müşteri ve hizmet kavramları misyon ifadesinde sıklıkla vurgulanan kavramlarda büyük oranda kullanılırken diğer kavramların kullanım oranları birbirine oldukça yakındır.

Grafik 1. Misyon İfadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Türkiye Lojistik Sektöründe Dağılımı

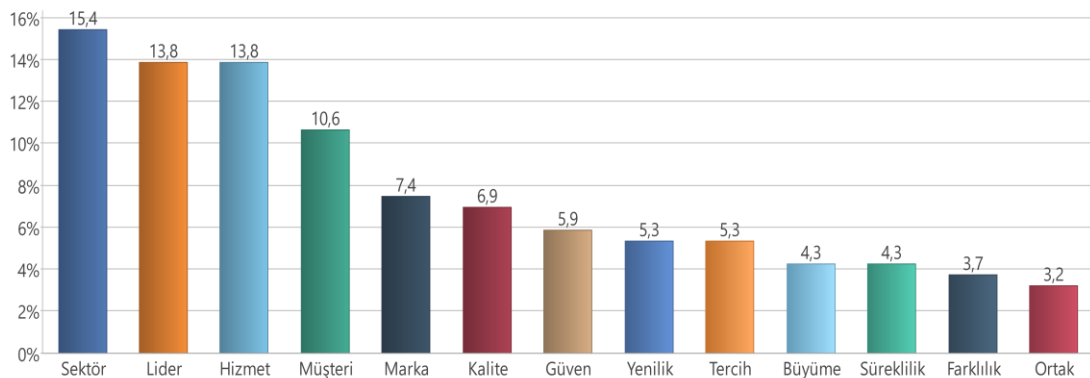


4.6.2. Türk Lojistik Sektöründe Vizyon İfadesinin Kullanımı

Grafik 2’de vizyon ifadelerinde Türkiye lojistik şirketlerinin %15,4 ile ‘sektör’ kavramına öncelik verildiği, ‘liderlik’ ve ‘hizmet’ kavramları %13,8 ile ikinci sırada yer alırken, %10,6 ile ‘çalışan’, %7,4 ile ‘marka’, %6,9 ile ‘kalite’, %5,9 ile ‘güven’, %5,3 ile ‘yenilik’ ve ‘tercih’, %4,3 ile ‘büyüme’ ve ‘süreklilik’, %3,7 ile ‘farklılık’ ve son olarak %3,2 ile ‘ortaklık’ kavramına vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Vizyon beyanlarında sektör kavramına bu kadar çok değinilmesi örgütün vizyon sınırlarının belirlenmesiyle daha gerçekçi bir bakış kazandırır. Liderlik kavramının sık kullanılması işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama çabasında olduğunu gösterebilir. Ancak liderlik kavramı sınırları gerçekçi bir çerçeve içinde çizilmelidir çünkü gerçekleşmeyecek, varılamayacak ya da varılması çok uzun zaman alacak hedefler iyi bir vizyon ifadesi oluşturmaz. Hizmet kavramına vurgu yapılması ve ürün kavramına değinilmemesi Türk lojistik sektörünün hizmet odaklı bir anlayışı benimsediğinin göstergesidir. Lojistik sektörde faaliyet gösteren işletmeler sadece hizmet anlayışı değil aynı zamanda müşteri odaklı bir yaklaşım da sergilemişlerdir. Buna ek olarak marka yaratmak isteyen şirketlerin müşterilerinin tercihlerini önemstediklerini, bu amaçla marka kavramına yer verdikleri söylenebilir. Lojistik sektörü vizyon ifadesinde kullanılan kalite kavramı genellikle hizmeti nitelendirmek için kullanılmıştır. Vizyon ifadelerinde güven kavramının kullanımı özellikle lojistik sektörde ürünlerinin güven içinde yerine ulaşmasını isteyen müşterilerin en önemli tercih nedenlerinden biridir. Hızlı bir değişim ve gelişim

gösteren lojistik sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için yenilik kavramı sürekliliklerini sağlamaları için önemlidir. Tercih ve farklılık kavramlarının kullanımı işletmeyi rakiplerinden ayıran önemli özelliklerini vurgulayarak müşterileri kendi işletmelerine yönlendirme çabalarıdır. Büyüme ve süreklilik kavramları işletmelerin temel amaçlarındandır. Ortak kavramı genellikle samimi bir dil kullanarak işletme ile müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlara hitap ederken ailevi bir bağ kurmak, paydaşlar arasında sinerji oluşturmak amacıyla kullanılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde Türk lojistik şirketlerinin sektör, lider, farklılık gibi kavramları barındırması rekabetçi; müşteri, hizmet, kalite, güven gibi kavramlarla müşteri memnuniyetine yönelik; büyüme, süreklilik, yenilik gibi kavramlar geleceğe yönelik bir vizyon yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Grafikte vizyon ifadelerinde kullanılan sektör, lider, hizmet, müşteri kavramlarının %50'den fazlasını oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ancak vizyon bileşenleri soyut kavramlar barındırır, en çok kullanılan kavramlarda yalnızca 4 soyut kavram tespit edilmiştir. Bu yüzden oluşturulan ilk 100 Türk lojistik şirketlerinde kullanılan kavramlar vizyon bileşenleri (ilham verici, özgün, idealist, gelecek odaklı... vb.) içermediğinden vizyon ifadelerinin oluşturulmasında hatalar olduğu söylenebilir.

Grafik 2. Vizyon ifadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Türkiye Lojistik Sektöründe Dağılımı



4.7. MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Ulaştırma ve lojistik sektörü Hollanda ekonomisi için oldukça önem arz etmektedir. Hollanda, yıllarca dünya ticaretinde önemli bir rol oynamıştır; nakliye ve lojistik söz konusu olduğunda geniş bir tecrübeye sahiptir. Batı Avrupa kıyılarındaki

elverişli coğrafi konumunun yanı sıra, ülke limanları ve ilgili ulaşım bağlantıları, verimli gümrük idareleri ve dünya çapında lojistik hizmet sağlayıcıları ile mükemmel bir altyapıya sahiptir. Dünya Bankası'nın küresel çapta gerçekleştirdiği 2016 LPI anketinde Hollanda 4. sırada yer almaktadır. GSYİH'ya katkısının 30 milyar Euro olduğu tahmin edilmektedir. Şu anda Hollanda'da faaliyet gösteren yaklaşık 12 bin taşımacılık şirketi vardır ve lojistik sektörü bir bütün olarak 617.000 istihdam sağlamaktadır. Yılda yaklaşık 544 milyon ton malın büyük bir kısmı karayoluyla taşınır. Hollanda'nın Rotterdam Limanı, malların taşınması açısından en büyük Avrupa limanıdır. Konteyner taşımacılığına gelince Rotterdam en büyük Avrupa limanıdır ve hala genişlemektedir. Dahası, Amsterdam Limanı Avrupa sıralamasında 5. sırada yer almakta ve dünyanın en büyük kakao limanıdır. Schiphol havaalanı, hava taşımacılığında sağlamak için Avrupa'da 3. sıradadır. Hollandalı lojistik, çevre ülkeler açısından hayati bir rol oynamaktadır. Hollanda, Avrupa'nın her yerinden daha fazla dağıtım merkezine sahiptir ve çok çeşitli katma değerli faaliyetler içermektedir. Hollanda karayolu taşımacılığı şirketleri, tüm uluslararası yük taşımacılığının yaklaşık %24' ünü Avrupa'ya taşımaktadır. Taşımacılık ve lojistik sektörü Hollanda ekonomisinde geçmişten günümüze özel bir öneme sahip olmuştur (www.rvo.nl).

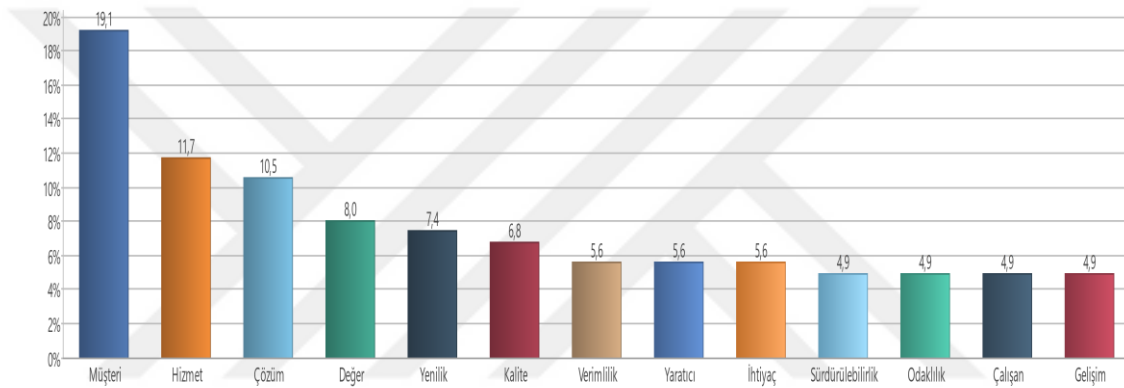
Araştırmada Hollanda da faaliyet gösteren 44 şirket misyon ve vizyon ifadelerini kullanmamış, 12 şirket sadece misyon ifadesi kullanmış, 9 şirket sadece vizyon ifadesi kullanmış, 35 şirketin misyon ve vizyon ifadelerinin her ikisini de kullanmıştır. 6 şirketin Felemenkçe dilinde geri kalan şirketlerin İngilizce dilinde vizyon, misyon ifadeleri bulunmuş ve Türkçe diline çevrilmiştir. İlk 100 Hollanda lojistik şirketinin hepsinin internet sitesi bulunmaktadır. Misyon ve vizyon ifadesi kullanmayan 44 Hollanda lojistik şirketlerinin genel olarak bu ifadeleri kullanmama nedeni; kalite, standart, sürdürülebilirlik, çalışan, müşteri gibi alt kavramları ana başlıkta detaylı bir şekilde değerlendirerek işletmelerini farklı ve özel kılma çabalarıdır. Hollanda'da faaliyet gösteren ilk 100 lojistik şirketlerinden yalnızca biri misyon ve vizyon ifadelerini tek bir başlıkta değerlendirmiştir. Hollanda lojistik firmalarında en sık kullanılan kavramların vizyon dağılımları ve misyon dağılımları arasında büyük farklılıklar vardır. Bu kapsamda misyon ve vizyon ifadelerinin kullanımında kesin bir ayırım yapıldığı, ifadelerin birbiri ile karışıklık göstermediği söylenebilir.

4.7.1. Hollanda Lojistik Sektöründe Misyon İfadesinin Kullanımı

Grafik 3'te misyon ifadelerinde Hollanda lojistik şirketlerinin %19,1 ile 'müşteri' kavramına öncelik verildiği, 'hizmet' kavramı %11,7 ile ikinci sırada yer alırken, %10,5 ile 'çözüm', %8 ile 'değer', %7,4 ile 'yenilik', %6,8 ile 'kalite', %5,6 ile 'verimlilik', 'ihtiyaç' ve 'yaratıcılık', son olarak %4,9 ile 'sürdürülebilirlik', 'odaklılık', 'çalışan' ve 'gelişim' kavramına vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Misyon bileşenlerinden biri olarak kabul edilen müşteri kavramının en çok kullanılan kavram olması pazarlamada sadece müşteri odaklı bir yaklaşım değil aynı zamanda ikinci sırada yer alan hizmet kavramıyla birlikte hizmet odaklı bir anlayışta benimsendiğini gösterir. İşletmelerin çözüm kavramı üzerinde durması lojistik sektörüne katkıda bulunmak, paydaşların sorunlarını çözmek amacıyla kullanılmıştır. İşletmeler için değer kavramı oldukça önemlidir. Çünkü işletme değerleri çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlara fayda sağlayan işletmenin yazılı olmayan güçlü bir bağlıdır. Özellikle Lojistik Performans Endeksi raporunda Hollanda'nın AR-GE yatırımlarına öncelik verdiği göz önüne alındığında yenilik kavramının tabloda yer alması şaşırtıcı değildir. Kalite kavramı Hollanda lojistik şirketlerinin internet sitelerinde sadece misyon ifadesi başlığında değil aynı zamanda kalite başlığıyla da sitelerinde yer verilen bu kavram aslında daha büyük bir yüzdeye sahiptir ancak araştırma kapsamında yalnızca misyon ifadesinin içerik analizi yapıldığı için sınırlılık bu kapsamda değerlendirilmiştir. Verimlilik sadece ürün bazında değerlendirilmemiş; çalışan, müşteri gibi paydaşların verimliliğine de vurgu yapılmıştır. Yenilik kavramı ile benzerlik gösteren yaratıcılık daha iddialı ve çarpıcı bir kavramdır. İhtiyaç kavramı sadece 'müşteri ihtiyacı' şeklinde kullanılmış diğer paydaşların ihtiyaçlarına veya çevre ihtiyaçlarına vurgu yapılmamıştır. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin dış çevrede karşılaştığı en önemli sorunlarından biri çevresel sorunlardır. Kanunlarla koruma altına alınan çevre kirliliği sorunu lojistik sektörünün toplumda yeşil lojistik kapsamında bir kamu imajı oluşturma çabasıyla sürdürülebilirlik kavramına vurgu yapılmasını zorunlu kılmış ancak %4,9 ile lojistik sektörde az bir paya sahip olabilmıştır. Odaklılık genellikle müşterilerin işlerine, ana faaliyetlerine odaklanmasını sağlamak amacıyla kullanılan kavramdır. İşletmenin iç çevre faktörlerinde önemli bir yere sahip olan çalışanlar misyon ifadesinde büyük bir oranda bulunması gerekirken son sıralarda değerlendirilmiştir. Ancak işletmeler misyonlarını çalışanlarına benimsetmedikçe

başarı bir misyon ifadesinin varlığından söz edilmemektedir. Lojistik şirketlerinde gelişim kavramının kullanımı; kişisel, sosyal, süreç, hizmet, varlık, yetkinlik gelişimlerinden söz eden işletmelerin değişime açık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde müşteri, hizmet, kalite, verimlilik, ihtiyaç, odak kavramları müşteri memnuniyetine yönelik; çözüm, değer, gelişim kavramları felsefe odaklı; yenilik, yaratıcılık kavramları sürekliliğe yönelik; sürdürülebilirlik kavramının kamu imajına yönelik bir misyon yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Grafik 3. Misyon ifadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı

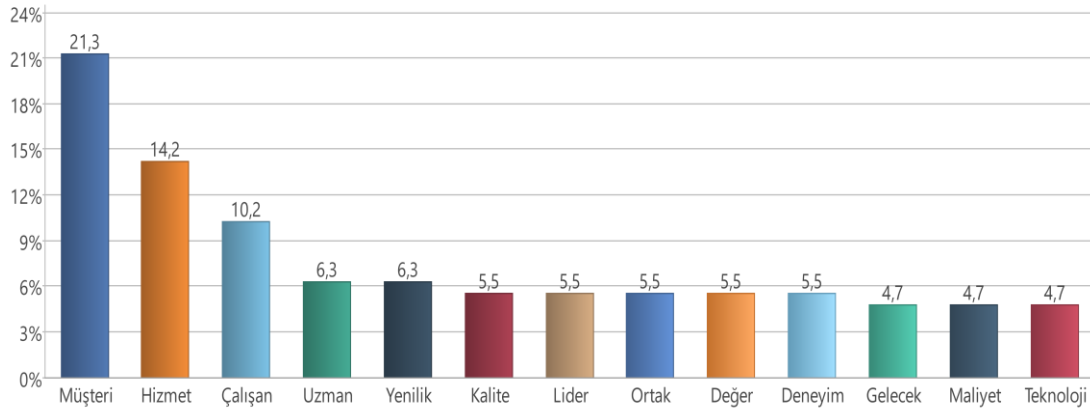


4.7.2. Hollanda Lojistik Sektöründe Vizyon ifadesinin Kullanımı

Grafik 4'te misyon ifadelerinde Hollanda lojistik şirketlerinin %21,3 ile 'müşteri' kavramına öncelik verdiği, 'hizmet' kavramını %14,2 ile ikinci sırada yer alırken, %10,2 ile 'çalışan', %6,3 ile 'uzman' ve 'yenilik', %5,5 ile 'kalite', 'lider', 'ortak', 'değer' ve 'deneyim' son olarak %4,7 ile 'gelecek', 'maliyet' ve 'teknoloji' kavramlarına vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Büyük bir oranla ilk sırada yer alan müşteri kavramı işletmeye kar getiren, işletmenin sürekliliğini sağlayan en önemli paydaşlardan biridir. Hollanda lojistik sektöründe vizyon ifadesi müşteri odaklı bir anlayışa sahip olduğu, uzun vadeli müşteri ilişkileri sayesinde işletmenin gelecekte sürekliliğini sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak sadece müşteriye yönelik bir vizyon ifadesi diğer paydaşlara aktarılmadığı sürece eksik kalacak ve etkin, geniş bir rol üstlenemeyecektir. İşletmeler vizyon ifadelerinde genellikle müşteriye kaliteli, yenilikçi hizmet vermek amacıyla kullandıkları hizmet kavramını, çalışan kavramıyla vurgulamış, uzmanlık kavramıyla da pekiştirmiştir. Uzmanlık kavramı

hem iyi bir hizmeti hem de alanında iyi çalışanları vurgulamak için geniş bir çerçevede kullanılan kavramdır. 2016 LPI raporunda da belirtildiği gibi Hollanda lojistik sektöründe yenilik kavramı oldukça önemlidir. Ortak kavramı ticari ilişkiler geliştirdiği müşterileri, çalışanları, tedarikçileri gibi tüm paydaşlarıyla ilişkilerinde daha samimi bir dil kullanmak amaçlı kullanılmıştır. İşletmeler deneyim kavramını tıpkı uzmanlık kavramı gibi işletmelerin uzun yıllar edindiği bilgileri geleceğe taşırken vurgulamak amacıyla kullanmışlardır. Liderlik kavramı işletmelerin rakiplerine sektörde öncülük edecek avantajı sağlamak için kullanılan bir kavramdır. Felsefi bir niteliği olan değer kavramı işletmenin görünmeyen manevi yapısını vurgulayarak paydaşlara sinerji oluşturmayı amaçlar. İlk 100 lojistik şirketinin vizyon ifadelerinde %4,7 ile düşük bir oranda bulunan ve vizyon bileşenlerinde de yer alan gelecek kavramı üzerinde daha fazla durulması iyi bir vizyon ifadesi için gereklidir. Genel bir ifadeyle, geniş zamanla tanımlanan kötü vizyon ifadeleri yerine 5-10 yıllık zaman dilimleriyle oluşturulan vizyon ifadeleri daha gerçekçi bir bakışla, ulaşılabilirliğiyle gelecek kavramını tanımlayan bir anlam kazanır. Başlangıç ve bitiş hedefi belirli bir çizgi çalışanlar için sinerji oluşturacak ve belirsizlikler ortadan kalkacaktır. Kalite kavramı somut bir kavram olup hizmetin niteliğini vurgulayan yardımcı bir kavramdır. Hollanda lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maliyet kavramını kullanmaları maliyet stratejisiyle ürün veya hizmeti minimum maliyetle üretip rekabet avantajı elde etmeyi amaçladıkları söylenebilir. Vizyon soyut kavramlardan oluşmalıdır ancak Hollanda lojistik sektöründe en sık kullanılan kavramların somut oluşu vizyon kavramının net bir şekilde anlaşılmadığının kanıtıdır. Hollanda lojistik sektöründe faaliyet gösteren ilk 100 işletmenin en sık kullanılan vizyon ifadeleri genel bir bakışla müşteri, hizmet ve çalışan gibi somut kavramlara yüksek bir oranda öncelik verdiği ancak değer, gelecek, deneyim, uzmanlaşma, liderlik gibi soyut kavramların az bir oranda sıralamada yer aldığı ancak iyi oluşturulmuş vizyon ifadelerinin ilham verici, idealist gibi kavramlarla ifade edilmesi gerekliliğiyle lojistik şirketlerinin vizyon ifadelerini net bir şekilde anlaşılmadığı, önceliklerin belirlenemediği, somutlaştırılarak geleceğin öngörülürliğini azalttığı görülmektedir.

Grafik 4. Vizyon ifadesinde En Çok Kullanılan Kavramların Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı



4.8. MİSYON VE VİZYON İFADE BİÇİMLERİNDE TÜRKİYE VE HOLLANDA LOJİSTİK SEKTÖR KARŞILAŞTIRILMASI

Türkiye ile Hollanda arasındaki ikili ticaret hacmi 2016 yılında 6,6 milyar Dolar (İhracat: 3,5 milyar Dolar, İthalat: 3 milyar Dolar) olurken, 2015 yılına göre% 8,8 oranında artmıştır. 2016 itibarıyla yaklaşık 2.694 Hollandalı şirket faaliyet göstermektedir. Hollandalı şirketler, 2002 ve 2016 yılları arasında 22 milyar dolar ile Türkiye'ye doğrudan yabancı yatırım girişlerinde en büyük paya sahiptir. Hollanda'da faaliyet gösteren yaklaşık 25 bin Türk girişimcinin 2016 yılı sonunda faaliyet gösterdiği görülmüştür. Söz konusu dönemde Hollanda, Türk şirketlerinin doğrudan yatırımları açısından birinci sırada yer almıştır. 2017 yılı Kasım ayı itibarıyla, Hollanda ile ticaret hacmimiz bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla, %15,1 oranında artmıştır. Aynı dönemde, ihracatımızda % 6,6, ithalatımızda ise % 25,1 oranlarında artış kaydedilmiştir (www.mfa.gov.tr,).

Tablo 5'te Türkiye ve Hollanda'nın taşımacılık sektöründe demiryolları, geçitleri, suyolları, boru hatları, limanları, terminalleri, ticaret filosu, havaalanları, helikopter pistleri bakımından karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Ancak iki ülke karşılaştırılırken yüzölçümleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde daha sağlıklı bir karşılaştırma yapılabilir. Çünkü Türkiye'nin yüzölçümü Hollanda'nın yüzölçümünün yaklaşık 18 katıdır.

Tablo 5. Türkiye ve Hollanda Taşımacılık

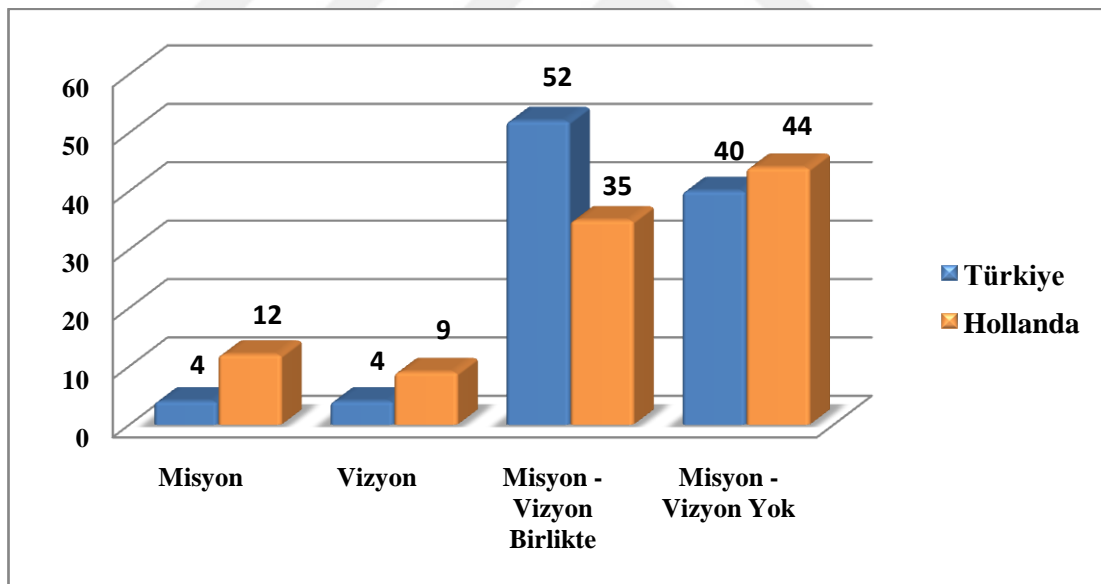
	Türkiye	Hollanda
Yüz ölçümleri	783.562 km ²	41.543 km ²
Geçitler	Toplam: 385,754 km Asfalt: 352.268 km (2,127 km otoyol içerir) Asfaltsız: 33,486 km (2012)	Toplam: 139,124 km (3.654 km otoyol içerir) (2016)
Suyolları	1,200 km (2010)	6,237 km (50 tona kadar gemilerle gezilebilir) (2012)
Boru Hatları	Gaz 12,603 km; petrol 3.038 km (2016)	Gaz 14.000 km; petrol ve rafine ürünler 2,500 km; kimyasallar 3.000 km (2016)
Limanlar ve Terminaller	Büyük Liman (lar): Aliğa, Ambarlı, Diliskelesi, Ereğli, İzmir, Kocaeli (İzmit), Mersin (İçel), Limani, Yarımca Konteyner Limanı (TEU): Ambarlı (3,062,000), Mersin (İçel) (1,428,000) (2015) LNG Terminali (ithalatı): İzmir Aliğa, Marmara Ereğlisi	Büyük Liman (lar): IJmuiden, Vlissingen Nehri Liman (lar): Amsterdam (Nordsee Kanaal); Moerdijk (Hollands Diep Nehri); Rotterdam (Ren Nehri); Terneuzen (Batı Scheldt Nehri) Konteyner Limanı (TEU): Rotterdam (12,235,000) (2015) LNG Terminal(ler) (ithalat): Rotterdam
Ticaret Filosu	Toplam: 1.285 Türüne Göre: dökme yük gemisi 78, konteyner gemisi 50, genel kargo 432, petrol tankeri 121, diğer 604 (2017)	Toplam: 1.244 Türüne Göre: dökme yük gemisi 11, konteyner gemisi 42, genel kargo 597, petrol tankeri 15, diğer 579 (2017)
Havaalanları	98 (2013)	29 (2013)
Asfalt Pistleri Olan Havaalanları	Toplam: 91 3,047 m üzerinde: 16 2,438 ila 3,047 m: 38 1,524 ila 2,437 m: 17 914 ila 1,523 m: 16 914 m altında: 4 (2013)	Toplam: 23 3,047 m üzerinde: 3 2,438 ila 3,047 m: 11 1,524 ila 2,437 m: 1 914 ila 1,523 m: 6 914 m altında: 2 (2017)
Asfalt Pistleri Olmayan Havaalanları	Toplam: 7 1,524 ila 2,437 m: 1 914 ila 1,523 m: 4 914 m altında: 2 (2013)	Toplam: 6 914 ila 1,523 m: 4 914 m altında: 2 (2013)
Helikopter Pisti	20 (2013)	1 (2013)
Ulusal Hava Taşımacılığı Sistemi	Kayıtlı Hava Taşıyıcılarının Sayısı: Hava taşıtları tarafından işletilen 15 Kayıtlı Hava Aracı Envanteri: Kayıtlı hava taşıyıcılarında yıllık 531 Yolcu Trafığı: kayıtlı hava taşıyıcılarındaki 96.604.665 Yıllık Yük Trafığı: 2,882,62 milyon mt (2015)	Tescilli Hava Taşıyıcılarının Sayısı: Hava taşıyıcıları tarafından işletilen 8 Kayıtlı Hava Aracı Envanteri: Kayıtlı hava taşıyıcılarında yıllık 244 Yolcu Trafığı: Kayıtlı hava taşıyıcılarında yıllık 34.870.204 Yük Taşımacılığı: 5,292,794,685 mt-km (2015)
Sivil Hava Aracı Tescili Ülke Alan Kodu	TC (2016)	PH (2016)

Kaynak: (www.indexmundi.com)

Grafik 5'te ilk Türkiye Hollanda lojistik sektöründe yer alan ilk 100 şirketin misyon ve vizyon ifadelerini kullanım dağılımlarının sayısı gösterilmiştir. Misyon ve

vizyon ifadesi kullanmayan 40 Türk ve 44 Hollanda şirketi olduğu tespit edilmiştir. Misyon ve vizyon ifadesinin her ikisine sahip olan 52 Türk ve 35 Hollanda şirketi olduğu, sadece misyon ifadesine yer veren 4 Türk ve 12 Hollanda şirketi, sadece vizyon ifadesine değinen 4 Türk ve 9 Hollanda lojistik şirketi olduğu saptanmıştır. İşletmelerin sadece vizyon veya misyon ifadesi kullanmaları veya hiç kullanmamaları; bu iki kavram arasında güçlü bağın anlaşılammış olması, işletmelerin bu kavramaları rakiplerine karşı bir dezavantaj oluşturacağını düşündükleri, ifadelerin işletmenin iç ve dış çevrelerinde sağlayacağı üstünlüklerin bilmedikleri için bildirilere yer vermedikleri düşünülmektedir. Sadece misyon veya vizyon ifadesi kullanmak bu iki kavramın hiç kullanılmaması anlamı taşır çünkü vizyonsuz bir misyon veya misyonsuz vizyon düşünülemez. Öngörülen bir gelecekte gerekli adımlarında belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Grafik 5. Misyon-Vizyon İfadelerinin Türkiye Hollanda Lojistik Sektöründe Dağılımı



4.8.1. Türkiye ve Hollanda Lojistik Şirketlerinde Benzerliklerin Değerlendirilmesi

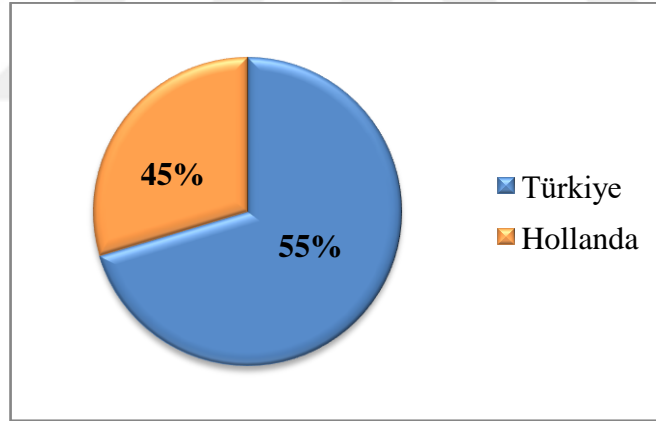
Türkiye ve Hollanda lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılan benzer kavramlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

4.8.1.1. Türkiye Hollanda Misyon İfadesindeki Kavramların Karşılaştırılması

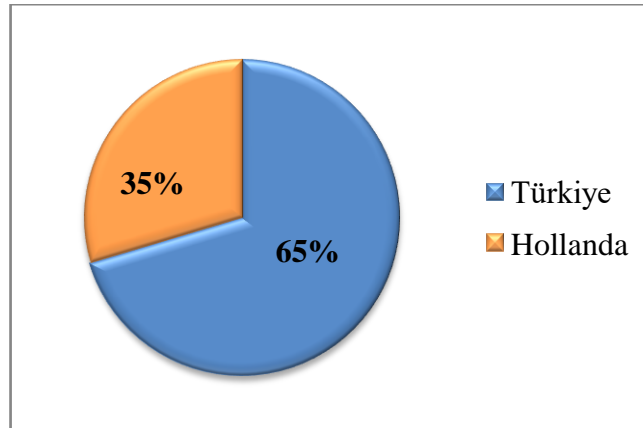
Türkiye ve Hollanda lojistik şirketlerinin misyon ifadeleri genel olarak misyon bileşenleriyle örtüşmektedir. İki ülkenin de sektöre bağlı olarak değişen kavramları olmakla birlikte işletmeler müşteri ve hizmet odaklı misyon ifadelerini benimsemişlerdir.

Grafik 6’da Türkiye lojistik şirketlerinin müşteri kavramını Hollanda lojistik şirketlerinden daha sık kullandığı tespit edilmiştir. Hollanda lojistik şirketlerinin müşteri kavramı yerine ‘iş ortağımız’, ‘insanımız’ gibi kavramlarla daha samimi bir dil kullanarak müşteri kavramı ile çerçeveyi sınırlandırmayarak potansiyel müşterilerini işletmeye çekme amacıyla bu kullanımları da tercih etmeleri kavramın kullanımını azaltmıştır. Türkiye lojistik şirketlerinde müşteri kavramının başka kullanımlarına rastlanmamıştır.

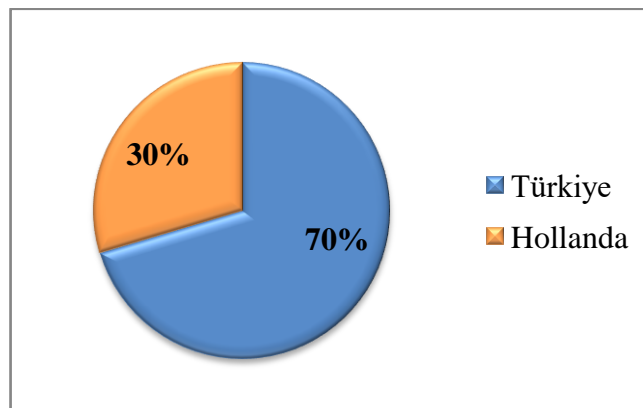
Grafik 6. Misyon İfadesinde Müşteri Kavramı



Grafik 7’de hizmet kavramının ilk 100 lojistik şirketlerinde iki ülke arasındaki kullanım sıklığı verilmiştir. Hizmet kavramı Türkiye lojistik şirketlerinin misyon ifadelerinde öncelik arz etmektedir.

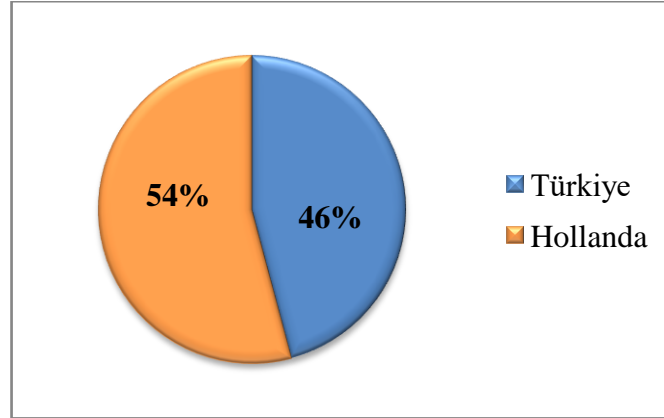
Grafik 7. Misyon İfadesinde Hizmet Kavramı

Grafik 8’de de belirtildiği üzere Türkiye lojistik şirketlerinin misyon ifadelerinde çalışan kavramı Hollanda lojistik şirketlerine oranla çok daha fazla vurgulanmıştır. Bunun nedeni Hollanda lojistik şirketlerinin çalışanları ‘ekibimiz, uzmanlarımız’ gibi kavramlar kullanarak çalışanlarını rakip işletme çalışanlarından üstün kılma, farklılık oluşturarak çalışanlara değer katma, işletme sadakatini arttırarak çalışanların motivasyonlarını arttırmak, işletmeye ailevi bir yapı oluşturmak amaçlı yapıldığı söylenebilir. İşletmelerde misyon ifadesi büyük ölçüde çalışanların katkısıyla sağlanır, iyi hazırlanmış bir misyon çalışan olgusunu içinde barındırmalıdır.

Grafik 8. Misyon İfadesinde Çalışan Kavramı

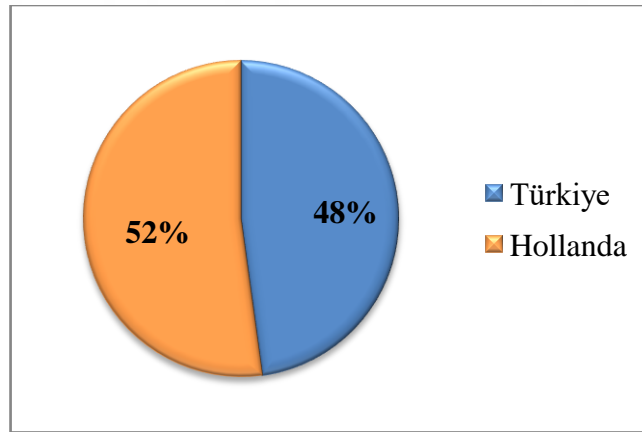
Grafik 9’da değer kavramının iki ülkenin ilk 100 lojistik firmasında kullanım sıklığı yüzdesele ifade edilmiştir. Hollanda lojistik şirketlerinde değer kavramının kullanımı Türkiye lojistik şirketlerine göre daha fazla kullanılmıştır.

Grafik 9. Misyon İfadesinde Değer Kavramı



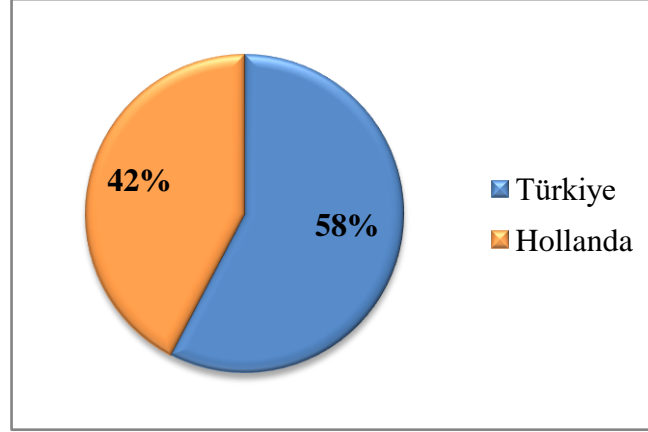
Grafik 10'da misyon ifadesinin Hollanda ve Türkiye lojistik sektöründe yenilik kavramının kullanım sıklığı karşılaştırmalı verilmiştir. LPI raporunda Hollanda lojistik sektörünün inovasyon araştırmalarında önemli bir yer verildiği belirtilmiştir. Ancak işletmelerin sürekliliği, sektörün gelişimi için yenilik kavramına çok daha fazla öncelik verilmelidir.

Grafik 10. Misyon İfadesinde Yenilik Kavramı



Grafik 11'de kalite kavramının ilk 100 lojistik şirketlerinde iki ülkede de kullanım sıklığı verilmiştir. Hızlı bir gelişme gösteren Türkiye lojistik sektöründe kalite kavramı dünya pazarında varlığını sürdürmesi için oldukça önemlidir.

Grafik 11. Misyon İfadesinde Kalite Kavramı

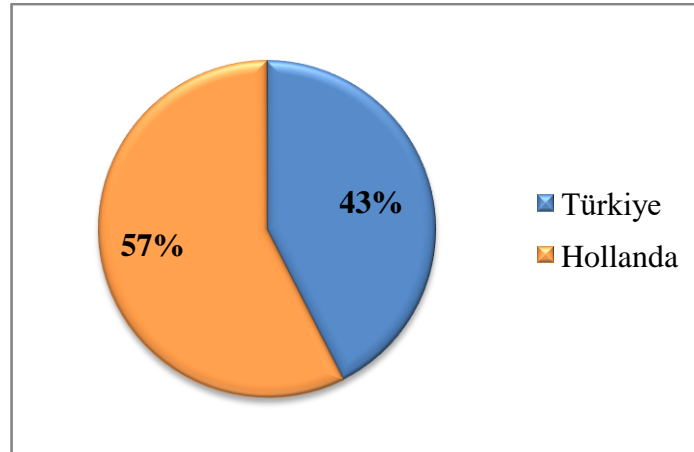


4.8.1.2. Türkiye Hollanda Vizyon İfadesindeki Kavramların Karşılaştırılması

Türkiye ve Hollanda lojistik şirketlerinde vizyon ifadesinin kullanımında en sık kullanılan kavramlarda farklılıklar vardır. Türkiye lojistik şirketleri sektör, liderlik, hizmet kavramlarını ön planda tutarken; Hollanda lojistik şirketleri müşteri, hizmet, çalışan kavramlarını ön planda tutmaktadır.

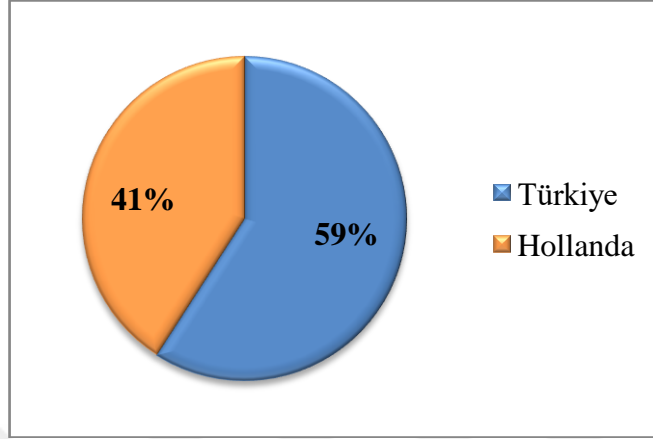
Grafik 12’de vizyon ifadesinde müşteri kavramının iki ülkede kullanım sıklığı verilmiştir. Hollanda lojistik firmasında müşteri odaklılığının daha öncelikli olduğu Türkiye’nin vizyon ifadesindeki müşteri kavramının kullanımının 4.sırada yer aldığı gözlemlenmiştir.

Grafik 12. Vizyon İfadesinde Müşteri Kavramı



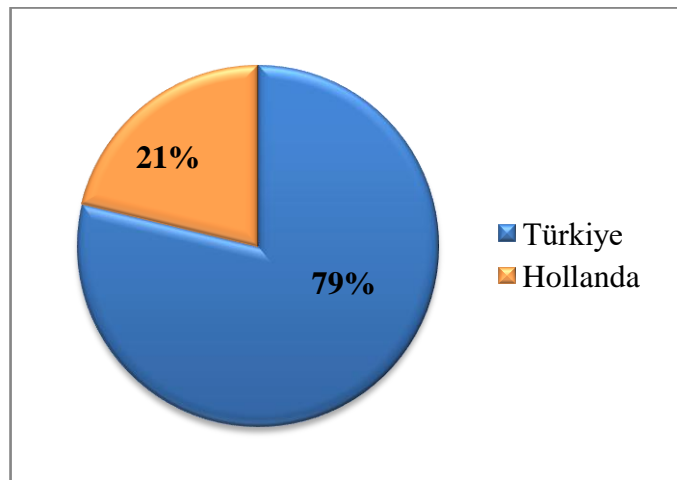
Grafik 13'te misyon ifadesinin Türkiye lojistik firmalarında hizmet kavramının kullanım oranı Hollanda lojistik sektörüne göre yüksektir.

Grafik 13. Vizyon İfadesinde Hizmet Kavramı



Grafik 14'de vizyon ifadesinde liderlik kavramını kullanım sıklığı verilmiştir. Türkiye lojistik sektöründe liderlik kavramının kullanım oranının yüksek çıkmasının nedeni lojistik kavramının Türkiye ekonomisinde yeni bir kavram olması köklü şirketlerin olmaması dolayısıyla her şirketin lider olma şansının yüksek olduğu bir durumda şirketlerin büyük bir çoğunluğunun vizyon hedeflerini bu yönde belirlemesidir.

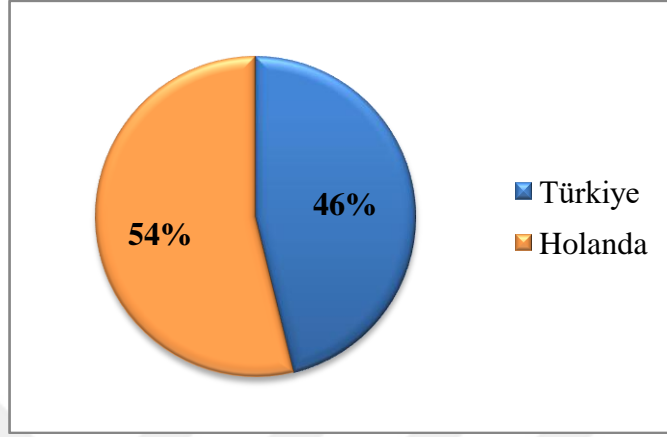
Grafik 14. Vizyon İfadesinde Liderlik Kavramı



Grafik 15'de vizyon ifadesinde ortaklık kavramının kullanım oranı verilmiştir. Hollanda lojistik sektöründe kavramın kullanım oranı Türkiye lojistik

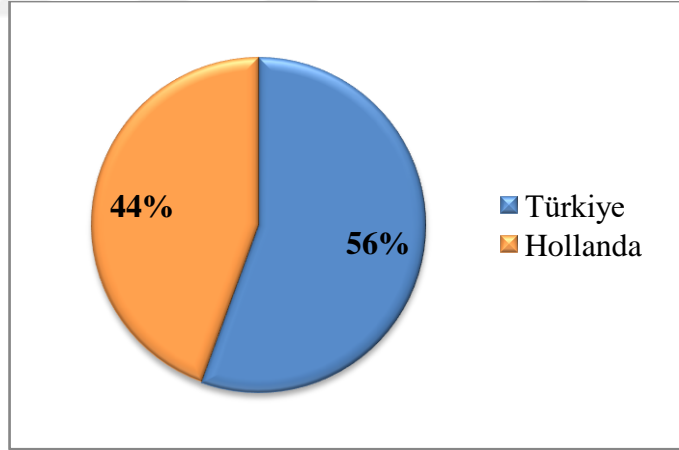
sektörüne göre daha yüksektir. Ortaklık kavramının kullanılmasının nedeni genellikle işletmelerin paydaşlarıyla ortak değerlerini belirtmek, ailevi bir anlam yükleyerek iletişimi artırmaktır.

Grafik 15. Vizyon İfadesinde Ortaklık Kavramı



Grafik 16'da Türkiye lojistik sektöründe vizyon ifadesinde yenilik kavramının daha fazla vurgulandığı gözlemlenmiştir.

Grafik 16. Vizyon İfadesinde Yenilik Kavramı



4.7.2. Türkiye ve Hollanda Lojistik Şirketlerinde Farklılıkların Değerlendirilmesi

Misyon ifadelerinde Türkiye lojistik şirketleri güven, süreklilik, hız, çevre, sektör, teknoloji, liderlik kavramlarına değinirken; Hollanda lojistik şirketleri çözüm, verimlilik, yaratıcılık, ihtiyaç, sürdürülebilirlik, odaklılık, gelişim kavramlarına öncelik vermiştir. Çevre ve sürdürülebilirlik kavramları aslında benzerlik gösterebilir ancak aynı kavramlar değildir. Hollanda lojistik sektöründe misyon ifadesinde

Çevresel konuların Türkiye lojistik sektörüne oranla daha öncelikli olduğu söylenebilir.

İki ülkenin vizyon ifadeleri misyon ifadelerine göre daha fazla farklılıklar barındırmaktadır. Vizyon ifadelerinde Türkiye lojistik Şirketleri sektör, marka, kalite, güven, tercih, büyüme, süreklilik, farklılık kavramlarına öncelik verirken; Hollanda lojistik Şirketleri alıŐan, uzmanlık, değer, deneyim, kalite, gelecek, maliyet ve teknoloji kavramlarını vurgulamıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler artan rekabetle farklılık yaratmak amacıyla stratejik yönetimin önemli bir adımı olan misyon ve vizyon ifadeleriyle işletme kimliği oluşturup, rakiplerinden daha fazla avantaja sahip olup, paydaşlarıyla iletişimlerini arttırabilirler.

İşletmeler misyon ve vizyon ifadelerinin kısa metinlerle belirtilmesi gerekliliğiyle anlam yoğunluğu fazla olan kelimeler kullanarak bir cümlede birçok şey anlatabilirler. Böylece paydaşlara misyon ve vizyon ifadeleri daha etkili bir şekilde iletilebilir. Ayrıca internet sitelerinde misyon ve vizyon ifadelerinde bazı bildirimlerin oldukça uzun cümlelerle ifade edildiği, gruplandırarak değerlendirilmediği bazı bildirimlerde ise paydaşlara göre ayırım yapıldığı gözlemlenmiştir. Paydaşlar arasında ayırım yapılarak bölümlendirilen misyon ifadeleri etkili iletişimde önemli bir rol üstlenebilmektedir. Çünkü müşteri misyonu ile çalışan misyonu aynı hedefe odaklanmaz, birbirinden oldukça farklıdır.

Hollanda lojistik sektöründe yenilik kavramı misyon ağırlıklı belirtilirken Türkiye lojistik sektöründe bu kavram vizyon ifadelerinde daha çok değinilmiştir. Hollanda yenilik kavramını misyon edinirken, Türkiye bu kavramı vizyonu edinmiştir.

Hollanda lojistik sektöründe misyon ifadelerinde çoğunlukla soyut kavramlara değinilirken; Türkiye lojistik sektörünün misyon ifadelerinde somut kavramlara öncelik verilmiştir. Türkiye’de genç bir olgu olan lojistik sektörü hızlı bir gelişme gösterirken somut kavramların standartlaştırılıp soyut olguların geliştirilmesi önemlilik arz etmektedir. İki ülkenin misyon ifadeleri misyon bileşenleriyle örtüşmektedir. Ancak birçok araştırma sonucu yapılan genel misyon bileşenlerini kalıplaştırıp şu kavramları belirten işletmenin misyonu iyi misyondur demek doğru değildir. Bu yüzden araştırma sık kullanılan kelimeler bazında değerlendirmeye alınmış misyon bileşenleri bazında değerlendirilmemiştir. Çünkü işletmenin misyon

kavramları; sektör, örgüt yapısı, hizmet çeşitliliği gibi faktörlere göre değişkenlik göstermektedir.

Türkiye ve Hollanda lojistik şirketlerinin vizyon ifadelerinde somut kavramların kullanıldığı gözlemlenmiştir. Ancak birçok araştırmada etkili bir vizyon ifadesinin bileşenlerinde kavramların soyut olması gerektiği vurgulanmıştır. İki ülkenin vizyon ifadelerinde 5-10 yıllık zaman dilimleriyle ana hedefler konulmalıdır böylece işletmeler gerçekçi ve ulaşılabilir bir vizyon ifadesi oluşturabilir.

İşletmelerin internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon beyanlarında iletişimi artırmak amacıyla anlamsız ve örgütle alakasız görseller kullanıldığı ancak bunun çok etkili olduğu söylenemez. Yazılı ve görsel iletişimin birbirini tamamlaması aynı zamanda örgütün karakterine uygun olması gerekir. Hollanda lojistik sektöründe yer alan bazı işletmeler çalışanların misyon beyanını ifade ederken işletmede çalışan kişilerin hayatlarından kesitler sunup, resimlerini paylaşarak misyonu somutlaştırmıştır. Bazı internet sitelerinde misyon ve vizyon ifadeleri yönetici biyografilerinde, tarihçede verilmiştir. Ancak bu beyanların ayrı bir başlıkta değerlendirilmesi gerekir.

İşletmeler misyon ve vizyon ifadelerini belirlerken bu iki kavram arasında kesin bir ayırım, özgün bir tanım yapamamakta üstelik diğer işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin aynısını kullanmaktadır. Bu da işletmelerin öz-kimlik oluşturamaması nedeniyle rakipleri tarafından rekabet gücü zayıf bir işletme olduğu algısı oluşturabilir.

İşletmeler stratejik yönetim konusunda başarılı olmak istiyorlarsa alt bileşenleri olan misyon ve vizyon ifadesini sade, anlaşılır, açıklayıcı, ufuk verici olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu ifadeleri işletmenin tüm yönetim düzeylerinde sindirilmiş, anlaşılmış, kabullenilmiş ve savunulmaya hazır durumda olması önemlidir. İşletmeler sadece göstermelik olsun diye, bulunsun diye ve diğer işletmeleri taklit ederek misyon ve vizyon ifadelerini gerçeklikten, yapılabirlikten, ulaşılabilirlikten uzak olarak oluştururlarsa hayali olmaktan öteye geçemeyecektir.

Araştırmada aynı sektörde faaliyet gösteren ve sektör gelişmişlik düzeyleri farklı (LPI raporunda Hollanda 4. sırada ve Türkiye ise 34. sırada yer alır)

ülkelerdeki işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinde oldukça fazla farklılıklar oluşacağı tahmin edilmiş ancak araştırma sonucunda lojistik sektöründe faaliyet gösteren farklı kültür, ekonomi yapısına sahip iki ülkenin misyon ve vizyon ifadelerinde aşırı uç farklılıklara rastlanmamıştır. Bunun sebeplerinden biri ülkelerin kültürel, milli değerlerini misyon ve vizyon ifadelerine yansıtmayarak sektörü ön planda tutup küresel bir bakış oluşturmaktır. Özellikle lojistik sektörü hem yerli hem de yabancı müşteri potansiyelini içinde barındıran küresel bir oluşumdur. Başka sektörlerde durum farklı olabilmektedir. Türkiye ve Hollanda'nın misyon ve vizyon ifadelerinde benzerlikler gösterdiği düşünüldüğünde ülke farklılıklarının misyon ve vizyon ifadelerini etkilemediği, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin benzer misyon ve vizyon ifadelerini barındırdığı söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Alkoç, G. P. (2010). Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Allison, M., & Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook.* John Wiley & Sons.
- Arefin, M. S., Rajib, M. S. U., & Bhuiyan, M. Y. A. (2011). Mission Statements of Pharmaceutical Firms in Bangladesh: Missing Link and Probable Impact. *Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565, 2(3), 52-58.*
- Aris, N. A., Othman, R., Chik, W. M. Y. W., & Rahman, S. A. (2016). Creating a Culture of Sustainability using Mission Statements of Cooperative Organizations. *Environment-Behaviour Proceedings Journal, 1(1), 387-393.*
- Ateş, F. (2009). Kombine Taşımacılık ve Dış Ticaretteki Yansımaları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 18-19.
- Ay, Ü., & Koca, A. İ. (2012). İSO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2).*
- Azizi, S., & Makizadeh, V. (2014). Strategic priorities of Iranian companies: an application of mission statement content analysis. *Management & Marketing, 9(4), 471.*
- Baetz, B., & Kenneth, C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of management Studies, 35(6), 823-853.*
- Barbanova, K., (2015).Türkiye İhracatında Multimodal Taşımacılık: İhracat Yüklerinin Romanya Constanta Liman Üzerinden Avrupa'ya Dağıtım Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.*
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts.* (5th, Global Edition). Pearson.
- Belicove, M. E. (2013). *Understanding Goals, Strategy, Objectives And Tactics In The Age Of Social.* *Forbes.* Retrieved 04, 27, 2018, from source <http://www.forbes.com>.
- Blöchl, S. J., & Schneider, M. (2016). Simulation Game for Intelligent Production Logistics–The PuLL® Learning Factory. *Procedia Cirp, 54, 130-135.*

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, rev. ed.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, M. G. (2016). *Logistics and Transportation Security: A Strategic, Tactical, and Operational Guide to Resilience.* CRC Press.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: what do they say?. *Organization Development Journal*, 29(1).
- Carter, C. R., & Ellram, L. M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 19(1), 85.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- Çancı, M., & Erdal, M. (2003). *Uluslararası taşımacılık yönetimi: freight forwarder el kitabı 2.* UTİKAD.
- Çetinel, E., & Yılmaz, S. E. (2016). Vizyon ve Misyon Bildirilerinde Cinsiyetin İzini Sürmek: Fortune Türkiye 500 Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 530-544.
- Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases.* Peaeson/Prentice Hall.
- David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases.* Peaeson/Prentice Hall.
- Dess, G., & Miller, A. (1998). *Strategic Management*, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Erkayman, B. (2007). Lojistikte taşıma şekillerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.*

- Fernandes, P. (2017). *What Is a Vision Statement?*. By Business News Daily. Retrieved Apr 30, 2018, from <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- Fowler, K. (Ed.). (2014). *Developing and Managing Embedded Systems and Products: Methods, Techniques, Tools, Processes, and Teamwork*. Elsevier.
- Gleissner, H., & Femerling, J. C. (2013). The principles of logistics. In *Logistics* (pp. 3-18). Springer International Publishing.
- Gudehus, T., & Kotzab, H. (2012). *Comprehensive Logistics*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Holt, S., Business Week (1999, Ağustos) "Mission Possible", 3642 F12.
- Horne, A. C., Konrad, C., Webb, J. A., & Acreman, M. (2017). Visions, Objectives, Targets, and Goals. In *Water for the Environment* (pp. 189-199).
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horwath, R. (2006). The origin of strategy. *Strategic Thinking Institute*, 1-5.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Jessop, K., (2016). Procurement Logistics: What Is It & Where Do Logistics Providers Fit In?, Cerasis.
- Jurevicius, O. (2013). Value Chain Analysis. *Strategic Management Insights*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Keçeci, A. (2006). Türkiye’de Karayolu Taşımacılığı. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 20.
- Kılıcı, H. (2017). Taşımacılık Faaliyetlerinin Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada İşletmecilikte Yeri ve Önemi: Türkiye Örneği ve Türkiye’de Taşımacılığın Gelişimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, (ICOME 2017 ÖZEL SAYISI), 74-86.
- Kılıç, A., Eren, H., & Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği.

- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2018). *Contemporary Logistics*. (12th, Global Edition). Pearson, United Kingdom.
- Kocaoğlu, B., & Gülsün, B. (2004). *Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi Ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler*.
- Kutlu, E., & Başar, B. (2006). İhracatta Taşıma ve Taşıma Maliyetleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (31), 102-111.
- Küçük, O. (2011). *Lojistik ilkeleri ve yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Lamb, H. R. (1984). Deinstitutionalization and the homeless mentally ill. *Psychiatric Services*, 35(9), 899-907.
- Latif, H., & Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin Misyon Ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl, 26, 12-32.
- López, J., E., N., & Guerras-Martín, L., Á., (2013). *Fundamentals of Strategic Management*. Thomson Reuters Civitas.
- Lucas, J. R. (1998). Anatomy of a vision statement. *Management Review*, 87(2), 22.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 37(6), 1649-1665.
- Muslu, Ş. (2014). İşletmelerde vizyon ve misyon kavramlarının kullanımında oluşan karmaşıklık Türkiye'de ilk 100 büyük sanayi kuruluşu örneği. *Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1997). Crafting vision. *Journal of Management Inquiry*, 6(4), 308-328.
- Nyhuis, P., & Wiendahl, H. P. (2008). *Fundamentals of production logistics: theory, tools and applications*. Springer Science & Business Media.
- Ocak, M., Güler, M., & Basim, H. N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi/The Content Analysis of Vision and Mission Statements in Turkish Defense Industry Firms. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(2), 503.

- Ocak, M., & Karabulut, B. (2017). Türkiye-İngiltere Üniversitelerinin Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi İle Karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 113-130.
- OECD International Transport Forum (2009). Intermodal Transport, National Peer Review: Turkey.
- Olsen, E. (2011). *Strategic planning for dummies*. John Wiley & Sons.
- Öztermiyeci, M. (1993). Havayolu taşımacılığı. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul*.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economics, Business and Management*, 2, 1, 12-16.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Pers, T., & Daura, M. (2012). Purpose, Vision and Mission-A clarification of fundamental concepts.
- Pfeiffer, J.W. & Goodstein, L.D. & Nolan, T.M. (1986). Applied strategic planning: A how to do it guide. San Diego: University Associates.
- Rarick, C. A., & Vitton, J. (1995). Corporate strategy: Mission statements make cents. *Journal of Business Strategy*, 16(1), 11-12.
- Renkal, S. (2012). Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi. *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana*.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Ventus Publishing ApS.
- Rondinelli, D., Berry, M., (2000). Multimodal Transportation, Logistics, and the Environment: Managing Interactions in a Global Economy, *European Management Journal*, 18(4), 398-410.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Rothwell, W.J. (1986). The Strategic Planning Workshop. Pennsylvania: Human Resources Development Press.
- Sabuncuoğlu, A., & Gök, O. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi*, X (1), 123-141.
- Schonsleben, P. (2007). *Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management in Comprehensive Value-Added Networks*. Auerbach Publications.

- Schuh, G., Brandenburg, U., & Liu, Y. (2015). Evaluation of demand response actions in production logistics. *Procedia CIRP*, 29, 173-178.
- Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Crisp Learning.
- Srdjevic, Z., Bajcetic, R., & Srdjevic, B. (2012). Identifying the criteria set for multicriteria decision making based on SWOT/PESTLE analysis: a case study of reconstructing a water intake structure. *Water resources management*, 26(12), 3379-3393.
- Stallworth Williams, L. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(2), 94-119.
- Surbhi, S. (2015). *Difference Between Strategy and Policy*. Retrieved Apr 29, 2018, from <https://keydifferences.com/difference-between-strategy-and-policy.html>
- Suri, P. K., & Sushil. (2017). *Strategic Planning and Implementation of E-governance*. Springer Singapore.
- Takım, A., & Ersungur, Ş. M. (2015). Taşıma Şekillerine Göre Türkiye’de Dış Ticaretin Analizi: Mevcut Durum, Sorunlar ve Beklentiler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3).
- Ullah, M. A., & Khanam, A. A. (2008). *Strategic Management Models: An Evaluation*.
- Ünlü, N., (2006). *Hollanda Ülke Profili*. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Zeybek, H., & Kaynak, M. (2007). İntermodal Terminallerin Gelişiminde Lojistik Merkezler, Dağıtım Parkları ve Türkiye’deki Durum. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-20.
- Yozgat, U., & Karataş, N. (2011). Going green of mission and vision statements: ethical, social, and environmental concerns across organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1359-1366.
- Waters, C. D. J. (2003). *Logistics: an introduction to supply chain management*. Palgrave Macmillan.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy*. pearson.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Wood, D. F., Barone, A., Murphy, P., & Wardlow, D. L. (2002). *International Logistics*. (Second Edition). Amacom, New York.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

<http://www.mfa.gov.tr/commercial-and-economic-relations-between-turkey-and-the-netherlands.en.mfa> adresinden 26.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.rabelink.nl/wp-content/uploads/2017/05/Top-100-Logistiek-2017.png> adresinden 10.09.2017 tarihinde alınmıştır.

http://risk.gtb.gov.tr/data/52c5898e487c8eca94a7c695/LPI_2016_01_03_2017.pdf adresinden 24.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.rvo.nl/sites/default/files/2013/11/Smart%20Logistics%20%28ENG%29.pdf> adresinden 22.05.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/KUGM/tr/Belgelik/doc/20161115_164520_2769_1_64.pdf adresinden 18.09.2017 tarihinde alınmıştır.

<https://www.indexmundi.com/factbook/compare/turkey.netherlands/transportation> adresinden 13.06.2018 tarihinde alınmıştır.

Kaya, O. (2015). Türkiye'nin Lojistik Sektörünün Büyüklüğü (resmi verilerle). <https://www.lojiport.com/turkiyenin-lojistik-sektorunun-buyuklugu-resmi-verilerle-91460yy.htm> adresinden 10.07.2018 tarihinde alınmıştır.

Sazak, M.E, İyiler, Z., Ergün, H.Ş., Karlı, H., Torun, Y., Eroğlu, G., Ekmekçi Konuk, İ. (2013). Kümeler İçin Tedarik Zinciri Yönetimi Kılavuzu, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım - TR 07R2.02-01. (http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7_tedarik.pdf) adresinden 20.05.2018 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK-1 Türkiye Lojistik Şirketleri Misyon ve Vizyon Tablosu

	Şirket Adı	İnternet Sitesi	Misyon	Vizyon
1.	Mars Lojistik Ulus.Taş.D ep.Dağ.Ve Tic Aş.	http://www.marslogistics.com/anasayfa	MARS, lojistik hizmetler sunan yenilikçi ve lider bir şirketler grubudur.	Lojistikte, farklılıklar yaratarak ve sürekli büyüyerek, liderlik konumunu sürdüren bir marka olmak.
2.	Ekol Lojistik Ltd.Şti	http://www.ekol.com.tr/	Müşterilerimizle birlikte ilham veren ve sürdürülebilir değer yaratmak.	
3.	Barsan Global Lojistik Anonim Şirketi	http://www.barsan.com/	Çalışanlarımız için sağlıklı, güvenli, adil ve katılımcı bir iş ortamı oluşturmak en önemli misyonumuz. İnsan ve çalışan haklarına saygılı, ayrımcılık karşıtı ve adil bir iş ortamı oluşturmayı esas alıyoruz.	Vizyonumuz, hizmetlerimizde sağlam, dinamik, teknolojik altyapımız ile müşteri taleplerinin ve beklentilerinin bir adım önünde olarak, müşterilerimizin her zaman bir numaralı tercihi olmak.
4.	Netlog Lojistik Hizmetleri A.Ş.	https://www.netlog.com.tr/		Hizmet sağladığı coğrafyada yenilikçi entegre lojistik hizmetler sunarak, ürün dolaşımını yöneten, ticaretini yapan ve müşterilerine katma değer yaratan lider bir Türk şirketi olmak.
5.	Ekol Lojistik Anonim Şirketi	http://www.ekol.com.tr/		
6.	Orkun Uluslararası N Akl.İhr.Ve Tic.Ltd.Ş Ti.	http://www.orkun.com/		
7.	Gök-Bora Uluslararası Nak.Ve Tic.A.Ş.	https://www.gokbora.com/	Uluslararası Nakliyat/Depolama/Dağıtım hizmetlerini, müşterisine, çalışanına, çevreye, yasalara saygılı olarak, güvenilir, yenilikçi, yaratıcı kimliği ve gelişen teknolojisi ile veren bir kuruluş olmak!.	Sektörde örnek, öncü, güvenilir olmayı ve istikrarla büyümeyi uzun vadede gerçekleştiren uluslararası Nakliyat/Depolama/Dağıtım markası olmak!.
8.	Hüner Uluslararası Taşımacılık Ltd.Şti.	http://www.hunerlogistic.com/	Topluma, çevreye, çalışanlarına ve müşterilerine kattığı değerle öncü bir lojistik firması olmanın gururunu sürdürmek için varız.	Avrupa’da ve Türkiye’de yeniliklerini ve büyümesini devamlı sağlayan lider bir lojistik şirketi olmayı başarmak.
9.	Çobantur Turizm Tic.Ve Nak.Ltd.Şti.	http://cobantur.com/	Ulusal ve uluslararası pazarda evrensel etik değerleri dikkate alarak; topluma ve çevreye katkı sağlayarak taşımacılık ve	Lojistik ve taşımacılık sektöründe dünya trendlerini yakalayarak hızlı, güvenilir, kaliteli ve ekonomik hizmet

			lojistik hizmetleri sunmaktır.	sunan öncü bir kuruluş olmak.
10.	Transer Uluslar Arası Taşımacılık Ve Tic.A.Ş.	http://www.transferlojistik.com.tr/	2013 yılında siz değerli müşterilerimize hizmet vermek için kurulan TRANSFER LOJİSTİK VE ULUSLARARASI NAKLİYAT, kaliteli hizmetleri, geniş ürün yelpazesi ile “ LOJİSTİK ” sektöründe lider firma olma yolunda emin adımlarla ilerlemekte, hizmet sağlamaktadır.	TRANSFER LOJİSTİK VE ULUSLARARASI NAKLİYAT olarak, var olduğumuz günden beri, sektördeki gelişmeleri ve ihtiyaçları yakından takip ederek, sizlere doğru zamanda, doğru yerde, istediğiniz ürünü, üst düzey kalite anlayışımız ile birleştirerek taleplerinizi değerlendiriyor ve karşılıyoruz.
11.	Cevat Uluslararası Nakliyat Ve Tic. Ltd.Şti.	http://www.cevatco.com/	Müşterilerine sunduğu lojistik hizmeti ile tedarik zincirine katkı sağlayan öncü bir kuruluş olmak için benimsediğimiz ilkeler; Hızlı, güvenilir, kaliteli ve karlı hizmet anlayışı, Müşterilerimize yaratıcı çözümler sunmak, Topluma pozitif katkı sağlamak, Müşterilerimiz ve çalışanlarımızla karşılıklı saygı prensibini benimsemek.	Ülke sınırlarının kalktığı, rekabetin en üst düzeye ulaştığı bir ortamda nakliye ve dağıtım sorun olmaktan çıkartacak misyon, araç ve teknolojiye sahip, sektördeki gereksinimleri karşılayabilecek yaratıcı çözümleri kendi insan kaynakları ve finansal kaynakları ile gerçekleştiren küresel nakliyat, depolama ve dağıtım markası olmak.
12.	Martaş Nakliyat Turi Zm İnş.Tar.Ürün.Teks San.Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.martagroup.com/index.html	Günün deneyimlerini ve bugünün yeniliklerini kullanarak hizmette beklentilerin ötesine ulaşmak, evrensel ve modern kabul görmüş standartlar ile mükemmelliğe ulaşmak, yarınları inşa etmek.	Sınırları aşan lider hizmet ağına sahip global bir marka olmak
13.	İkra Lojistik Ulus.Taş.Ve Tic.A.Ş.	http://www.ikralojistik.com/	Gelişen teknolojileri kullanmak suretiyle, sektöründe en etkin ve güvenilir çözümler sunarak müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak, çalışanlarımıza adil bir yönetim tarzı sergileyerek maksimum performans elde etmek, toplam kalite yolculuğuna sağlam adımlarla ilerlemek.	Paydaşlarımızın beklentilerine en üst seviyede cevap vermek. iç ve dış müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlayarak, dünya standartlarında lojistik hizmeti veren, hizmet sunumunda sektöründe en iyi şirket olmak ve kamuoyunda en iyi olma imajını koruyan kalitede öncü bir lojistik firma olmaktır.
14.	Koçtur Nakliyat Tarım Ürünleri İç Vedış Tic.Ltd.Şti.	http://www.koçturnakliyat.com/	<ul style="list-style-type: none"> - 100% müşteri memnuniyeti temel hedefimizdir. - Taahhütlerimizin arkasında durmak; ilkeli, güvenilir ve dürüst çizgimizden hiçbir şekilde sapmamak. - Müşterilerine hızlı, esnek, güvenli ve sürekli gelişen lojistik anlayışı ile verimli ve fiyat rekabetçi hizmet vermek. - Müşterilerin beklentilerinin hedeflenen ürün veya hizmete dönüşmelerini sağlayarak kalıcı memnuniyet yaratmak. - Müşteriyle şeffaf bir iletişim kurarak, müşteriye doğru bilgi akışını sağlamak ve etkin bir dokümantasyon sistemi kurmak. - Çalışanların standartlarını yükseltmek ve kurum kültüründen ayrılmadan; sürekli gelişimlerini ve motivasyonlarını artırmak. - Filomuzun sürekli yenilenmesi ve çevreye dost araçlardan oluşmasını sağlamak. 	
15.	Ulusoy Ulus.Nakliyatve Tic.A.Ş.	http://www.ulsoylogistics.com/	Ulusoy markasının gücü, geleneği ve güvencesiyle, müşterilerimize rekabet avantajı sağlayacak yenilikçi	2016 yılında Lojistik sektöründe, müşteri ve çalışan memnuniyetini ilke edinmiş bir kurum olarak, dünya ölçeğinde

			çözümler üretmek.	marka güvenilirliği ile tercih edilen stratejik bir çözüm ortağı olmak.
16.	Ebam Uluslararası Nak. Ve Tic. Ltd. Şti.	http://www.ebamnakliyat.com/	Güvenilirlik, süreklilik, liderlik ve saygınlık vazgeçilmeyen ilkelerimizdir. Müşterilerimiz için yeni değerler yaratmak, evrensel kalite ve standartlarda lojistik hizmetleri sunmak, ekip arkadaşlarımız ile beraber ülkemize ve sektörümüze değer kazandıracak iş modelleri geliştirmek, var oluş nedenimizdir.	
17.	Erbil Ulus. Transp. Ltd. Şti.	http://www.abclojistik.com	Müşterilerine üst seviye kalitede ve hızda hizmet sağlamak, insana, doğaya ve çevreye saygılı olmak, sahip olduğu geniş hizmet ağı ile sektöründe öncü bir kuruluş olmaktadır. Sektöründe kalite, istikrar ve güvenin simgesi olan ABC, bir dünya markası olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.	Uluslararası lojistik sektörünün kapsadığı iş alanlarının tamamında hizmet veren ABC Lojistik, sektöründe global bir güç olmayı kendisine hedef edinmiştir. Dünya'nın Her Noktasına Lojistik hedefi ile hareket eden ABC Lojistik, bir dünya markası hedefi ile hareket etmektedir.
18.	Sönmez Bustaş Soğuk Depo İhracat Ve Transport A.Ş.	http://www.sonmezbustas.com.tr/		
19.	Meltem Uluslararası Taşımacılık Ve Tic. A.Ş.	www.meltem.com.tr/	Müşteriye özel hizmet anlayışı ile, farklı sektörlerdeki müşterilerimizin taleplerine doğru ve kalıcı çözümler sunarak, müşterilerimizin uzun vadeli lojistik çözüm ortağı olabilmek; iç ve dış müşteri memnuniyetini sürekli kılmak için, sektörel gelişmeleri takip eden ve uygulayan, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, yasalara ve çevreye saygılı, güvenilir ve kalitesinden ödün vermeyen bir kuruluş olarak faaliyetlerimizi sürdürmek	Uluslararası taşımacılık sektöründe ilk sıralarda yer alan, istikrarla büyüyen, yenilikçi, güvenilir, hizmet kalitesinden şüphe duyulmayan bir marka ve tercih edilen bir lojistik çözüm ortağı olmak
20.	Ege Ekspres Uluslararası Taş. Hiz. Tic. Ltd. Şti.	http://www.geekspres.com/		
21.	Vip Ulus. Taş. Ve Dış Tic. Ltd. Şti.	http://viptransport.com.tr/	Türkiye-Fransa hattının uzmanlığı, kalitesi ve güvenilirliği kanıtlanmış lojistik hizmet sağlayıcısı olarak paydaşlarının verimliliğini ve karlılığını artırmak.	Lojistik sektöründe tam uzmanlık stratejisinin öncüsü olarak ticarete artı değer katmak.
22.	Ares Ulus. Nak. Ve Dış. Tic. Ltd. Şti.	http://www.arestrans.com.tr/	Müşterilerine hızlı olmanın yanında güvenli; ekonomik olmanın yanında ise yenilikçi anlayış ile hizmet vermek ve onların ana faaliyetlerine	Tüm müşterilerine kurumsal bir yaklaşımla entegre lojistik hizmetler sunan, küresel bir şirket ve tercih edilen iş ortağı olmak.

			odaklanmalarını sağlamak.	
23.	Rastkaya Ulus.Taş.Gı da Akaryakıt Otom.İnş.İt h.İhr.Sa.Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.rastkaya.com/		
24.	Ceran Nakliyat Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.ceranlojistik.com/	Ceran Nakliyat'ı Euro 5 ve Euro 6 araç parkuruyla çevreye duyarlı, çalışanlarıyla beraber bir ekip olmanın önemini bilen, ticarete bir değer katmayı ve ülke ekonomisine bir İhracat firması kadar Döviz girdisi sağlamakla yükümlü İzmir Bölgesinde köklü bir Lojistik Şirketi olmak yolunda kurulmuş bir şirkettir.	Ceran Nakliyat'ı Avrupa çapında bilinir ve Türkiye genelinde Lojistik sektöründe önemli bir tedarikçi olmasını sağlamaktadır.
25.	Omsan Lojistik Anonim Şirketi	http://www.omsan.com/	Misyonumuz, Küresel sektör tecrübesini yenilikçi ve profesyonel yapısıyla güçlendiren, Tedarik zincirinde müşteriye özel sunduğu yüksek performanslı, verimli ve kurumsal çözümlerle lojistik hizmetini bir sonraki seviyeye taşıyan, Entegre hizmetleriyle müşterilerin rekabet güçlerini arttırmayı ilke edinen, Maliyet odaklılık ve sürdürülebilir karlılık anlayışı ile tüm paydaşlarına fayda sağlayan, Şeffaf, güvenilir ve stratejik bir çözüm ortağı olmaktır.	Vizyonumuz, entegre lojistik çözümleriyle, müşterilerine lojistik hizmetinden daha fazlasını sunan, bugünkü tecrübeleriyle sektörün yarınına yön veren, başta müşterileri olmak üzere, tüm paydaşları tarafından küresel ölçekte en çok tercih edilen lojistik aktörlerinden biri olmak.
26.	Kökez Ulus.Nak.T rz.Tic.A.Ş.	http://kokez.com.tr/	Müşterilerimizin iş süreçlerini kolaylaştırarak onların kendi işlerine yoğunlaşmalarına yardımcı olan, ileri teknoloji imkanlarıyla müşteri ihtiyaçlarına hizmet ve çözüm üreten entegre lojistik şirketi olmak.	Yenilikçi ve öncü hizmetler ile en değerli lojistik markası olmak.
27.	Erhanlar Uluslararası .Nak.Otomo .San.Ve Tic.Ltd.Şti.	www.erhanlar.com/	Kurulduğu günden bu yana istikrarlı bir şekilde büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen, uzman kadrosu, dev araç filosu, uluslararası nakliyat, depolama - dağıtım ve yüksek teknolojisi ile müşterilerine, çalışanlarına, yurt içinde ve yurt dışında kanunlara saygılı olarak, güvenilir, hızlı, yüksek hizmet standardı sağlayan bir kuruluş olmak.	Sektöründe lider, güvenilir olmayı, uzun vadede istikrarlı büyümeyi gerçekleştiren, Frigo ve Tenteli taşımacılığında aranan marka olmak.
28.	Türker Uluslararası nak.İth.İhr. Ve Turizm Tic.A.Ş.	http://www.turkergroup.com/	Hizmet alanlarımızda standart belirleyen, Müşterilerine değer yaratan hizmetler sunan, Operasyonel başarıları ile müşteri memnuniyetini en üst	"Kalıcı üstünlükler ile Fark 'ı yaratmak."

			seviyede tutan, Sosyal Sorumluluk ve Çevre konularında toplumda örnek olan, Paydaşlarımızın etkin katılımı ile sürekli gelişerek alanında örnek gösterilen ve takip edilen bir İş Ortağı olmaktadır.	
29.	Hilal Trans Uluslararası Nak. Ve Tic.A.Ş.	http://www.hilaltrans.com/	Taşımiş olduğumuz yükün sorumluluğunun bilinciyle, tam donanımlı çevre dostu araç filomuzla müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini zamanında, etkin olarak karşılayacak kusursuz hizmeti sunmaktadır.	Taşımacılık sektöründe uluslararası pazarda hizmet veren kuruluşlar arasında Dünya'da ilk sıralarda yer almaktadır.
30.	Burkan Uluslararası nakliyat Ve Tic.Ltd.Şti.	www.burkan.com/		
31.	Trans Lojistik Taşıma Acılık Ve Ticare T Ltd Şti	http://www.translojistik.com/	Müşterilerimize sunduğumuz hizmetlerin aksamaması için ihtiyaç duydukları taşımacılık ve dağıtım hizmetini etkili ve güvenilir olarak sağlamak. Bu amaçla dünyadaki teknolojileri, standartları sürekli izleyerek beklentileri aşan çözümler tasarlamak. Müşterilerimize en uygun fiyat, en üstün kalite ve mevzuata uygun olarak zamanında güvenilir çözümler sunmak. Ürünlerimizin sürekli ve sorunsuz hizmet verebilmeleri için satış öncesi ve sonrası dokümantasyon ve teknik destekleri zamanında ve tam olarak vermek. Çalışanlarının sağlığını, güvenliğini, bugününü ve yarınını güvence altına almak, bağlılığını ve memnuniyetini artırmak amacıyla sürekli aktiviteler düzenleyerek eğitim ve bireysel gelişimini artırmak, şeffaf yönetim ilkesi doğrultusunda bilgi, sorumluluk paylaşımı ile yetkilendirilmiş takım ruhunu sürekli zinde tutmak. Tedarikçileri ile sıkı ve sürekli iş birliği kurarak gelişmelerini sağlamak, sonuçları izlemek, hizmet zinciri halkalarının tümünün sağlamlığından emin olmak.	Kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktadır.
32.	Eyüp Lojistik Uluslararası Kara Ve	http://www.eyplojistik.com.tr/	Kaliteli hizmetlerimiz, esnekliğimiz, verimliliğimizle müşterilerimize, çalışanlarımıza, topluma,	Avrupanın en iyi lojistik şirketi olmak.

	Deniz Nakliyatı Ticaret Anonim Şirketi		kattığımız değeri sürekli olarak artırmaktadır.	
33.	Enco İstanbul Seyahat Ve Taşımacılık tic.Ltd.Şti.	http://enco.com.tr/	Görevimiz; müşterilerimizin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda en etkin, verimli ve entegre lojistik hizmeti; hızlı, güvenilir, ekonomik ve kaliteli çözümlerle sürekli geliştirerek sunmak, ülkemizde lider ve uluslararası piyasalarda da rekabetçi saygın bir kurum olmaktır.	Hedefimiz; gelişen dünyanın global ve teknolojik yapısının Enco profesyonelliğiyle entegrasyonunu sağlamak, Türkiye'de hizmet sektörünün standartlarını yükseltmek amacıyla öncülük yapmaktır.
34.	Abant Nakliyat Ticaret Ve San. A. Ş.	http://www.abantnakliyat.com/	Sizlere daha kaliteli hizmet sunmak.	
35.	Baynak Uluslararası nakliyat Turizm ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.baynak.com.tr/	Çevre kirliliğine duyarlı Euro5 araçlarımız ile taşımış olduğumuz yükün sorumluluğu ile hareket eden çalışanlarımızla, müşterilerimizin ilke ve istekleri doğrultusunda kusursuz hizmet sunmaktır.	Başta müşteri ve çalışanlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımızın ortak değerlerine saygı duyan, yenilikçi yapısıyla sektörünün lider kuruluşları arasında olmak.
36.	Erhanlar Lojistik Hizmetleri Tic.Ltd.Şti.	http://www.erhanlar.com/	Kurulduğu günden bu yana istikrarlı bir şekilde büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen, uzman kadrosu, dev araç filosu, uluslararası nakliyat, depolama - dağıtım ve yüksek teknoloji ile müşterilerine, çalışanlarına, yurt içinde ve yurt dışında kanunlara saygılı olarak, güvenilir, hızlı, yüksek hizmet standardı sağlayan bir kuruluş olmak.	Sektöründe lider, güvenilir olmayı, uzun vadede istikrarlı büyümeyi gerçekleştiren, Frigo ve Tenteli taşımacılığında aranan marka olmak.
37.	Sevnaç Nakliyat Lojistik İç Ve Dış Tic.Ltd.Şti.	www.sevnaç.com.tr	Etiklere uygun davranarak projeyi doğru ve hatasız yapmak; çağdaş, kaliteli ve sağlıklı bir hizmet anlayışı geliştirerek çalışanlarımızın, müşterilerimizin güvenini ve sadakatini kazanmak; şirket profilini yükseltmek ve Türkiye'de örnek gösterilen bir şirket olmak.	Profesyonel, eğitilmiş, motive personelimizle, sürekli gelişen teknolojiyi kullanarak, kaliteli, verimli ve müşteri odaklı hizmetler sunmak, böylelikle sektörde karlı büyümemizi ve liderliğimizi sürdürerek müşterilerimizin ilk tercihi olmaktır.
38.	Erman Nakliyat İthalat İhracat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi	www.ermannakliyat.com.tr/	Paydaş memnuniyeti, sadakati ve işbirliği ile güven, dürüst, güvenilir, gelişen teknolojiye uyumlu, standartlarından taviz vermeyen yönetim ve hizmet anlayışıyla markamızı sektördeki hedeflerine sürekli yükseltmektedir. Sürekli eğitim ile birimler arasında uyum ve sinerji yaratmaktır.	Hizmet kalitesi, süreklilik, donanım, bilgi-işlem teknolojisi, mükemmel organizasyon ve yenilikçi anlayışı ile bir "dünya şirketi" ve "aranılan marka" olmaktır.
39.	Greeneks	http://www.greeneks.com.tr/	Yerel ve küresel	Müşteri memnuniyetini en üst

	Uluslararası Taşımacılık San. Ve Tic A.Ş.	eeneks.com/	müşterilerimize, yaratıcı ve yenilikçi anlayış ile hızlı, güvenilir, sürekli, ekonomik çözümler sunarak, fark yaratmalarını sağlamak.	seviyede tutan, değerlerine ve vizyonuna inanan profesyonelleri ile hizmet alanlarımıza standart belirleyen, sosyal sorumluluk ve çevre konularında iş çevresine örnek olan, rekabet üstünlüğü yaratan çözümleri ile tercih edilen lojistik firması olmaya devam etmek.
40.	Sıttınak Uluslararası Nakliyat Anonim Şirketi.	http://www.sittinak.com.tr/	Hızlı ve güvenilir çözümlerle sektör liderleri arasında etkin rol alarak ülkemiz, müşterilerimiz, iş ortaklarımız ve çalışanlarımız için değer yaratmak.	Müşterilerimizin lojistik ihtiyaçlarına, dinamik, dürüst, sorumlu ve ilkeli yaklaşımlarımızla yenilikçi ve özgün çözümler sunmak.
41.	Semih Lojistik Uluslararası Taşımacılık Ltd.Şti.	http://www.semihlojistik.com/	Taşımacılık sektöründe dürüstlüğü ve güvenilirliği ön planda tutarak sektörün öncü firmalarından biri olmaktır.	Lojistik Sektöründe Sınırları Aşan Liderlik
42.	Katircioğlu Uluslararası Nak.İç Ve Dtic.Ltd.Şti	http://www.katircioglu.com.tr/	Müşteri hizmetlerinde en iyiyi sunarken, asgari maliyet, azami fayda yoluyla kalite ve karlılığı gerçekleştiren; ekolojik dengelere ve toplumsal değerlere duyarlı olan; çalışma ortamında çalışanların, kalıcılığını ve kesintisiz gelişimini sağlayarak büyük başarılarla ulaşmalarını hedefleyen bir kurum olmak.	Lider lojistik firması olmak yolunda, en mükemmel servisi, en uygun maliyetler ile sunan; bu yüksek standartlardaki hizmeti verirken, esnek ve geniş seçenekler kullanan, böylece sağladığı güvenle kendini rakiplerinden farklı bir noktada konumlandıran firma olmaktır.
43.	Mestur Ulus.Nak. San.Ve Tic.Ltd.Şti.	www.mestur.com/		
44.	Özgür Beynelmilel Nakliyat Ve Ticaret A.Ş.	www.intercombi.com		
45.	Tetnak Taş.Tur.Ve Tic.A.Ş.	http://www.tetnak.com.tr/	Türkiye – Avrupa – Türkiye hattında hizmet sunan firmamızı tüm dünyaya tanıtmak. Başta Avrupa olmak üzere taşımacılık sektöründe küresel marka olmak. Avrupa'da Almanya'ya ilave olarak; diğer ülkelerde de kendi depo ve ofis ağını kurmak. Sektörümüzle ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip edip; şirket içi eğitimlerle harmanlayarak; müşterilerimizin rekabet gücünü artırmak. Sosyal sorumluluklarımızın bilincinde olup; çevremize ve ülkemize faydalı olacak projelerin içinde "öncü" olmak.	

46.	Kaytrans Turizm Ticaret Ve Nakliyat Ltd.Şti.	www.kaytrans.com.tr/		
47.	Aktoğ Ulus.Nak.Otom. Ve Pet.Ürn.San.Tic.Ltd.Şti.	http://www.aktog.com/	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, en doğru kanaldan en uygun çözüm önerilerini sunan geniş hizmet yelpazesini en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde dünya standartlarında faaliyet gösteren çok uluslu ve bölgesel şirketlerin öncelikli çözüm ortağı olan küresel bir lojistik firması olmaktadır.	Türkiye ve dünyada küresel bir lojistik şirketi olarak yenilikçi, ilkel ve sorumlu yaklaşımlarımızla güvenilir, daima aynı kalitede hizmet sunan müşteri ve insan kaynağını öncelikli olarak benimseyen, sürekli olarak fark ve değer yaratan, her aşamada nakliyeden daha fazlasını vaat eden, hedef pazarlardan müşterilerimize etik değerler doğrultusunda güvenilir ve etkin çözümler sunan sürdürülebilir rekabet gücümüzle sürekli büyüme potansiyeli yaratarak üretilen katma değeri tüm taraflarla paylaşan ve bunu gerçekleştirirken en büyük gücümüz müşterilerimizin oluşan ihtiyaçlarını en kısa zaman diliminde değerlendirerek en uygun hizmeti sunan lider bir şirket olmak
48.	Egemen Antrepo Hizmetleri Beton Hafriyat İnşaat Nakliyat Turizm Ticaret Limited Şirketi	http://www.egementransport.com/		
49.	Hnr Lojistik A.Ş.	www.hnrlojistik.com	Topluma, çevreye, çalışanlarına ve müşterilerine kattığı değerle öncü bir lojistik firması olmanın gururunu sürdürmek için varız	Avrupa'da ve Türkiye'de yeniliklerini ve büyümesini devamlı sağlayan lider bir lojistik şirketi olmayı başarmak. İlke ve Değerlerimiz
50.	T.G.L.Tetglobal Lojistik Nak.San.Vetic.A.Ş.			
51.	Dalgıç Lojistik Uluslararası Taş.Pet.Ür.Paz.Tic.Ltd.Ş	https://www.dalgiclojistik.com/		
52.	Sönmez Lojistik	http://www.sonmezbustas.com/		

	Depo Lama Gümrüklem e Ve U Luslararası Nak. A.Ş	com.tr/		
53.	Ztt Nakliyat Turizm Kargo Hizmetleri Tic.Ltd.Şti.	http://www.zttakliyat.com.tr/	Taşımacılık sektöründe ülkesi, müşterileri ve çalışanları için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmaktadır.	Konusunda ve uluslar arası pazarda farklılıklar yaratarak üstünlük sağlamak; Öncü bir firma ve marka olarak müşterilerimize en iyi hizmeti verebilmektedir.
54.	Şahin Nakliyat Ticaret Sanayi Anonim Şirketi	http://www.sahinnakliyat.com.tr/	Şahin Nakliyat olarak müşterilerimizin tüm nakliye lojistik faaliyetlerini üstlenip, ürünlerini doğru zamanda doğru yere minimum maliyetle ulaştırabilmeye; hızlı, kaliteli ve farklı hizmetler sunarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.	Lojistik hizmetler zinciri kapsamındaki faaliyetlerin tamamını kalitesinden, güveninden ve iş ahlakından ödün vermeden sunabilen uluslararası kapsamda lojistik sektörünün en saygın ve tanınmış markalarından birisi olmaktadır.
55.	Hitit Global Lojistik Uluslararası Nakliyat Turz.İnş.Te ks.Tic.Ve San.Ltd.Şti.	http://www.hititglobal.com/		
56.	Tosun Ulus.Nak.V e.Tic.Ltd.Şt i.	http://www.tosuntransport.com/tur/		
57.	Transaktaş Taşımacılık Petrol Tekstil Tarım İnşaat İthalat İhracat Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi	http://www.transaktas.com/		TRANS AKTAŞ in vizyonu; eksiksiz, en doğru ve en kaliteli hizmeti sağlamak ve böylelikle müşterilerimize bir çözüm ortağı olarak da yardımcı olmaktadır. Bizler için bizimle çalışan her müşteri özel müşteridir
58.	Baysallar Uluslararası Nakliyat Tic.Ve San.A.Ş.	http://www.baysallar.com/		sektöründe her zaman lider olmak için çalışmaktadır.
59.	Fullsped Taş. Ve Güm.Tic. Ltd. Şti.	http://www.fullsped.com/		Kara nakliyesinin her kategorisinde 'en güvenilir' hizmeti sunmak vizyonu ile yolumuza devam etmekteyiz.
60.	Serhat Arar Uls.Nak. Teks Ve Meşrubat Pet. Gıda Ürn. San. Tic. Ltd.Şti	http://serhatararnakliyat.com/	Müşterilerimizin beklentilerinin güven içinde hedeflenen hizmete dönüşmesini sağlayarak kalıcı memnuniyet yaratmak, ileriye gören bir şirket anlayışıyla çalışanlarının motivasyonunu en üst seviyede tutarak hizmet	Türkiye ve hedef ülkelerde yapılarak, istikrarlı bir şekilde büyümeyi hedef edinmiş, taşımacılık sektöründe tercih edilen yaratıcı çözüm ortağı olmak.

			veren bir kuruluş olmak.	
61.	Treux Logistics Taşımacılık Ve Ticaret Limited Şirketi	www.treux.com		
62.	Cma Uluslararası Nak Liyat Ltd. Şti.	http://www.cma-international.com		
63.	Lider Dunder İnş.Nak.Tur .San.Ve Tic.Ltd.Şti.	www.dundar grup.com	Her müşterisini is ortağı olarak kabul eden LİDER DÜNDAR NAKLİYAT, sürekli gelişmeye dayalı kalite yönetimi anlayışıyla müşterilerine hatasız hizmet sunmayı temel görevi sayar.	LİDER DÜNDAR NAKLİYAT vizyonu, hızlı, güvenli taşıma ve zamanında teslimatları ile müşterilerinin talep ve beklentilerini tam olarak karşılayarak koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlayan lider kuruluş olmaktadır.
64.	Plastnak Nakliyat Turizm San.Ve Tic.A.Ş.	https://www.plastnak.com.tr/		
65.	Mavi Martı Trans Uluslararası Nakliyat Ve Ticaret Anonim Şirketi	http://www.mavimartitrans.com.tr/		
66.	Bol-Kar Uluslar Arası Turizm Tic.Ltd.Şti.	http://www.bolkarglobal.com.tr/		
67.	Nedlloyd Road Cargouluslararası Taş.Ve Tic.A.Ş.			
68.	İntegral Lojistik Tic.Ltd.Şti.	www.integrallogistic.com		
69.	Alp Özler Uluslararası Nak.Taah.Tic. Ltd.Şti.	http://www.alpozler.com.tr/	Dürüstlük çizgisinde tecrübesiyle eğitsel, katılımcı ve dinamik girişimi destekleyerek kazancını yine yatırıma dönüştürerek yüksek müşteri memnuniyetinde sürekliliği sağlamak.	Global lojistik arenasında rekabetçi, kombine hizmet veren, proaktif çözüm sistemi olmak.
70.	Tolga Uluslararası Nakliyat Turizm Ve Tic.Ltd.Şti.			
71.	Can Ulus.Ağır	http://www.canagir.com.tr/		

	Nak. Antrepocul uk Ve Oto.Tic.Ltd .Şti			
72.	Yıldırımlar Lastik Kaplama Ve Lojistik- Uluslararası Nakliyat Sanayi Tic.Ltd.Şti.	http://www.yildirimlarlastikkaplama.com/	Hizmet verdiğimiz tüm sektörlerde de misafirlerimizi kar ettirmek bunu da hızlı ve güvenilir hizmet vererek sağlamaktır. Günümüzde zaman kaybetmeye tahammülümüz olmadığı en önemli değerlerimizden biri bu sebeple verdiğimiz hızlı hizmetle sizleri olabildiğince kısa sürede sonuca ulaştırmayı hedefliyoruz.	Hizmet verdiğimiz tüm sektörlerde müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri taleplerine en iyi şekilde cevap vermektir. Bunun için lastik sektöründe profesyonel ekipmanları kullanmaya ve deneyimli personelle çalışmaya özen gösteren Yıldırımlar Lastik Kaplama aynı ciddiyeti nakliye sektörü içinde göstermektedir.
73.	Attica Lojistik Hizmetleri Anonim Şirketi	http://www.attica.com.tr/	Attica Lojistik markasını ; sorumluluk sahibi anlayış ,kaliteli servis , çevreye duyarlı araçlar ve diğer ekipmanlarımız ile birlikte en iyi şekilde sürdürmek ve bölge ekonomisine katkıda bulunan bir haline getirmektedir.	Kalite ve müşteri odaklı anlayış doğrultusunda , lojistik sektöründe müşterileri ve partnerleri tarafından en çok tercih edilen firma olmak...
74.	Öz Erkan Lojistik Nakliyat Otomotiv Petrol Gıda Ürünleri Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi	http://www.ozerkanojistik.com/		
75.	Bariş Uluslararası Nakliyat İth.İhr.Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.barisnakliyat.com/	Tasima sekilerine gore musterilerimize entegre, kaliteli hizmetler sunarak , mallari onlari adina daha hizli ve ekonomik olarak tasiyip katma deger olusturmaktir.	
76.	Aktur Taşımacılık İthalat İhracat Ticaret Limited Şirketi	http://akturltd.com/	Farklı çözümler sunarak, kalite odaklı hizmet anlayışıyla, müşterilerin güvenini kazanmak ve memnuniyetini sağlamak en büyük hedefimizdir.	Yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımımızla farklılıklar yaratarak sektöründe lider konumunda bir marka olmak.
77.	Sgl Global Lojistik Taşımacılık Dış Ticaret Limited Şirketi	https://sgl.com.tr/		
78.	Sağlık Transport Nak.Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.sagliklogistics.com/		
79.	Kargo-Tek Ulusl.Taşı.	http://www.kargotek.com.t		

	Ve Lojistik Hiz.Tic.Ltd.Şt.	r/		
80.	Best Uluslararası Nakliyat Ve Tic.Ltd.Şti.	http://bestnakliyat.com.tr/	Kaliteli hizmetin ancak sorumluluk temellerine oturtulmuş ilkeler ile sağlanacağı inancıyla, yapılanma sürecini başlatmıştır. Bu süreç içerisinde Best Uluslararası Nakliyat Lojistiğinin yönünü çizen ilkeler; Tam zamanında ve güvenilir hizmet, Müşteri ve personel odaklı çalışma, Sürekli yenilenen teknolojik yatırımlar, İlerici vizyon, Modern çalışma alanları ile verimli ve dinamik personel, Uluslararası kalite standartlarından taviz vermeyen, yönetim ve hizmet anlayışıdır.	
81.	Koçaslan Nak.İnş.Turizm San.Ve Tic.Ltd.Şti.	www.kocaslan.com.tr		
82.	Elmas Grup Loj.Taş.De.po. Dağ.Ve Tic.A.Ş.	http://www.elmas.com.tr/	Elmas Group global ve yurt içi ticarete konu olan tüm ürünlerin taşınması, gümrüklü ve gümrüksüz depolanması ve dağıtım faaliyetlerini tekil yada entegre çözümler halinde sunarak, sürekli müşteri ve kurum tatmini bilinci ile müşterilerine yüksek kalitede hizmet vermeyi ve verdiği hizmet ile müşteri beklentilerinin de ötesine geçerek katma değer yaratmayı amaçlamış bir kuruluştur.	Ülkemizde faaliyet gösteren tüm lojistik firmaları ile rekabete açık sistemler geliştirerek, ülke lojistik sektöründe lider marka olarak Dünya lojistik markaları içerisinde yer almaktadır.
83.	Mavi Trans Uluslararası Nak A.Ş.	http://www.mavitrans.com.tr/		
84.	Grupaj Servis Lojistik A.Ş.	http://www.grupaj.com.tr/		
85.	Keskin Kartal Uluslararası Taş. Trz. Oto.Gd.Tek.s.Güm.Tic. Ve San.Ltd.Şti	http://www.keskinkartal.com/		
86.	Express Frigo Lojistik Nakliyat Sanayi Ve Ticaret	http://www.expressfrigo.com/	Paydaş memnuniyeti, sadakati ve işbirliği ile güven. Dürüst, güvenilir, gelişen teknolojiye uyumlu, standartlarından taviz vermeyen yönetim ve hizmet anlayışıyla markamızı	Vizyonumuz, hizmet kalitesi, süreklilik, donanım, bilgi-işlem teknolojisi, mükemmel organizasyon ve yenilikçi anlayışı ile bir "dünya şirketi" ve "aranılan marka" olmaktadır.

	Limited Şirketi		sektördeki hedeflerine sürekli yükseltmektir. Sürekli eğitim ile birimler arasında uyum ve sinerji yaratmaktadır	
87.	Ulustrans Ulus Nakve Tic A.Ş	http://www.ulustrans.com/	Güvenilirlik, süreklilik, liderlik ve saygınlık vazgeçilmeyen ilkelerimizdir. Müşterilerimiz için yeni değerler yaratmak, evrensel kalite ve standartlarda lojistik hizmetleri sunmak, ekip arkadaşlarımız ile beraber ülkemize ve sektörümüze değer kazandıracak iş modelleri geliştirmek, var oluş nedenimizdir.	Yerel ve global müşterilerine rekabet üstünlüğü yaratan çözümleri ile tercih edilen lojistik firması olmaya devam etmek.
88.	Erk-Ser Nakliyat Ve Uluslararası Taşımacılık Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi	http://www.erkser.com/	Hedeflediğimiz vizyon çerçevesinde kurumsal altyapıyı kurmak, tüm yönetim birimlerinin görev ve sorumluluklarını, eşzamanlı olarak yerine getirmelerini sağlayarak, hedeflere ulaşmak.	Nakliyat sektöründe girişimciliğiyle ve saygınlığıyla tanınan itibarlı bir dünya şirketi olmak.
89.	Mertcan Turizm Nak. Dış Tic. Pet. San. Ve Tic. Ltd. Şti.	http://mertcanturizm.com/	Hizmet verdiğimiz her sektörde çağdaş hizmet anlayışı ile genel ilkelerimizden taviz vermeden sürekli yeniliklere uyum sağlamaktadır	Sektörümüzde kalite ve üstün hizmet anlayışı ile öncülüğümüzü devam ettirmek ve üst seviyeye çıkarmaktır.
90.	Atom Uluslararası Nakliyat Ve Lojistik Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi	http://www.atomlojistik.com/	Müşteri memnuniyetine odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlayan, uluslararası nakliyat şirketleriyle rekabet edebilen, hizmetlerinde kaliteden ödün vermeyen, faaliyet ve mali performansıyla sürekli büyüyen topluma ve çevreye katkı sağlayan bir şirket olmak.	Sürekli gelişimle beklentileri aşan kalitede hizmet üreterek müşterilerinin koşulsuz memnuniyetini sağlayan, sürdürülebilir, büyüme potansiyeli olan bir kurum olmak. Farklılıklar yaratarak faaliyet gösterdiğimiz sektörde kalıcı üstünlükler sağlamak, ülkemizin gelişmesine katkı sağlayan güçlerin arasına katılmak.
91.	Yeniocak Taşımacılık İthalat İhracat Ve Dahili Tic.Ltd.Şti.	http://yeniocaktas.com/		
92.	Arıç Lojistik İth.İhr.Tic. Ve San.Ltd.Şti.	http://www.ariclojistik.com/		
93.	Mağdenli Nak. Ve Tic.A.Ş.	http://www.magdenli.com.tr/		
94.	Marine Lojistik Orga	marinelogists.com.tr/	Müşteri odaklı taşımacılık çözümlerini; hızlı ve kaliteli, gelişmiş teknolojik sistemler, eğitilmiş işgücü ile dünya standartlarında sunarak, uluslararası arenada her zaman müşterilerini geleceğe	

	Nizasyon Ve Dış Tica Ret Limited Şirketi		götüren en doğru adres olmak.	
95.	Ulu Uluslararası Nak.Taahhü t Ve Tic.A.Ş.	www.ulunakl iyat.com.tr		
96.	Htt Trans Nakliyat Lojistik İhracat İthalat Ve Ticaret Limited Şirketi	www.htttrans. com		
97.	Yüksel Uluslararası taşımacılık Tur.Ve Tic.A.Ş.	http://yukse ltrans.com.tr/		
98.	Seray Ulus.Taş.İN Ş.Tic.Ltd.Şt i.	http://www.se raytrans.com	Uluslararası Taşımacılık,gümrükleme,depol ama,fiziksel dağıtım ve elleçleme alanında en üstün kalite ve en minimum maliyet politikalarının korunması,işbirliği yaptığımız müşterilerimizle taşımacılık konusunda en uygun maliyet,en yaratıcı,en hızlı,sürdürülebilir,düzenli lojistik servis sağlayıcısı olmak,tedarik zinciri yönetimindeki görevimizi müşterilerimizin hedefleri doğrultusunda geliştirmek..	Piyasa ve sektör Teslimatlardaki kaza, hasar ve eksikliklerin sıfıra indirgenmesi, piyasadaki uygun maliyetlere hedeflenilmiş yönetim anlayışını karşılamak amacıyla uygun fiyatlandırma sağlamak, müşteri odaklı bakış açısı ile en hızlı en güvenilir taşıyıcı unvanının sürdürülebilirliği, başta 20 yıla yaklaşan balkan ülkelerine taşımacılıkta sektörün liderliğinin korunması, yeni başladığımız ülkelere en iyi hizmeti sunmak.
99.	Tek Trans Uluslararası Taşımacılık Ve Dış Tic Ltd Şt	http://www.te ktrans.com.tr/		
100.	Gülday Ulus.Nak.S an. Ve Tic.Ltd.Şti.	http://www.g ulday.com.tr/		

Kaynak: (www.ubak.gov.tr)

EK-2 Hollanda Lojistik Şirketleri

	Şirket Adı	İnternet Sitesi	Misyon	Vizyon
1.	Dhl	www.dhl.com.tr/tr.html	Mükemmellik. Kolayca Teslim Edilir. - Rehber işğımız.	Dünya için Lojistik Şirketi
2.	Db Schenker	www.dbschenker.com/tr-tr	Piyasa fiyatının üzerinde kazanç elde etmek ve tercih edilen işveren olmak için müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaracak katma değerli, uygun maliyetli tedarik zinciri çözümleri sunmayı hedefliyoruz.	Son teknoloji ve yenilikçi süreçler kullanarak çoklu taşımacılık ve entegre lojistik alanında lider olmak. Müşterilerimiz, tedarik zincirlerini yönetmek için bizi son derece yetkin ve stratejik bir ortak olarak kabul ederler.
3.	Kuehne + Nagel	www.home.kuehne-nagel.com/	Küresel lojistik ağı en güçlü varlığımızdır. Özveri, entegrasyon ve yenilikçilik, iş felsefemizin merkezinde yer almaktadır. Müşterilerimizin ihtiyaçlarına odaklandık, üstün kalite ve operasyonel mükemmeliyete sahip entegre lojistik çözümleri sunuyoruz -Biz işinizin uzantısıyız.	
4.	Xpo Logistics	www.xpo.com/	Müşterilerimizin başarılı olmasına yardımcı olmak için dünyanın dört bir yanında çalışan insanlar, teknoloji, varlıklar ve uzmanlık.	
5.	Ups	www.ups.com.tr/	Müşterilerimizin lojistik ihtiyaçlarına hizmet ederek, yaptığımız her işte mükemmeliyeti ve değeri sunarak global işimizi büyütün. Hisse sahiplerimiz için uzun vadeli rekabet getiriyi sağlayan finansal olarak güçlü bir şirketi (geniş işçi şirketleri ile) koruyun. İnsanlara ve iş ortaklarımıza, kişisel gelişim ve başarı için fırsatlar sunarak ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına teşvik edin. Hizmet verdiğimiz toplumlarda fark yaratan, sorumlu, özenli ve sürdürülebilir bir şirket olarak örnek olmak.	
6.	Dsv	www.tr.dsv.com/	Herkesi ilk kez ve her zaman birinci sınıf bir iş	Müşterilerimizin ulaşım ve lojistik hizmetleriyle

			yapmaya teşvik eden ve destekleyen, tüm çalışanların bir parçasını hissetmeleri ve gurur duymaları için bir iş ve çevre sağlamaktır.	ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için lider bir küresel tedarikçi olacağız.
7.	Ceva	www.cevalogistics.com/	Misyonumuz, müşterilerimize değer katarken, sürecin her bir parçasının maliyetini azaltmaktır.	CEVA'da işimiz için açık bir şekilde tanımlanmış bir vizyona sahibiz: en profesyonel üçüncü parti lojistik sağlayıcısı olmak.
8.	Mainfreight	www.mainfreight.com/	Hedef müşterilerimiz için tercih edilen hizmet sağlayıcı olarak tanınmak, kişiye özel lojistik çözümler sunmak bizim misyonumuzdur.	
9.	Rhenus Logistics	www.rhenus.com/en/	Benzersiz, yenilikçi lojistik ve dağıtım hizmeti ile ek değerler de dahil olmak üzere onlara en yüksek kalitede çözümler sunan iş ortaklarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için iddialyız.	En iyi dünya standardı çözümleri kullanan ortakların ve müşterilerin gerçek ve öngörülen ihtiyaçlarını belirlemek ve farkındalık yaratmak. Müşterini gereksinimlerini karşılamak için zamanında, güvenilir, esnek ve basit bir şekilde hizmetin gerçekleştirilmesi. İyi bir Rhenus Lojistik kurarak, çalışan ilişkisi ve müşteri memnuniyeti başarısı ile ilgili yaklaşım geliştirerek organizasyon kültürünün tutarlı bir şekilde oluşturulması.
10.	Arvato	www.arvato.com/tr-tr.html	Tüketicilerinize en iyi marka deneyimini yaşatmak için: Müşteri ihtiyaçlarına uygun en ileri teknolojileri sunmak, Farklı sektörlerdeki uluslararası ve derin tecrübelerimizi işinize yansıtmak, Mutluluğun bulaşıcı olduğu ilkesinden yola çıkarak mutlu çalışanlarla mutlu müşteriler oluşturmak, Uçtan uca hizmetlerimizi gözlemleyerek sürekli iyileştirmektir.	Sunduğumuz hizmetlerle müşterilerimiz için daima yenilikçi ve stratejik bir iş ortağı olmak.
11.	Simon Loos	www.simonloos.nl/		
12.	Nabuurs	www.nabuurs.eu/en		Vizyonumuz; insanlar ve çevre üzerinedir.
13.	Bakker Logistiek	www.bakker-logistiek.nl/		
14.	Jan De Rijk	www.janderijk.com/e		

		n/		
15.	Peter Appel	www.peterappeltransport.nl/		
16.	Cb	www.cb.nl/en/		
17.	Koopman Logistics	www.koopman.eu/en/		
18.	Koninklijke Rotra	www.rotra.eu/en/		
19.	Dachser Netherlands	www.dachser.com/nl/en/	DACHSER, dünyanın en akıllı kombinasyonunu ve lojistik ağ hizmetlerinin entegrasyonunu yaratacak.	
20.	Nippon Express	www.nipponexpress.com/	Misyonumuz; sosyal gelişim için cesaret veren olmaktır.	Global Lojistik Şirketi, dünya çapında müşterilerine lojistik hizmetleri ile destek vermektedir. Dünyaya karşı sorumluluklarını yerine getiren, çevreyi önemseyen ve düşük karbonlu bir toplum gerçekleştirmek için çalışan bir şirket. İnsan dostu bir şirket, çalışanlarına değer verir ve işte memnun olmalarına yardımcı olur.
21.	St Van Den Brink & Zn	www.stvandenbrink.nl/		
22.	GVT Group Of Logistics	www.gvt.nl/en	GVT, sürdürülebilir, optimal ve yaratıcı lojistik hizmetler sunmaktadır. İnsanlara ve kaynaklara sürekli yatırım yaparak, tam servis hizmetleri sunabilmemiz, proaktif ve yenilikçi bir şekilde tedarik zincirinde düzenleyici ve yönetici olarak işlevimizi tamamlayabilmekteyiz. Müşteri değerini sunmamıza ve değer vermemize olanak tanır.	GVT, kuruluşun uzmanlıklarını geliştirmeye devam ediyor ve Hollanda veya Hollanda'daki tedarik zincirleri organize eden ve yöneten şirketler için en önde gelen ve ilham verici tam servis lojistik hizmeti sağlayıcısı olma yolunda ilerlemeye devam ediyor.
23.	Vos Logistics	www.voslogistics.com/	Vos Logistics, karmaşık lojistik zorluklara yaratıcı ve girişimci bir şekilde basitleştirilmiş çözümler sunar. Müşterilerimiz için işleri basit, yönetilebilir ve verimli kılmak, inandığımız şeydir. Ne olursa olsun.	Müşterilerimizin talep piyasadaki hızlı değişimleri ile lojistik, işletme başarısı için önemli bir araçtır.
24.	Neele-Vat Logistics	www.neelevat.com/	Neele-Vat Lojistik'in, tüm lojistik hizmetleri yerine getirebilme yeteneği ile en iyi aile şirketi olmasını istiyoruz.	
25.	Bleckmann	www.bleckmann.com		

	Nederland	/en/		
26.	Syncreon	www.syncreon.com/	syncreon, müşterilerimizin tedarik zincirlerini optimize ederek maliyetleri düşüren ve performansı artıran, özel, yenilikçi ve ölçeklenebilir çözümler sunar. Ayrıca karlı büyüme ve mükemmel kariyer fırsatları sunuyoruz.	Vizyonumuz, çevreye karşı mükemmeliyetin ikinci doğası olduğu hasarsız bir iş yeri ve şirket kültürü yaratmaktır. syncreon, çalışanlarına sağlığına ve esenliğine zararlı olmayan bir ortam sağlamaya kendini adanmış olmaya devam etmektedir.
27.	Fritom Group	www.fritom.nl/	Lojistik hizmetlerinde kontrol işlevini yerine getiriyoruz. Müşterilerimiz adına lojistik kontrol sorumluluğunu üstleniyoruz. Bunu yaparken, lojistik süreçlerin geliştirilmesi, uygulanması ve korunmasına yönelik sorumluluğa katkıda bulunuyoruz. Bu, müşterilerimizin birincil iş süreçlerine odaklanmalarını sağlar. Sadece katma değer sağlayabileceğimiz müşterilerle işbirliği yapmak istiyoruz. Pazar segmentimizde üst segmentte kalmamızı sağlamak için ilişkilerimize (müşteri ve çalışan) yatırım yapıyor ve şirket süreçlerimizi buna göre uyarlıyoruz.	Şirketler, güçlerinin yattığı ve kendilerini ayırt edebildikleri temel faaliyetlerine daha fazla odaklanmaktadır. Toplam lojistik süreç genellikle sonuç olarak dışarıdan temin edilir. Bu, daha yüksek kalite lojistik hizmetlerine olan talebi ve kontrol ihtiyacını artırır.
28.	Flextronics		Esnek, bütünleşmiş, sınıfının en iyisi ve uygun maliyetli lojistik çözümleri tasarlamak, üretmek ve sunmak.	Üst düzey Müşteri Hizmetleri ile lojistik hizmetlerinde uzman olarak tanınmak.
29.	Emons Group	www.emons.eu/		
30.	Müller Fresh Food Logistics	www.muller.nl/	Müller Fresh Food Logistics, Avrupa tedarik zincirinde iklimlendirilmiş gıdalar için tam bir lojistik servis sağlayıcısı olarak lider rol üstlenmeyi amaçlamaktadır.	Müller Fresh Food Logistics, Avrupa'daki koşullandırılmış gıdalar için tam bir lojistik servis sağlayıcısı olmayı ve müşterilerinin kendi başlarına gerçekleştirebilecekleri lojistik sürecini mümkün olduğunca üstlenerek ana faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı hedefliyor.
31.	Hsf Logistics	www.hsf.nl/		

32.	The Meeus Group	www.meeus.nl/		
33.	Nedcargo	www.nedcargo.com/	<p>Amaç: En yeni tedarik zinciri uzmanlığına dayalı müşterilerimiz için mümkün olan en sürdürülebilir ve uygun maliyetli tedarik zincirini oluşturmak.</p> <p>Tedarikçilerimizle en uygun sözleşmelere bağlı olarak, belirli zaman aralıklarında teslim edilmesi gereken daha küçük gönderiler, kombine sevkiyatlar ve tedarikler için gerçek çözümler sunmak.</p>	<p>Lojistik dünyasındaki vizyonumuz şu şekilde özetlenebilir:</p> <p>Müşterilerimiz tedarik zinciri olarak sürdürülebilir ve mümkün olduğunca şeffaf olmasını istiyoruz. Müşterilerimizin karlarında eli sıkı olduğundan, tedarik zinciri maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmak önemlidir. Müşterilerimizin istek ve gereksinimlerinde, daha küçük paketlerin nakliyesi, daha hızlı teslimatlar, daha sık teslimatlar, belirli zaman dilimlerindeki teslimatlar, gece dağıtım, kombine teslimatlar vb. Gibi pek çok değişiklik görüyoruz.</p>
34.	Geodis	www.geodis.com/	Lojistik engelleri aşarak müşterilerimizin başarılı olmalarına yardımcı oluyoruz.	Müşterilerimiz için büyüme ortağıyız.
35.	Kloosterboer	www.kloosterboer.com/en/		
36.	Moduslink	www.moduslink.com/	<p>Misyonumuz, vizyon ve değerlerimiz Bir numaralı ağır basan merkez ilkesi - kuruluş olarak bizler, yenilikçilik, farklılaşma ve benzersiz hizmet yoluyla müşteri memnuniyetini artırmaya nasıl yardımcı olabiliriz.</p>	<p>ModusLink, dünyanın en büyük ve en saygın şirket ve markalarının birçoğu için sayısal ve fiziksel tedarik zinciri çözümlerinde lider bir küresel tedarikçidir. Bir numaralı önceliğimiz, müşterilerimizin büyümelerini artırmaya, maliyetleri düşürmeye ve karlılıklarını iyileştirmeye odaklanarak müşterilerimizin işlerini iyileştirmelerine yardımcı olmaktır.</p>
37.	Den Hartogh Logistics	www.denhartogh.com/		
38.	Imperial Logistics	www.imperiallogistics.co.za/	<p>Verimli ve yenilikçi yönetim yoluyla, insanların potansiyelini ortaya çıkaracak bir ortam yaratacağız. Tutarlı hizmet, yenilikçi teknoloji ve sürekli rekabet gücü ile üstün performans elde edeceğiz. Şirketin ve çevrenin paydaşlarıyla</p>	<p>Uzmanlaşmış lojistik hizmetlerinde pazar lideri olmak.</p>

			olan tüm ilişkilerimizde objektif olacağız. İşimizi dürüstlük içinde ve sosyal sorumlu bir şekilde gerçekleştireceğiz. Hissedarlarımız için üstün getiriler ve tüm insanlarımız için daha iyi bir yaşam kalitesi yaratmak için çaba göstereceğiz. Yukarıdaki tüm eylem ve kararlarımızı sürekli olarak ölçeceğiz.	
39.	Zandbergen Transport	www.zandbergentransport.nl/	Zandbergen Transport, hizmet kalitesine ve müşterilere sürekliliğine büyük önem vermektedir. Bu nedenle müşterilerimize sürekli değişen bir pazarda verimliliklerini ve üretkenliklerini arttırabilecekleri toplam bir çözüm sunma misyonumuzdur. Önemli hususlar, çalışanlarımızın eğitimi ve en yeni iletişim ekipmanı ve araç bilgisayarları kullanılarak sürecin otomasyonu. Zandbergen Transport'un profesyonel kadrosu da nakliye şirketimizin başarısına katkıda bulunuyor. Onların katılımı ve coşkusu, herkesin sorumluluk aldıkları kısa çizgiler ve düz bir organizasyon sağlar. Kalite ayrıca ISO / HACCP kalite sistemi tarafından garanti edilmektedir. Müşterilere daha hızlı ve daha iyi hizmet verebilmek için, Ambrosius Transport'un stratejik bir bakış açısıyla elde edilmesini gerçekleştirdik. Bu devralma sayesinde, şimdi Hollanda'nın kuzeyi, güneyi ve doğusu arasında bir üçgen var. Bu sayede ulaşımda ulusal kapsama sağlayabiliriz ve hizmetlerimizle Zandbergen Transport'un daha da büyümesine yanıt veririz.	
40.	Broekman Logistics	www.broekmanlogistics.com/en/home	Broekman Lojistik, tedarik ağında kişisel bir dokunuşla sürdürülebilir değer yaratarak, küresel bir erişime sahip, tam teşekküllü bir lojistik ortağı olmayı hedeflemektedir.	Küresel ekonomi genişledikçe, lojistik giderek daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler dünya çapında güçlü bir ağa sahip lider bir lojistik ortağına güvenebilmek istiyorlar. Tecrübemiz ve bilgimiz, tüm karmaşık lojistik zorluklarımız için doğru cevapları bulmamızı sağlar.
41.	De Rijke	www.derijke.com/en/		
42.	Vos Expeditie Deventer	www.vostransportgroup.com/en/	Vos Transport, müşterilerimizle kalıcı bir ilişki için çaba göstermektedir. Nasıl? Müşterilerimiz için daha iyi bir rekabet ortamı yaratan nakliye çözümleri sunarak. Müşterilerimizin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak. Müşterilerimizle ortak ve danışman olarak kişisel ve yoğun iletişim kurarak. Özel pazar	

			ve ürün bilgisi sunarak.	
43.	C & H Euser Transport	www.euser.nl/		
44.	Heisterkamp Transport	www.heisterkamp.eu/en/		
45.	Hoyer	www.hoyer-group.com/en/	HOYER, müşterinin dökme sıvıların, tozların ve gazların taşınması için ilk tercihi olmayı hedeflemektedir. En yüksek güvenlik, çevre performansı, güvenilirlik, kalite ve hizmet standartlarını koruyarak ve coşkulu ve profesyonel bir ekibin gelişimine yatırım yaparak sürekli müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışıyoruz.	
46.	Verhoek	www.verhoek-europe.com/	Müşteri ve kuruluşların lojistik süreçlerini olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde koordine etmelerini sağlamak.	Verhoek, çalışanlarının müşterileri için günlük olarak önemli katma değer yaratabilecekleri proaktif bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Verhoek Avrupa da 1953'te yola koyuldu ve gelecekte hizmetlerini sunmaya devam edecek.
47.	Tielbeke Transport	www.tielbeke.nl/nl/		
48.	Bos Logistics	www.bostransport.nl/		
49.	De Klok Logistics	www.dkl.nl/		
50.	Id Logistics Benelux	www.id-logistics.com/en/		
51.	Pon Logistics	www.ponlogistics.com/	Pon Logistics, piyasa fiyatlarında yüksek kaliteli bir lojistik paket sağlayarak müşterilerinin rekabet gücünü artırıyor.	Mevcut ve gelecekteki müşterilerimiz, kişiselleştirme sağlama konusunda bizden proaktif bir tutum bekleyebilir. İş ortağımız olarak beklentilerinizi aşan hizmeti alır ve en düşük maliyetle verimlilik merkezi olarak teslim ederiz. Fiziksel dağıtım, katma değerli lojistik hizmetler, tedarik zinciri yönetimi ve danışmanlık konularında müşteriye özel çözümler sunuyoruz. Müşteri temel görevlerine odaklanabilir ve lojistik konusunda endişelenmek zorunda kalmaz. Bu bizim mesleğimiz, temel

				görevimiz.
52.	Ewals	www.ewals.com/		
53.	Versteijnen Logistics	versteijnen.nl/en/		
54.	Mooy Logistics		Mooy Logistics, ana limanlar ve üretim şirketlerinden frigorifik lojistiği, merkezde müşterinin olduğu (Batı) Avrupa tüketici pazarlarına verimli ve sürdürülebilir bir şekilde organize eden bağımsız bir lojistik servis sağlayıcısıdır.	Mooy Logistics'in amacı, frigorifik lojistiğin önde gelen ortağı olmak ve sürdürülebilir, yenilikçi ve kaliteli bir hizmet anlayışı ile farklı olmaktır.
55.	Jcl Logistics Benelux	www.jcl-logistics.com/en/	Firmamızın daha da geliştirilmesi ve büyümesi için temel olarak yönlendirmenin sonuçlarını görüyoruz. Müşterilerimizin ürünlerini ve müşteri taleplerini anlıyoruz ve bunları, işbirliğimize yönlendirme ve yönetme konusunda destekliyoruz.	Entegre lojistik çözümleri oluşturuyoruz. 1777 yılından bu yana ideal olarak uzmanlarımız ve yerel kaynakların sektörden edindiği deneyimleri bir arada temel pazarlarda yan ekip olarak kullanıyoruz.
56.	Post Kogeko	www.post-kogeko.nl/EN		
57.	Oegema	www.oegematransport.nl/en/		
58.	Farmtrans	www.farmtrans.nl/		
59.	Meilink	www.meilink.eu/en/		
60.	Vck Logistics	www.vcklogistics.com/en		
61.	Janssen Distribution Services	www.janssen1877.com/		
62.	G. Snel	www.snel.nl/		
63.	Hst Groep	www.hst.nl/en/		vizyonumuz: Tüm müşterilerimizi kişisel olarak tanımak, en iyi gönderiminize en uygun lojistik çeşidini belirlememize olanak tanımak.
64.	Rabelink Logistics	www.rabelink.nl/en/	Rabelink Logistics, geniş ve güçlü bir ağ ile ürünlerin eksiksiz akışını sağlayan 3PL + lojistik hizmet sağlayıcısıdır. Müşterileriyle birlikte Rabelink, işbirliğiyle birlikte dönüşü en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Sunduğumuz gelişmiş hizmetler sayesinde, müşteri ana faaliyetlerine tam olarak odaklanabilir. Kurumsal sosyal	Rabelink, her yıl sağlıklı büyümeyi gerçekleştirmek isteyen ve pazardaki rekabet gücünü korumak isteyen yenilikçi bir kuruluştur. Bu sayede Rabelink, çalışanları için kamçılayıcı ve ilham verici bir çalışma alanı oluşturarak, kaliteyi, esnekliği ve müşteri memnuniyetini yüksek seviyede tutmayı sağlar.

			sorumluluk çok önemli bir rol oynamaktadır.	
65.	Klg Europe	www.klgeurope.com/	KLG Europe, minimum maliyetle maksimum hizmet sunmak istiyor. Bunu proaktif bir tutum benimseyerek gerçekleştiririz. En iyi teknolojiye yatırım yaparak. Müşterilerimize pratik, verimli ve özel lojistik çözümleri sunuyoruz. Yüksek müşteri memnuniyetini garanti altına almak için sürekli olarak iyileştirmeler ve yenilikler uyguluyoruz. İnsanlarımızın esnek olmasını ve açık ve dikkatli bir iletişim sağlamasını istiyoruz.	
66.	Van Den Bosch	www.vandenbosch.com/	'Dökme yük lojistiğinde en iyi ve en başarılı şirket olmak' Misyonumuzu gelecekte nasıl yerine getireceğiz? Tedarik zinciri yönetiminin hızlı rekabet ortamında, öncü olmak istiyoruz. Yandaki unsurlara odaklanmak, görevimizi yerine getirmemizi sağlar →	1. En İyi Kişiler Her şey size her an hizmet vermeyi mümkün kılan doğru becerilere sahip en iyi insanlarla başlar. 2. En İyi İşletim Sistemleri Doğru becerilere sahip en iyi insanlar yeterli değildir; Verilerin hızla mevcut olduğu doğru sistemlerle çalışmaya yönelik artan bir talep var. Bu, tedarik zincirinin hem doğru yönetimi hem de doğru lojistik eylemler için gereklidir. 3. Performansa Dayalı Kültür En iyi insanlar ve sistemler paranın karşılığını verir. Hizmetlerimizin para için doğru değeri önemlidir. Geri dönüşlerin sayar! 4. Sürdürülebilir Müşteriler ve Tedarikçiler En iyi insanlarla ve sistemlerle, gelecekte en iyi fiyat için doğru çözümü sağlayabiliyoruz. Her şeyden önce, en iyi insanlar ve sistemler değişmeye motive edilir. Sen merkezdesin! Bize göre, sürdürülebilir ortaklıklar

				başarılı bir işbirliği ile sonuçlanmaktadır.
67.	Panalpina World Transport	www.panalpina.com/	Müşterilerimizle tedarik zincirlerindeki değeri açığa çıkarmak için işbirliği yaparak ve birlikte akıllı ve verimli uçtan uca lojistik çözümler üreterek Hava ve Deniz Taşımacılığı'nda küresel varlığımızı ve yetkinliğimizi geliştiriyoruz.	Yük taşımacılığı ve lojistik çözümlerinin en çok müşteri odaklı global tedarikçisi olmak istiyoruz. - Güvenilir, değerli ve saygın bir ortak.
68.	Ploeger Logistics	www.ploeger.nl/	Ploeger Lojistik, sözleşmeli lojistik ve kontrat taşımacılığı sağlar. Bunu iş dünyası pazarında yapıyoruz. Tedarik zincirinde çeşitli pozisyonlarda bulunan müşterilerimizin lojistik departmanlarına özen gösteriyoruz. Bunu nasıl yapıyoruz? Hem bölgesel hem de teslimat düzeyinde, hacim paketlemeyle sinerji odaklı entegre kavramlar sunuyoruz. İnovasyon, sürdürülebilirlik ve sonuçlar arasında iyi bir denge kurmak için çalışmalarımızda çaba gösteriyoruz. Açık, yakın ve ilgili bir aile şirketinin temel değerlerini tutkulu çalışanların taahhüdü ile birleştiriyoruz. Bu çalışma yönteminin nihai hedefi, kişiye özel lojistik konseptleri sunmaktır. Bu kavramları mükemmel bir şekilde yürüttüğümüzü söylemeye gerek yok.	Önde gelen bir lojistik servis sağlayıcısı olarak 2019 hedefimiz, Benelüks bünyesindeki sözleşme lojistiğinde ve kontrat taşımacılığında ilk 50 pozisyonudur. Ayrıca tedarik zinciri çözümleri önemli bir faaliyettir. Bunu nasıl fark edeceğiz? Sinerji faydaları için çalıştığımız müşterimiz olarak sizler için lojistik süreçte bir yönetmen olarak hareket ediyoruz, esneklik ve müşteri odaklılık ile sıra dışı bir hizmet gerçekleştiriyoruz. Müşterilerimize modern sistemler tarafından desteklenen entegre lojistik konseptleri sunuyoruz. Uzmanlığımızdan katma değer sağlıyoruz. Müşterilerimizle proaktif, yakın ve açık bir işbirliğine devam ediyoruz.
69.	Van Der Helm Hudig Moerdijk	www.vanderhelmlogistics.com/	Farklı uyarlanmış ulaşım şekilleri sunarak, sosyal ve teknik yenilikleri uygulamak, bilişim teknoloji araçlarını kullanmak, Gümrük ve vergi formalitelerini sağlamak, lojistik ve nakliye alanında çözümler sunuyoruz. Bu hizmetlerden biri ya da tüm tedarik zinciri yönetimi süreci ile size yardımcı olabiliriz. Müşterilerimiz ile ilişkiyi ortaklık olarak görüyoruz. Doğrulanmış tavsiyelerde	

			bulunarak hizmetinizi geliştirmenize ve lojistik süreçlerinizi profesyonelleştirmenize yardımcı oluruz. Bu şekilde ana işinize odaklanabilirsiniz.	
70.	Jabil	www.jabil.com/		Jabil'in vizyonunu, performansını ve uygulamalarını  şekilde yönlendiren standartları belirliyoruz.
71.	Van Der Vlist	www.vandervlist.com/		
72.	Seacon Logistics	www.seaconlogistics.com/		
73.	Yusen Logistics Benelux	www.yusen-logistics.com/en/europe/benelux/	Dünyanın tercih edilen tedarik zinciri lojistik şirketi olmak - İş ve toplum için sürdürülebilir büyüme yaratmak için kavrayış, hizmet kalitesi ve yenilikçilik uygulamak.	İnsanları, işletmeleri ve toplulukları daha iyi bir geleceğe bağlayarak - lojistik yoluyla.
74.	Van Rooijen Logistiek	www.vanrooijen.nl/en		Vizyonumuz en iyi kaliteyi sunmak ve müşterilerimizle uzun vadeli bir ilişki kurmaktır. Bizi diğerlerinden ayıran şey kişisel yaklaşımımızdır. Müşterilerimizin gereksinimleri ve istekleri önce gelir.
75.	Koninklijke Saan	www.saan.nl/en/	Görevi ? Bu çok basit: kolileri güvenli, hızlı ve verimli bir şekilde doğru yere teslim etmek.	
76.	BolkTransport	www.bolk.nl/en/		
77.	Cornelissen	www.cornelissen.nl/en/		
78.	Schavemaker	www.schavemaker.com/		
79.	Sluyter Logistics	www.sluyter-logistics.nl/en/	“Süreçlerimizi sürekli iyileştirirken, müşterilerimizin yükünü hafifleterek değer kattığımız tam hizmet lojistik hizmetlerini sunmak. Müşterilerimize sürekli odaklanmak bunu başarmanın anahtarıdır, güvenilirlik ve kalite ise temel değerlerimizdir ”. Müşterilerimizin ve endüstri parametrelerinin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği bizi ayıran şeydir. Sluyter Logistics: “Her	Sluyter Logistics, Benelüks'teki lojistik endüstrisinde tartışmasız endüstri lideri olmak istiyor. İnsanlarımıza, ekipmana ve yenilikçi BT çözümlerine yatırım yapmak, politikamızın öncelikli odak alanlarıdır. Uzun vadede sürdürülebilir, optimum ve yenilikçi lojistik hizmetler geliştirmeye çalışıyoruz.

			zaman hareket halinde”	
80.	Ben Becker	www.benbecker.nl/		<p>Şirketimizin yapısını prosedürler ve tescil ile daha da geliştirmeye çalışıyoruz. İş operasyonlarında kalitenin bu yapısal entegrasyonu nedeniyle, Ben Becker Internationaal Transportbedrijf A.Ş., kalite vizyonuna maddi katkıda bulunmaktadır. Yüksek bir kalite düzeyinin korunmasına ek olarak, bu, her çalışanın örgütün ve sonuçlarının iyileştirilmesine katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.</p> <p>Organizasyonda kaliteyi bu şekilde uygulayarak, çalışanlar organizasyonun niteliksel ve niceliksel performansına dahil olurlar ve iyileştirme önerileri sunmaya ve iyileştirme projelerine hedeflenmiş bir katkı yapmaya teşvik edilirler. Ben Becker Uluslararası Taşımacılık Şirketi A.Ş. Çalışanları, özellikle sürüş ve dinlenme süreleri, tehlikeli maddelerin taşınması ve aşırı yüklenmelerin önlenmesi ile ilgili mevzuattaki değişiklikler hakkında sürekli bilgilendirir. Yönetim, yönetim sisteminin bu yasa ve yönetmeliklere uygun bir şekilde uymayı ve bunları güvence altına almayı amaçladığını vurgular. Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için, Ben Becker Internationaal Transportbedrijf A.Ş. Deneyimli çalışanlardan oluşan bir ekip ve en yüksek (çevresel) gereksinimleri karşılayan uydu takip sistemi ile donatılmış genç ve modern bir filo hakkında. Kendi ulusal ve uluslararası dağıtım ağı ve çeşitli depolama seçenekleriyle birlikte,</p>

				Ben Becker Internationaal Transportbedrijf A.Ş. Lojistik sürecinizi tamamen şirket içinde idare edebilen bir servis sağlayıcı.
81.	Van Der Wal	www.vanderwal-transport.com/en	Van der Wal, insanlara ve içinde yaşadığımız dünyaya olan adalet ve saygının temelinde taşımacılık ihtiyaçlarını karşılamak için mümkün olan en iyi çözümü sağlama konusunda uzmandır.	Müşterilerimize makul fiyatlarla en iyi ulaşım çözümlerini sunuyoruz. Uzmanlığımızı ve pazar tecrübemizi uygulayarak, en karmaşık taşıma sorunlarına yaratıcı bir çözüm bulabiliriz. Bizim tutkumuz mükemmel hizmet ve kalite sunmaktır. Çalışanlarımıza adil ve saygılı davranırız. Bunları, genel olarak işimizin büyümesi için değerli kaynaklar ve onların gelişimi olarak görüyoruz. Girişimcilik girişimlerini, kişisel ve yeteneksel gelişmeyi teşvik ediyoruz. Çalışanlarımızı çalışma hayatları boyunca sağlıklı ve sağlıklı tutmak en önemli önceliklerimizden biridir. Başkalarıyla paylaştığımız çevreyi önemseyerek toplumsal sorumluluklarımızı ciddiye alıyoruz. Sağlık ve güvenlik temel kaygılardır ve kesinlikle yasalara göre çalışırız. Müşterilerimizin faydası için kapasite ve esneklikte sürekli artışlar sağlamak istiyoruz. Bunu yapmak için, ekipman ve teknolojiye büyük yatırımlar yaparak önemli bir büyüme başlatmayı planlıyoruz. Hedefimiz, bu hedefleri hem şimdi hem de gelecekte mümkün kılacak sonuçlara ulaşmaktır.
82.	Audax Logistiek	www.audax.nl/audax-logistiek/		
83.	Dfds Logistics	www.dfds.com/		"Yüksek performans ve üstün güvenilirlik sunmak - taşıdığımız her şey. İnsanlarımız ihtiyaçlarınızı anlamakta ve başarınıza bağlıdır. Bu DFDS vizyonu ve yönlendirici yıldızdır."

84.	Fiege	www.fiege.com/		
85.	C. Van Heezik	www.heezik.nl/		
86.	Hitachi Transport System	www.hitachi-transportssystem.com/en/	Hitachi Taşıma Sistemi Avrupa, akıllı lojistik çözümleri 'akıllı lojistik' sağlar. Yaptığımız her şeyde çevreyi düşünüyoruz.	Hitachi Transport System Europe, sunduğu hizmetlerle lojistik operasyonların şeffaflığını, güvenilirliğini ve verimliliğini artırmayı hedefliyor. Avrupa'da Hitachi Taşıma Sistemi ile çalışmak, müşterinin perde arkasındaki şeyleri önemsedikleri hoş bir deneyim.
87.	H&S Group	www.hs-group.eu/	Sıvı gıda endüstrisinin hızlanmasını sağlamak Misyonumuz, yüksek kaliteli, güvenilir ve uygun maliyetli lojistik çözümler sunmaktır. Müşterilerimizle on yıllardır inşa ettiğimiz güçlü aile değerleri ve uzun vadeli ilişkiler. İnsanlarımızın farkı yarattığına inanıyoruz. Tutkuyla çalışan yetenekli çalışanlarla müşterilerimiz için en uygun fiyatlı çözümler sunmak.	Müşterilerimiz için tutkuyla çalışarak ve çözümlere odaklanarak Ayrıca güvenli gıdaların tedarik zincirinin yönetiminde en üst düzeyde mükemmelliğe ve uçtan uca bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğuna inanıyoruz. Bu nedenle sadece lojistik uygulama desteğini (ulaşım, meyve suyu ve sıvı işleme, soğuk depolama ve depolama ve temizlik) değil aynı zamanda lojistik istihbarat servislerini (3PL / 4PL tedarik, finansal ve Bilişim Teknoloji desteği, ağ tasarımı ve optimizasyonu) sunuyoruz. Endüstri tecrübemiz, özel lojistik uzmanlarımız ve akıllı 24/7 destek sistemlerimizle, lojistiğinizi sürekli geliştiriyoruz.
88.	Gist	www.gistworld.com/home.aspx		Vizyonumuz, müşterilerimizin lojistik, yenilikçilik, mükemmellik ve ortaklık için ilk tercihi olmaktır.
89.	Portena Logistiek	www.portena.nl/		
90.	Partner Logistics	lineagelogisticseurope.com/	1995 yılında kurulan Partner Logistic, hizmet lojistiği performans şirketidir. Akaryakıt yönetimi için mevcut ihtiyaçların karşı karşıya olduğu firmalara eksiksiz hizmet ve en iyi kaliteyi sunma misyonuyla, müşterilerinin	

			bekleyişlerine çok önceden cevap vermeyi amaçlayan görev almıştır.	
91.	Zijderlaan	www.zijderlaan.nl/	Zijderlaan, müşterilerine hem nakliye hem de lojistik hizmetleri için toplam paket sunuyor. Temel Değerlerimiz; kalite, güvenlik, çevre ve sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimi bizim önceliğimizdir. Güçlü müşteri odaklılığımız, profesyonelliğimiz ve hizmet odaklılığımız nedeniyle, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilir ve hatta mümkün olan yerlerde bunları aşabiliriz.	Tüm tedarik zinciri yönetimine sahip olan Zijderlaan, müşteriyi ve Zijderlaan'ın ana faaliyetlerine tam olarak odaklanmasını sağlayarak her müşteriyi tatmin edebilir. Müşteriye özel (inovatif) çözümler ve güven, bunun yanı sıra en uygun maliyetli operasyonları gerçekleştirmenin de merkezidir.
92.	De Winter Logistics	www.dewinterlogistics.nl/nl/		Elbette çevik ve isitkrarlı. De Winter Logistics, tarımda önemli bir lojistik servis sağlayıcısıdır. Burada yaklaşık% 30'luk bir pazar payımız var ve müşterilerimiz için avantajları var: ölçek, güç, esneklik ve geniş bir kapsam. Bu geniş bakış açısıyla, pazarın ne kadar değiştiğini görürüz; Koli düzeyinde daha fazla arz, daha doğrudan ticaret ve yeni taşımacılık hatları ve ulusal tahsilat ve dağıtım için artan talep sadece birkaç trenddir. Bu gelecek güçlü bir vizyon gerektirir. Süreçlerimizi mümkün olduğunca verimli ve güvenilir hale getirerek, müşterilerimize en iyi şekilde hizmet edebiliriz. Sektörün bilgisi ile müşterimizin işinin lojistik uzantısıyız. Bu arka plandan kendimize yenilikçi hizmetler katıyoruz veya geliştiriyoruz. Floricultural zincirindeki ortaklarımıza ve müşterilerimize, en uygun bilişim ve iletişim teknolojileri ile çalışan entegre lojistik hizmetleri paketi aracılığıyla öngörülebilirlik, güvenlik ve seçim özgürlüğü

				sunuyoruz.
93.	Tnt Innight	www.tnt.com/corporate/en/site/home.html		
94.	Cts Group	www.ctsgroup.com/	Sorumluluğumuz; sorumlu tüzel kişi olmakla birlikte, tüm CTS çalışanları için ödüllendirici bir ortamda eğitim, kamusal, sağlık, endüstriyel ve ticari pazarlardaki konfor, güvenlik ve enerji verimliliğini artırmak için olağanüstü ve yenilikçi teknoloji ve çözümler sunmaktır.	Neticede, büyük kurumsal yapılardan arınmış, müşteri odaklı bir enerji hizmetleri şirketi olma vizyonu ile kuruldu.
95.	E. Van Wijk Logistics	www.evanwijk.com/en/		
96.	Nunner Logistics	www.nunner-logistics.com/		Nunner, lojistik maliyetlerini sadece üçüncü taraf fiyatlandırmasından etkilenecek olan sabit maliyetlerin bir parçası olmaktan ziyade, yönetilebilir ve şeffaf bir faaliyet haline getiren müşterilere sınıfsal lojistik çözümler sunmak istiyor.
97.	Axell Group	www.axell-group.com/		
98.	P&O Ferrymasters	www.poferrymasters.com/	Pazar ve müşterilerimiz tarafından yaptığımız şeyde istisna olmak ve bu şekilde tanınmak.	Üstün bilişim teknoloji sistemleri, deneyimli personel ve sürdürülebilir bir maliyet temeli tarafından desteklenen kaliteli ortakları ve kendi varlıklarını kullanarak karayolu ve demiryolu taşımacılığı çözümlerini sunma konusunda Avrupa'da bir lider.
99.	Wolter Koops	www.wolter-koops.nl/en/		
100.	De Graaf Logistics	www.degraaflogistics.nl/en		

Kaynak: (www.rabelink.nl).