

**T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ  
İNCELENMESİ: MERSİN BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

**TEZİ YAZAN  
Umut GÜLOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / ŞUBAT – 2013**

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

“LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ:  
MERSİN BÖLGESİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu çalışma jürilerimiz tarafından oy birliği ile  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Haluk KORKMAZYUREK

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Tez Danışmanı – Jüri Üyesi: Yrd/Doç. Dr. Köksal HAZIR

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

14 / 02 / 2013  
Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## ÖZET

# LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ: MERSİN BÖLGESİ ÖRNEĞİ

**Umut GÜLOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**

**Mersin / Şubat - 2013, 191 Sayfa**

Bu çalışmada lojistik sektörünün gelişimi açısından ülkemiz ve dünyada ortaya çıkan lojistik eğilimler araştırılmış ve lojistik işletmelerin organizasyon yapıları incelenmiştir. Mersin Bölgesinde faaliyetlerini yürütmekte olan lojistik işletmelerinin organizasyon yapıları saha araştırmasıyla incelenmiş, lojistik işletme organizasyonu açısından önerilerde bulunulmuştur.

Tezin birinci bölümünde lojistiğin temel kavramları ele alınarak tarihsel gelişimi incelenmiştir. İkinci bölümde, işletme organizasyonu kavramı ve işletme organizasyon modelleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde, lojistik işletme organizasyon kavramı ele alınmış, lojistik işletme organizasyonu ilke ve modelleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise, Mersin Bölgesinde faaliyetlerini yerine getirmekte olan lojistik işletmelerin organizasyon yapılarına yönelik bölgesel bir saha çalışması yapılmış ve Mersin bölgesi lojistik durumu ele alınmıştır.

Son bölümde ise, Mersin Bölgesi lojistik işletmelerin organizasyon yapılarının incelenmesine yönelik saha çalışmasının sonucunda elde edilen veriler SPSS programıyla istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve tanımlayıcı ve keşfedici bulgular ortaya konmuştur. Ayrıca işletmelerin yararlanabileceği öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Organizasyon, Lojistik Organizasyon, Mersin

## **ABSTRACT**

### **A REVIEW OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN LOGISTICS BUSINESSES: THE CASE OF MERSİN REGION**

**Umut GÜLOĞLU**

**Post Graduate Thesis, Department of Business Administration**

**Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Köksal HAZİR**

**Mersin / February - 2013, 191 Pages**

In this study, organizational structures of logistics businesses were examined in the light of current trends emerging in the development of local and international logistics industries. After a review of organizational structures in logistics businesses located in the Mersin region through a field research, several suggestions were made in terms of organizing logistic operations.

In the first section of the study, basic notions of logistics were addressed and its historical development was reviewed. In the second section, the notion of business organization and business organization models were studied. After examining the logistics business organization notion and reviewing the principles and models of logistics business organization in the third section, fourth section was devoted to a regional field study on the organizational structures of logistics businesses displaying activity in the Mersin region, and the conditions of the logistics industry was discussed for the region.

In the last section of the study, the data collected through the field research on organizational structures of logistics businesses located in the Mersin region were subjected to statistical analyzes by use of the SPSS software, and descriptive and exploratory findings were obtained accordingly. In addition, several suggestions were developed for logistics businesses.

**Keywords:** Logistics, Organization, Logistics Organization, Mersin

## TEŞEKKÜR

İlk önce kendisiyle çalışmaya beni kabul eden, tez araştırma ve yazım süresi boyunca beni sabırla yönlendiren, bana her türlü desteğini ve yardımını eksik etmeyen, her zaman değerli düşünceleriyle bana yol gösteren, sayın danışmanım ve çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR'a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yanlarına gittiğimde bana zaman ayırarak değerli görüşlerini benimle paylaşan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL hocamıza ve Sosyal Bilimler Enstitü Müdürümüz Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK hocamıza saygılarımı sunar teşekkür ederim.

Sektörle ilgili saha çalışmamda bölgesel konularda bana destek veren ve beni yönlendiren Mersin Lojistik Sektörü Proje Direktörü Fevzi FİLİK'e ve burada isimlerini saymadığım eğitimim boyunca benim üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma saygılarımı sunarım.

Bana hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen ve eğitimimde her türlü desteği veren babam İbrahim GÜLOĞLU, annem Müfide GÜLOĞLU, ağabeyim M. Hakan GÜLOĞLU 'na, mesai arkadaşlarıma ve sıralı amirlerime bana sonsuz destek olmalarından dolayı ayrı ayrı teşekkür ederim.

14.02.2013

Umut GÜLOĞLU

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme Lojistik Faaliyetleri.....	19
Şekil 2. Geleneksel ve Çağdaş Tedarik Zinciri Yönetimi.....	29
Şekil 3. Lojistik Organizasyonu ve Performans.....	45
Şekil 4. Dikey Organizasyon.....	54
Şekil 5. Dikey Kurmay Organizasyon.....	55
Şekil 6. Yalın Organizasyon, İş Üniteleri Halinde Yapılanma.....	57
Şekil 7. Fonksiyonel Organizasyon.....	58
Şekil 8. Matrix Organizasyon.....	60
Şekil 9. Arı Proje Organizasyonu.....	62
Şekil 10. Kurmay Proje Organizasyonu.....	63
Şekil 11. Proje Grubu Organizasyonu.....	64
Şekil 12. Dahili Şebeke Organizasyonu.....	65
Şekil 13. Dengeli Şebeke Organizasyonu.....	66
Şekil 14. Dinamik Şebeke Organizasyonu.....	67
Şekil 15. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma.....	74
Şekil 16. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	75
Şekil 17. Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma.....	76
Şekil 18. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	77
Şekil 19. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	78
Şekil 20. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	79
Şekil 21. Süreç veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	79
Şekil 22. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlere Ayırma.....	80
Şekil 23. Günümüzdeki Lojistik Organizasyonu.....	83
Şekil 24. Lojistik Fonksiyonları Gösteren Geleneksel Organizasyon Yapısı.....	88

Şekil 25. Lojistik Faaliyetleri Gösteren Fonksiyonel Yapılarının Birbirlerine Bağlanması....	89
Şekil 26. Lojistikle İlgili Fonksiyonların Geleneksel Organizasyon Yapısı.....	91
Şekil 27. Lojistik Faaliyetlerin Farklı Bölümlere Dağıtılması.....	92
Şekil 28. Lojistik Faaliyetlerin Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması.....	95
Şekil 29. Lojistik Bölümünün Oluşturulması ve Temel Fonksiyonel Bölüm Haline Getirilmesi Modeli.....	97
Şekil 30. İşlevsel Organizasyon Modeli.....	99
Şekil 31. Süreç Organizasyon Modeli.....	100
Şekil 32. Matriks Organizasyon Modeli.....	101
Şekil 33. Lojistik Ana Sorumlusu İle İşleyen Bütünleşik Lojistik Organizasyon Modeli.....	103
Şekil 34. Küresel Lojistik Organizasyon Modeli.....	104
Şekil 35. İşletme Birimi Lojistik Organizasyon Modeli.....	106
Şekil 36. Dağıtılmış Lojistik Organizasyon Modeli.....	107
Şekil 37. Merkezleşmiş Lojistik Organizasyonu.....	108
Şekil 38. Merkezleşmemiş Lojistik Organizasyonu Modeli.....	109
Şekil 39. Lojistik Kurmay Faaliyet Grupları.....	111
Şekil 40. Lojistikle İlgili Komuta Faaliyetlerin Gruplanması.....	112
Şekil 41. Lojistik Komuta ve Kurmay Faaliyet Grupları.....	113
Şekil 42. Lojistik Matriks Organizasyon.....	115
Şekil 43. Araştırma Modeli.....	124
Şekil 44. Personel Görev Dağılımı.....	126
Şekil 45. Organizasyon Yapı Türleri Dağılımı.....	131
Şekil 46. Yabancı Ortaklı Organizasyona Bakış.....	136
Şekil 47. Yönetici Başına Düşen Personel Sayısı Dağılımı.....	138

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Lojistik Stratejisinden Stratejik Lojistik Anlayışına Geçiş.....	12
Tablo 2. Ankete Katılan Lojistik Personelinin Demografik Dağılımları.....	127
Tablo 3. Lojistik İşletmelerinin Faaliyet Türüne Göre Dağılımları.....	128
Tablo 4. Lojistik İşletmelerinin Faaliyet Sahaları.....	129
Tablo 5. Lojistik Şubenin Faaliyet Şekli ve Türü.....	130
Tablo 6. Organizasyon Türü ve Faaliyet Alanı Dağılımı.....	132
Tablo 7. Firmaların Ana İş Birimlerine Göre Dağılımı.....	133
Tablo 8. İş Birimlerinin Departmanlara Ayrılma Tipi.....	134
Tablo 9. Matriks Organizasyon Yöntemi Kullanımında Karşılaşılan Zorluklar.....	134
Tablo 10. Şebeke Organizasyon Yöntemi Kullanımında Karşılaşılan Zorluklar.....	135
Tablo 11. Lojistik İşletmelerindeki Kontrol Aşamaları.....	137
Tablo 12. Faaliyet Gösteren Komitelerin Dağılımı.....	139
Tablo 13. Hipotez 1 Tanımlayıcı İstatistik.....	139
Tablo 14. Hipotez 1 Anova Testi.....	139
Tablo 15. Hipotez 2 Tanımlayıcı İstatistik.....	140
Tablo 16. Hipotez 2 Anova Testi.....	141
Tablo 17. Hipotez 3 Tanımlayıcı İstatistik.....	141
Tablo 18. Hipotez 3 Anova Testi.....	142
Tablo 19. Hipotez 4 Tanımlayıcı İstatistik.....	142
Tablo 20. Hipotez 4 Anova Testi.....	143
Tablo 21. Hipotez 4 Post Hoc Testi.....	143



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>DTO</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>LODER</b>	: Lojistik Derneği
<b>3PL</b>	: Üçüncü Parti Lojistiği
<b>4PL</b>	: Dördüncü Parti Lojistiği
<b>EAB</b>	: Ege Akademik Bakış
<b>EVD</b>	: Elektronik Veri Değişim
<b>MRP</b>	: Material Requirements Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
<b>ECR</b>	: Efficient Consumer Response (Etkin Müşteri Yanıtı)
<b>CRP</b>	: Continuous Replenishment Planning (Devamlı İkmal Planlaması)
<b>TZY</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi
<b>CLM</b>	: The Council of Logistics Management (Lojistik Yönetim Konseyi)
<b>TCDD</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>DELOİTTE</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı
<b>RFID</b>	: Radyo Frekans Kimlik Tanıma
<b>THY</b>	: Türk Hava Yolları
<b>GAP</b>	: Güney Doğu Anadolu Projesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Program For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program)
<b>NAFTA</b>	: The North American Free Trade Agreement (Türkiye'de Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması Olarak Bilinen Anlaşmadır)
<b>SWOT</b>	: Strengths - Kuvvetli Taraflar, Weaknesses - Güçsüz Yanlar, Opportunities – Olanaklar, Threats - Tehlikeler

## İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
TEK İMZA SİRKÜLERİ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	IX
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANINÇERÇEVESİ.....	3
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	3
1.3. Araştırma Yöntemi.....	4

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK YÖNETİMİ.....</b>	<b>5</b>
2.1. Lojistik Kavramı ve Önemi.....	5
2.1.1. Lojistik Kavramı ve Lojistik Yönetimi.....	5
2.1.2. Lojistiğin Önemi.....	7
2.1.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi ve Günümüzdeki Durumu.....	8
2.2. Lojistik Stratejisinden Stratejik Lojistik Anlayışına Geçiş.....	11
2.3. Lojistik Faaliyetler.....	12
2.3.1. Müşteri Servisi Kavramı.....	13
2.3.2. Taşıma.....	13
2.3.2.1. Karayolu Taşımacılığı.....	13
2.3.2.2. Demiryolu Taşımacılığı.....	14
2.3.2.3. Havayolu Taşımacılığı.....	14
2.3.2.4. Denizyolu Taşımacılığı.....	14
2.3.2.5. Boru Hattı Taşımacılığı.....	14
2.3.2.6. Kombine Taşımacılık.....	15
2.3.3. Envanter Yönetimi.....	15
2.3.4. Depolama ve Dağıtım.....	16
2.3.5. Elleçleme.....	16
2.3.6. Koruyucu Ambalajlama.....	16
2.3.7. Bilgi İletişimi ve Sipariş Yönetimi.....	17

2.3.8. Talep Yönetimi.....	17
2.4. Lojistiğin Bölümleri.....	18
2.4.1. Temin - Tedarik Lojistiği.....	18
2.4.2. İşletme Lojistiği.....	19
2.4.3. Üretim Lojistiği.....	20
2.4.4. Dağıtım Lojistiği.....	20
2.4.5. Tersine Lojistik (ReverseLogistics-RL).....	21
2.4.6. E-Lojistik.....	21
2.4.7. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistiği (3PL-4PL).....	21
2.4.8. Lojistik Köyler (Üsler/Merkezler).....	22
2.4.9. Entegre/Bütünleşik Lojistik.....	23
2.4.10. Lojistik Değer ve Ek Değer.....	23
2.4.11. Yeşil Lojistik.....	23
2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	24
2.5.1. Tedarik Zinciri Yönetim Kavramı.....	24
2.5.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	26
2.5.3. Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı.....	28
2.5.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	29
2.5.4.1. Tedarik ve Satın Alma.....	29
2.5.4.2. Üretim.....	30
2.5.4.3. Envanter Yönetimi.....	30

2.5.4.4. Taşıma ve Dağıtım.....	31
2.5.4.5. İletişim ve Bilgi Teknolojileri.....	31
2.5.5. E-Tedarik Zinciri Yönetimi.....	32
2.6. Lojistik Sektörünün Türkiye’deki ve Bölgedeki Genel Durumu.....	32
2.6.1. Türkiye Lojistik Sektörü İle İlgili Beklentiler ve Eğilimler.....	36
2.6.2. Türkiye’deki Lojistik Sektörüne Yönelik Yapılan SWOT Analizi....	37
2.6.3. Mersin Bölgesinin Lojistik Yapısı.....	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. İŞLETME ORGANİZASYONU.....</b>	<b>42</b>
3.1. İşletme Organizasyonu (Örgütlenme) Kavramı.....	42
3.2. Organizasyon (Örgütsel) Tasarım ve Örgütsel Dizayn.....	43
3.3. Temel Yönetim Yaklaşımları.....	45
3.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	45
3.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı.....	49
3.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları.....	50
3.3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	50
3.3.3.2. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı.....	52
3.4. Organizasyon Yapı Türleri.....	53
3.4.1. Dikey Organizasyon.....	53
3.4.2. Dikey – Kurmay Organizasyon.....	54

3.4.3. Yalın Organizasyon.....	55
3.4.3.1. İş Üniteleri Halinde Yapılanma.....	56
3.4.3.2. Sıfır Hiyerarşi Organizasyonu.....	57
3.4.4. Fonksiyonel Organizasyon.....	58
3.4.5. Matriks Organizasyon.....	59
3.4.6. Proje Organizasyonu.....	61
3.4.6.1. Arı Proje Organizasyonu.....	61
3.4.6.2. Kurmay Proje Organizasyonu.....	62
3.4.6.3. Proje Grubu Organizasyonu.....	63
3.4.7. Şebeke Organizasyonu.....	64
3.4.7.1. Dahili Şebeke Organizasyonu.....	65
3.4.7.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu.....	65
3.4.7.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu.....	66
3.5. Organizasyon İlkeleri.....	67
3.5.1. Amaç Birliği İlkesi.....	67
3.5.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi.....	68
3.5.3. Kontrol Alanı İlkesi.....	68
3.5.4. Hiyerarşik Yapı İlkesi.....	68
3.5.5. Sorumluluk İlkesi.....	69
3.5.6. Emir-Komuta Birliği İlkesi.....	69
3.5.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi.....	69

3.5.8. Yetki Devri İlkesi.....	69
3.5.9. İstisna İlkesi.....	70
3.5.10. Yeterlilik İlkesi.....	70
3.5.11. Denge İlkesi.....	70
3.5.12. Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi.....	70
3.5.13. Değişebilirlik İlkesi.....	71
3.5.14. Yetki ve Sorumluluk İlkesi.....	71
3.6. Organizasyonda Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Organizasyonun Bölümlere Ayrılmasında Temel Ölçütler.....	71
3.6.1. Organizasyonda Bölümlere Ayırma İlkeleri.....	71
3.6.1.1. Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi.....	71
3.6.1.2. Uzmanlaşmadan Yararlanma İlkesi.....	72
3.6.1.3. Denetim İlkesi.....	72
3.6.1.4. Koordinasyona Yardım İlkesi.....	72
3.6.1.5. Giderleri Azaltma İlkesi.....	72
3.6.1.6. İşletme İçi Sosyal İlişkileri Dikkate Alma İlkesi.....	73
3.6.2. Organizasyonun Bölümlere Ayrılmasında Temel Ölçütler.....	73
3.6.2.1. Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayrılması.....	73
3.6.2.2. Ürün Temeline Bölümlere Ayrılması.....	74
3.6.2.3. Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayrılması.....	75
3.6.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayrılması.....	76

3.6.2.5. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayrılması.....	77
3.6.2.6. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayrılması.....	78
3.6.2.7. Süreç veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayrılması...79	
3.6.2.8. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlere Ayrılması.....	79

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU.....</b>	<b>81</b>
4.1. Lojistik İşletme Organizasyonu Kavramı.....	81
4.2. Lojistik Faaliyetlerin Organizasyon İlkeleri.....	83
4.2.1. Tedarik Lojistiği Organizasyonu.....	84
4.2.2. Üretim Lojistiği Organizasyonu.....	85
4.2.3. Dağıtım Lojistiği Organizasyonu.....	85
4.3. Lojistik Organizasyon Yapısı.....	86
4.4. Lojistik Faaliyetlere İlişkin Organizasyon Modelleri.....	89
4.4.1. Lojistik Fonksiyonların Farklı Bölümlere Dağılması Modeli.....	89
4.4.2. Lojistik Fonksiyonların Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması Modeli.....	93
4.4.3. Lojistik Bölümünün Oluşturulması ve Temel Fonksiyonel Bölüm Haline Getirilmesi Modeli.....	95
4.5. Lojistik Organizasyon Modelleri ve Kullanılan Bölümleme İlkeleri.....	98
4.5.1. İşlevsel Organizasyon Modeli.....	98



4.5.2. Süreç Organizasyon Modeli.....	99
4.5.3. Matriks Organizasyonu Modeli.....	100
4.5.4. Bütünleşik Lojistik Organizasyonu Modeli.....	101
4.5.5. Küresel Lojistik Organizasyonu Modeli.....	103
4.5.6. İşletme Birimi Lojistik Organizasyonu Modeli.....	104
4.5.7. Dağıtılmış Lojistik Organizasyonu Modeli.....	106
4.6. Lojistik Organizasyonlarda Ortaya Çıkan Eğilimler.....	107
4.6.1. Merkezleşme ve Merkezleşmeme Eğilimi.....	108
4.6.2. Komuta ve Kurmay Organizasyon Eğilimi.....	110
4.6.2.1. Kurmay Organizasyon.....	111
4.6.2.2. Komuta Organizasyon.....	112
4.6.2.3. Komuta ve Kurmay Organizasyon.....	113
4.6.2.4. Matriks Organizasyon.....	114
4.7. Lojistik İşletme Türleri.....	115
4.7.1. Taşımacılık İşletmeleri.....	116
4.7.1.1. Demiryolu Taşımacılığı.....	116
4.7.1.1.1. Kamu Taşımacılık İşletmeleri.....	116
4.7.1.2. Karayolu Taşımacılığı.....	117
4.7.1.3. Havayolu Taşımacılığı.....	117
4.7.1.3.1. Yolcu Taşımacılığı.....	118
4.7.1.3.2. Kargo Taşımacılığı.....	118

4.7.1.4. Denizyolu Taşımacılığı.....	119
4.7.2. Depolama İşletmeleri.....	119
4.7.2.1. Depolama.....	119
4.7.2.2. Antrepo Bölümü.....	120
4.7.2.3. İklimlemeli Depolar.....	121
4.7.3. Aracılık İşletmeleri.....	121
4.7.3.1. Gümrükleme İşlemleri ve Gümrük Müşavirliği (Komisyonculuğu).....	121
4.7.3.2. Sigortalama.....	122

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **5. MERSİN BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA.....123**

5.1. Mersin Bölgesinin Görünümü.....	123
5.2. Araştırma Modeli.....	123
5.3. Araştırma Yöntem ve Örneklemi.....	124
5.4. Araştırma Sınırlılıkları.....	125
5.5. Araştırma Hipotezleri.....	125
5.6. Araştırma Bulguları.....	126
5.7. Hipotez Testleri.....	139
5.8. Diğer Araştırmacılara Öneriler.....	144

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>145</b>
<b>7. KAYNAKÇA.....</b>	<b>152</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>159</b>
8.1. EK-1: Mersin Bölgesinde Faaliyet Gösteren Lojistik İşletmelerinin Organizasyon Yapılarını İncelemeye Yönelik Anket Formu.....	159

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme eğilimi giderek artmaktadır. Küreselleşme ekonomik, bilimsel, teknolojik, sosyal, siyasal, kültürel, hukuksal gelişmelerle birlikte dünya genelindeki etkileşim ve benzeşmeleride ifade etmektedir.

Dünyada küreselleşme kendini göstermekle birlikte, küreselleşmeyle birlikte sınırların gevşemesi ve ya ortadan kalkması ülkeleri birbirlerine daha çok yaklaşmıştır. Uluslararası şirketler kurulan şirketlerin üretim yerleri dünyanın geneline yayılmış bulunmaktadır. Uluslararası ticaret de hızla gelişmekte ve bu gelişmeler paralelinde yeni lojistik yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Böylece üretilen ürünün dünya genelinde pazarlara daha kolay yayıldığı görülmektedir.

Lojistik sektörü dünyada giderek büyümektedir. Lojistik sektörü taşımacılıkta; kara yolu, hava yolu, deniz yolu, demir yolu ve diğer taşıma modlarıyla kendisini geliştirmiştir. Günümüzde ulaştırma vazgeçilmez bir duruma gelmiştir. Dünyada hızlı ve etkin taşıma modlarıyla dünya ticareti kendini geliştirmektedir. Ulaştırma faaliyetleriyle çok uzak ülkelerde üretilen ürünlerin diğer ülkelere dağıtımı yapılmaktadır.

Ülkemizde küresel gelişmeler yaşandığı günümüzde ekonomide büyük gelişmeler kendisini göstermiştir. Ülkemiz dış ticaret verilerine bakıldığında, 2012 yılı itibariyle yaklaşık olarak 150 milyar ABD Doları ihracat ve 250 milyar ABD Doları ithalat olmak üzere 400 milyar ABD Dolarlık ticaret seviyesine gelen ülke olmuştur. 2023 hedeflerine bakıldığında 500 milyar ABD Dolarlık ihracat hedeflenmektedir.

Bu durumda ülkemizde lojistik sektörü kendisini göstermiştir. Türkiye jeopolitik konumu ve jeostratejik durumu gereği lojistik sektöründe bölge üssü olma konumuna gelmektedir. Ülkemiz lojistik alt yapı yatırımlarını hızla geliştirmektedir. Bölgenin lojistik üssü olma konumunda ülkemizin tüm taşıma modlarında çağın gereklerine uygun alt yapı yatırımlarını geliştirmeye başlamıştır. Ülkemizde daha çok karayolu taşımacılığı görülmekte birlikte hava yolu, deniz yolu, demir yolu taşımacılığın önemli alt yapı gelişmeleri yaşanmaktadır.

Ülkemiz çağın gereklerine uygun bir şekilde lojistik alt yapı gelişmelerini tamamlayıp, makine teçhizat alımlarını yaparak ve lojistik eğitimi almış nitelikli iş gücü istihdamının sağlanmasıyla lojistik sektöründe kendisini gösterecektir. Ülkemiz boru hattı taşımacılığında da kendisini göstermektedir. Mavi Akım ve Baku Tiflis Ceyhan Projesi bunu en güzel bir şekilde örnelemektedir. Boru hattı taşımacılığında, taşıma yolu güvenliğinin sağlanmasıyla da örnek olmaktadır.

Bu geliştirmelerle ülkemizdeki lojistik firmalarının kendileri her yönden geliştirdikleri görülmektedir. Sektörde orta ölçekli birkaç firmanın birleşerek daha güçlü bir lojistik firması haline dönüştükleri görülmektedir. Lojistik firmalar yönetim ve organizasyon, satış-pazarlama, muhasebe-finance, operasyon yönetimi ve insan kaynakları yönünden çağın gereklerine uygun yönetsel ve organizasyonel yapılara sahip olmaları sektör için önemli olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

Bu bağlamda lojistik işletmelerin temel işletme fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Lojistik işletmeler temel işletme fonksiyonlarını uygulayarak sektöre ve firmaya değer katmalıdırlar. Bu çalışma kapsamında lojistik işletmelerin organizasyon yapılarının incelenmesi, teoriyle uyumlu olarak şirketlerin özellikleriyle uyumlu organizasyon modellerinin netleştirilmesi çalışması yapılarak, lojistik işletmelerde uygun organizasyon yapılarına ilişkin öneriler sunulmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ**

Lojistik işletmelerinin organizasyon yapılarının incelenmesi çalışmasında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve araştırmanın yöntemi bu bölümde açıklanmaktadır.

#### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, Mersin bölgesinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerin organizasyon yapılarının incelenmesi, bu bölge için durumu netleştirmek ve buradan hareketle lojistik işletmelerde uygun organizasyon biçimleri için öneriler sunmaktır. Ayrıca saha araştırması dışında çalışma genelinde yapılan literatür taraması ile de lojistik sektöre özgü organizasyon modellerini ortaya koymak ve lojistik işletmelerde etkili organizasyon yapısını araştırmak amaçlanmıştır.

Lojistik organizasyon lojistik işletmeler için önem arz etmektedir. Lojistik firmalarda etkin bir lojistik organizasyon yapısının olması lojistik işletmelere değer katmaktadır. Lojistik organizasyonda etkinliğin ve verimliliğin artması açısından lojistik firmalarda sağlam bir organizasyon yapısının olması gerekmektedir. Lojistik işletmelerde oluşturulan organizasyon yapıları firmaların geleceğini etkilemektedir ki bu yüzden lojistik işletmelerde organizasyon yapıları önemlidir. Bu öneme binaen Mersin bölgesinde faaliyet yürüten lojistik işletmelerin organizasyon yapıları araştırılmıştır.

#### **1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma keşfedici bir saha çalışmasıdır. Mersin bölgesi lojistik firmaların organizasyon yapılarını netleştirmek üzere kurgulanmıştır. Mersin bölgesinde faaliyet gösteren karayolu taşımacılığı, hava yolu taşımacılığı, deniz yolu taşımacılığı ve diğer aracılık faaliyetlerini yürütmekte olan lojistik firmalardan 63 adet lojistik firmada yüz yüze görüşme yöntemi ve yapılandırılmış sorular üzerinden veriler toplanmıştır. Mersin bölgesinde faaliyet gösteren 63 adet lojistik firmasında firma yetkilileriyle yüz yüze

görüşme yoluna gidilmiştir. Lojistik işletmelerde yetkililere hazırlanmış otuz sekiz soru yöneltilmiş ve açıklanmalarda bulunularak cevapları toplanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılarak, organizasyon ilkeleri ve lojistik sektörün özellikler netleştirilmiştir. Mersin bölgesinde yer alan lojistik işletmelerin organizasyon yapıları ve yaklaşımlarını belirlemeye yönelik araştırma kapsamında saha araştırması yapılmış ve yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Lojistik firma yetkilileri, çalışmakta olduğu lojistik işletmesinin organizasyon yapıları hakkında yöneltilen alan sorularını yanıtlamışlar ve lojistik sektörünün geleceği ve bugünkü durumu hakkındaki ucu açık sorulara da cevap vermişlerdir. Yetkililer lojistik işletmelerinin organizasyon yapılarının ne düzeyde işletmeye değer kattığı hakkında ve organizasyon yapılarının uygulanabilirliği hakkında soruları yanıtlamak suretiyle bilgiler vermişlerdir. Lojistik işletmelerde anketi yanıtlayan firma yetkilisine anketin sonuçlarının yalnızca bilimsel bir çalışmada kullanılacağı ve verilen bilgilerin gizli kalacağı belirtmiştir. Lojistik firma yetkilisine soru formu üzerinde firma adı veya firma unvanı taşıyan her hangi bir bilginin yazılmaması gerektiği belirtilmiştir. Lojistik işletmelerin araştırmasında elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programında değerlendirilmiş tanımlayıcı analizler ve hipotez testleri yapılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Lojistik kavramı ve lojistik yönetimi günümüzde yeni bir kavram olmasıyla birlikte, ürünlerin üretim aşamasını tamamlayıp bu tamamlanan ürünlerin müşterilere ulaştırılması sürecini lojistik faaliyetler olarak açıklayabiliriz. Bu lojistik faaliyetlerde ürünlerin kayıtlarının tutulması, her türlü bilgi iletişim tekniklerinden faydalanılması ve yönetim fonksiyonlarını da kapsaması bu faaliyetlerin yönetilmesi temel işletme biliminin konuları arasında yer almaktadır.

#### 2.1. Lojistik Kavramı ve Önemi

Lojistik, globalleşen dünyada her türlü taşıma faaliyetlerini içine alan bir kavram olarak günümüzde giderek önemi artan bir işletme fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda lojistiğin önemi günümüzde giderek artmakta olup bu bölümde lojistiğin kavram ve önemi incelenecektir.

##### 2.1.1. Lojistik Kavramı ve Lojistik Yönetimi

Lojistik, Yunanca Logistikos kelimesinden gelmiş olup, eski Yunan, Roma ve Bizans dönemlerinde askerlere malzeme dağıtan görevlilere Logistikas denmiştir. Kaynaklarda Lojistik, hesap kitap yapma bilimi olarak belirtilmektedir (Tanyaş vd.,2011:5).

Lojistik (logistics) kelime kökü itibariyle Latin dilinden Logic (mantık) ve statics (istatistik) kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur, sözlük anlamı mantıklı istatistik (hesap)' tır. Türkçe sözlüklerde savaşta ya da askeri bir organizasyonda yol, haberleşme, sağlık, ikmal gibi hizmetleri sağlayan strateji bölümü lojistik mantık olarak tanımlanmıştır. Sözlüklerde başka bir tanım ise, iş malzemelerin ve bazen de insanların organize hareketleri olarak tanımlanmıştır (Karacan ve Kaya, 2011:6).

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddelerin başlangıç noktası olan kaynağından, ürünün tüketildiği



son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir (Erdal ve Saygılı,2009:2).

Günümüz iş dünyasında lojistik, müşteri ihtiyaçlarına göre ürün-hizmet üretiminde kullanılacak hammaddelerin, malzemelerin, stokların, üretim sürecini tamamlamış nihai ürünlerin ve bilgilerin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve en az masraflı olacak şekilde istenilen yere, istenilen zamanda istenilen miktarda, en uygun koşullarda teslim edilmesine yönelik planlama, yürütme ve kontrol süreci olarak tanımlanmaktadır (İTO, 2006-14: 10-11).

Lojistik, bir ürünü kaynağından, nihai tüketicisine yani müşterilere ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetlerdir. Diğer bir tanımda ise: doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru yere, doğru tüketicie, doğru fiyatta ulaşmasıdır (İTO, 2003-39: 7).

Lojistik, lojistik ile ilgili faaliyetlerin, hammadde kaynağından başlayan ve malların son kullanıcıların eline geçtiğinde biten bütün malzeme hareketleridir. Başka bir tanımda: ihtiyaç duyulanı, ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda buldurmak anlamında açıklanmıştır (Timur, 1988:2).

Lojistik yönetimi, bir sistem yaklaşımı oluşturarak her bölümü ayrı maliyet unsuru olan fonksiyonları kapsar ve bu fonksiyonlar arasında değiş-tokuş dengesini sağlayarak iyi bir müşteri hizmet düzeyini devamlı bir şekilde geliştirmeyi hedefler. Lojistik yönetimi: tedarikçi ve üretim tesislerinden, depo ve dağıtım merkezleri aracılığıyla perakendeci ve mağazalar boyunca her çeşit kaynağın, etkili ve müşteri isteklerine uygun ürünler oluşturulmasındaki etkisini inceleyerek iş sürecinin tamamında kaynak verimliliği ve maliyet etkinliği sağlaması olarak tanımlanmıştır. Lojistik yönetimi temel olarak ulaştırma dağıtımdan hammaddeye, yarı bitmiş olan ve tamamlanmış olan ürünlerin stoklanmasına kadar her bölümde oluşan israfı en aza indirmeye çalışmaktadır. Hızlı yanıt verebilme, en az sürede stok buldurma, en az maliyet, kaliteli hizmet, izlenebilirlik ve süreklilik lojistik yönetiminin amaçları olarak sıralanmıştır (Gülen, 2011: 31-32).

Lojistik yönetimi, bir malın son kullanıcıya doğru, hızlı, tam zamanında ve tam yerinde teslimatı sağlayan bir sistemdir. Lojistik yönetimi genel olarak dört ana yönetim alanında oluşturulmuştur. Bunlar: iş lojistiği, askeri lojistik, hizmet ve olay lojistiği olarak belirtilmiştir. Genellikle lojistik yönetimi denildiğinde iş lojistiği anlaşılmaktadır (Genç, 2009: 164-165).

Tedarik zinciri yönetimi profesyonelleri konseyi (Council of Supply Chain Managament Professional) lojistik yönetimi tanımında: müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet bileşenlerinin ilk çıkış noktasından son tüketim yapıldığı son nokta arasında en etkili ve verimli bir şekilde akışını sağlayan ve bilgi akışını planlayan, yürüten ve denetimini sağlayan tedarik zincirinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Tanımda belirtildiği gibi lojistik yönetiminin iki amacını görülmekte; birincisi tedarik zinciri içinde faaliyet gösteren lojistik faaliyetlerin performansının artırılması, diğer amaçta ise lojistik faaliyetler sebebiyle ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması olarak belirtilmiştir (Erdoğan,2007: 22).

### **2.1.2. Lojistiğin Önemi**

Modern yönetim uygulama ve yaklaşımlarda önemli olan müşteri temelli organize olmak üzere açıklanmaktadır. Özellikle yerine getirilen süreçlerde değer ekleyen süreçlerin geliştirilmesi, değer eklemeyen süreçlerin elenmesi durumuna doğru bir yaklaşıma gidilerek değer analizleri çalışmalara önem verilmiştir. Bu yönde bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletme faaliyetlerine değer ekleyen nitelikte olduğu görülmüş ve bunun öneminin giderek arttığı da görülmüştür. Lojistik, firma hissedarları, tedarikçiler ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikte değer yer zaman olarak ifade edilmiştir. Mal ve hizmetlerin müşterilerin tüketmek istediği yer zaman diliminde olmadıkça değer olarak ifade edilmeyeceği belirtilmiştir. Lojistik faaliyetler ülke ekonomileri içerisinde, iş dünyası ve toplumsal açıdan yaratıkları katma değerle, sektörel olarak gayrisafi milli hasıla içerisindeki payları ile önemli bir konumda olduğu belirtilmektedir (Kayabaşı, 2010:85-86).

Lojistiğe baktığımızda, dünyanın her yerinde, günün yirmi dört saati, haftanın yedi günü, yılın tamamı olan elli iki haftası, ürün ve hizmetlerin ihtiyaç duyulmaları halinde o anda hazır bulunmalarını ifade eder. Lojistik olmadan; pazarlama, üretim ve

uluslar arası ticarete başarılı olmak olanaksız görülmektedir. Gelişmiş endüstriyel toplumlarda lojistik yeterlilik büyük önem taşımaktadır, tüketiciler satın aldıkları ürünleri söz verildiği gibi zamanında teslim edilmesini beklemektedirler. Bu durum olağanüstü durumlarda daha çok kendisini belli etmektedir. Bu alanlarda planlamayı en iyi yapan taraf birçok avantaj elde etmiştir. Askeri alanda ordular karşılıklı savaşmak yerine kılıç kalkan kullanmadan kazanmanın sırrını da düşman kaynaklarını yok etmek ya da etkisiz hale getirmek için çalışılmış olup, bu durum çoğunlukla işe yaramış ve birçok avantajlar sağlamıştır. Bu durum göz önüne alındığında lojistik desteğin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Karacan ve Kaya, 2011: 9).

### **2.1.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi ve Günümüzdeki Durumu**

İnsanlık tarihi boyunca lojistik faaliyetlerin gelişmesi ile birlikte ilkel üretim ekonomisinden uzmanlaşan, bütünleşen, yoğun üretim olanaklarıyla değişen ihtiyaçlara yönelik ve teknolojik gelişmelere açık olan modern ekonomilere geçişler gerçekleşmiştir. İşletmelerin dağıtım kanallarının ve ekonomik gelişmeler için gerekli olan mamullerin değişimi de gerçekleşmiştir (Karacan ve Kaya, 2011: 2).

Lojistik sözcüğü ilk olarak 1905 yıllarında ordulara ait malzemelerin taşınması, personelin sevk ve idaresi bakım yenileme ve tedarik şeklinde askeri bir organizasyonu tamamlamak için kullanıldığı belirtilmiştir. Yirminci yüzyılın başlarında ABD’de askeri alanda personel ve malzemenin taşınması, iyileştirmesi, devamlılığın sağlanması, dağıtımın sağlanması ve yerleştirmesinin yapılması faaliyetleri olarak tanımlanan lojistik, 1960’lı yıllardan beri iş dünyasında kullanılmaya başlandığı belirtilir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japon iş yaşamı modelinin lojistik temeline dayalı bir çalışma modeli yarattığı görülmüştür. 1950’li yıllarda ABD’ de üretim fazlalığı sonucunda pazarda oluşan yüksek mal kapasitesi dağıtım işlevinin önüne geçtiği ve bunun sonucunda da lojistik faaliyetlere olan ihtiyacı doğurmuştur. 1950’lerden sonra teknolojik ve ekonomik ihtiyaçlar hızla değişime ve gelişmeye uğramış, lojistik faaliyetler için yeni oluşumların ortaya çıktığı görülmüştür (Karacan ve Kaya, 2011: 3). 1950’li yıllarına kadar dünya geneline bakıldığında işletmeler lojistik kavramı tanımamış olup lojistik faaliyetler işletmelerin farklı departmanları arasında yer verildiği görülmüştür (Orhan, 2003-39: 17).

1970’li yıllarda ekonomideki meydana gelen belirsizlikler ve krizlerden sonra 1980’li yıllarda bilgi işlem ve telekomünikasyondaki gelişmeler sonucunda lojistiğin önemi daha çok ortaya çıkmaya başlandığı görülmektedir. Günümüzde de bu süreç devam etmekle birlikte, lojistik faaliyetler işletmelere değer yaratma çabalarında önemli katkılar sağlandığı belirtilir. 1990’lı yıllarda üretim işletmelerinin içinde bulunduğu duruma bakıldığında ulusal ve uluslararası rekabet ortamının değiştiği görülmüştür. Coğrafi olarak dağınık bölgelerdeki yeni oluşan ve daha önce oluşmuş dünya çapında pazarlardaki müşterilerin, daha iyi kalitedeki mallara daha ucuza ve en kısa zaman diliminde ulaşmayı istemişlerdir. Müşterilerin hız, kalite ve esnekliği bir arada görmek istemişlerdir. Bu durumun sonucunda işletmelerin üretim faaliyetlerini yeniden yapılandırarak küresel rekabete dahil olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu gelişmeler işletmelerdeki organizasyon yapılarını tek yerleşimli üretim tesislerinden, coğrafi olarak dağınık organizasyonlara dönüştüğünü göstermektedir (Karacan ve Kaya, 2011: 2-4). 1970’li yıllarda günümüz lojistik anlayışının temel dinamikleri oluşturulmaya başlanmış ve bu yıllarda uzmanlar lojistik yönetimde incelemede bulunmuşlar, uzmanlar lojistik faaliyetlerin daha az maliyetlerle daha etkin bir şekilde gerçekleşmesi için çalışmışlardır (Orhan, 2003-39: 17).

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) verilerine göre küresel mal ticareti 2010 yılının ilk çeyreğinde, 2009 yılına göre bakıldığında % 25 olarak artmış olduğu açıklanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin dünya mal ticaretinden aldığı pay da yükselmiş olduğu belirtilir. Mal ticaretindeki görülen gelişmeye paralel bir gelişmede ticari hizmetlerde de önemli artışların olduğu görülmüştür. Bu gelişmede nakliye ve seyahat hizmetlerinin etkisi büyük olmuştur. Mal ticaretinde meydana gelen bu gelişmeler dünyada lojistik faaliyetlere olan talebi arttırdığı görülür. Dünya lojistik pazarının büyüklüğü 3 trilyon ABD doları olarak tahmin edilmektedir. Dünya mal ticareti içindeki paylarına göre ABD ve AB dünya lojistik pazarının % 50’sinden fazlasını oluşturmaktadır. Asya’nın payı ise Çin başta olmak üzere bu bölge ülkelerinin dünya ticaretteki payı artmakta olduğu açıklanmaktadır. Dünya ticaretinde meydana gelişmeler ve Türkiye’nin ihracata dayalı büyüme stratejilerini benimsenmesi sonucunda artan dış ticaret hacmi, Türkiye de lojistik sektörü için önemli adımlar atılmasını sağladığı açıklanmıştır. Ulusal ve yerel birçok firma lojistik hizmeti alma ve lojistik hizmeti vermeye çalışmış olup, küresel ve uluslararası firmalar Türkiye pazarına yönelmiş ve sektörde yer almaya

başlandığı belirtilmektedir. Türkiye'nin Avrasya coğrafyası üzerinde var olan doğal kaynaklara yakın olması, bu bölgede taşıma yolları açısında köprü görevini görmesi bu bölgenin lojistik merkez olma şansını arttırmaktadır (Karacan ve Kaya, 2011: 2-4).

Lojistiğin gelişimi temel olarak Coyle (1992) ve arkadaşları tarafından üç aşamada açıklanmıştır. Bunlar (Demir, 2008: 19-20) (Karacan ve Kaya: 2011: 5-6):

***Parçalanma (1960-1980)*** : Bu dönemde lojistiği oluşturan faaliyetler ayrı ayrı yapıldığı görülür. Bu yapılan faaliyetlerin bir kısmı işletme içinde yapılırsa da bir kısmı da dışarıdan hizmet alma yoluyla gerçekleşmiştir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Talep Öngörüsü
- Satın Alma
- Üretim Planlaması
- Malzeme İşleri
- Taşıma
- Depolama
- Sipariş İşleme Süreci
- Müşteri Hizmetleri
- Ürün Stokları
- Dağıtım Planlama

***Birleşme (1980-2000)*** : Bu dönemdeki lojistik faaliyetler iki başlık altında toplanmıştır:

- Madde, Materyal ve Malzeme Yönetimi
- Fiziksel Dağıtım

***Toplam Bütünleşme (2000 - Günümüze)*** : Bu süreç halen devam etmekte olup, parçalanma ve birleşme kısmında verilen faaliyetlerin bir çatı altında toplanmasını gündeme getirmiştir. Dünya ekonomisinde yaşanan küreselleşme, liberalleşme ve buna paralel olarak firmaları zorlayan uyum çabaları, lojistik faaliyetlerin önemini arttırırken günümüzde yeni bir kavram olan entegre lojistik kavramını ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

## **2.2. Lojistik Stratejisinden Stratejik Lojistik Anlayışına Geçiş**

Klasik yaklaşım içerisinde işletmelerin gaye ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla işletmelerin bütününe yönelik strateji belirlenir ve daha sonralarında lojistik stratejileri tanımlanmaktaydı. Böylece lojistiğin küresel bir strateji olarak araç olduğu, fonksiyonel açıdan destek sistemi olduğu bilinmekteydi. Günümüze bakıldığında malzeme ve ürün akışı rekabette başarının önemli unsuru haline gelmiş durumda olduğu belirtilir. İşletmeler açısından bakıldığında lojistik, pazarlama ve bilişim gibi stratejik bir fonksiyon olduğu görülmektedir. Bu yeni bakış açısı klasik yaklaşımı radikal ölçüde değiştirmektedir. Lojistik stratejisinden stratejik lojistiğe geçişle birlikte lojistik yetkinlik, küresel stratejide stratejik bir kaynak olarak benimsenmeye başlandığı vurgulanır. Aşağıda belirtilen tabloda lojistik stratejisi ve stratejik lojistik kavramları karşılaştırmalı olarak verilmektedir (Erdal ve Saygılı, 2009:7).

Stratejik lojistik, aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi yeni müşterilerin temin edilmesinde, ürün çeşitlendirilmesinde, farklılaşmada, yenilik ve tüm maliyetlerin lojistik kullanımıyla düşürülmesinde ve daha birçok alanda kaynak olarak değerlendirilmektedir (Erdal ve Saygılı, 2007:8).

Tablo 1. Lojistik Stratejisinden Stratejik Lojistik Anlayışına Geçiş

	<b>Lojistik Stratejisi</b>	<b>Stratejik Lojistik</b>
<b>Maliyet Üstünlüğü</b>	Lojistik Maliyetlerin Düşürülmesi	Tüm Maliyetlerin Lojistikle Düşürülmesi
<b>Farklılaştırma</b>	Lojistik Hizmetlerin Kalitesi	Farklılaştırma için Lojistik
<b>Yenilik</b>	Yenilik İçin Lojistik Desteği	Lojistik, Yenilik İçin Bir Kaynak
<b>İttifak</b>	İttifakın Anlamı Olarak Lojistik	Lojistik, İttifak İçin Bir Kaynak
<b>İş Yayılımı</b>	Lojistik, Bir Entegrasyon İçin Bir Destek	Lojistik Yeni Bir Ürün
<b>Misyon Yayılımı</b>	Lojistik, Yayılım İçin Bir Destek	Yeni Müşteriler Kazanmak İçin Lojistik
<b>Çeşitlendirme</b>	Lojistik Sinerjilerin Kullanımı	Lojistik Üzerinden Çeşitlendirme

Kaynak: Erdal ve Saygılı, Lojistik İşletmelerinde Yönetim-Organizasyon, 2009: 8.

### 2.3. Lojistik Faaliyetler

Lojistik faaliyetler olarak, lojistik işletmelerinde olması gereken bölümler arasında müşteri servisi, taşıma, envanter yönetimi, depolama ve dağıtım, elleçleme, koruyucu ambalajlama, bilgi iletişimi ve sipariş yönetimi, talep yönetimi gibi konular bir bütün halinde incelenmiştir.

### **2.3.1. Müşteri Servisi Kavramı**

Müşteri servisi, stok bulundurmak, siparişlerin hızlı bir şekilde karşılanması, dağıtımın hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yapılan işlerde doğruluk gibi faaliyet alanlarını kapsar. Müşteri servisi, rekabetçi ortamda yeni ve mükemmel bir silah olarak belirtilir ve fiyat rekabeti üzerinde belirli ölçüde avantaj sağladı ifade edilir. Müşteri servisi, tedarikçi ile müşteri ilişkisini geliştirmede ve daha fazla müşteri bağlılığının yaratılmasında kullanılan pazarlama araçlarından giderek artan bir öneme sahip olup, fiyat rekabetinden çok yüksek kalitenin hedeflenmesi olarak açıklanır. Günümüzde rekabetin artmasıyla müşteri beklentilerinin değişmesine neden olmuş, bu değişim ise lojistik servis düzeyi kavramının öne çıkmasında önemli olmuştur (Kayabaşı, 2010: 98).

### **2.3.2. Taşıma**

Taşıma, işletmenin lojistik faaliyetlerinde görünebilirlik unsuru taşıyan tek işlevidir. Genel olarak ürünlerin hareketini sağlayan ve kısa süreli depolama işlemlerine yardımcı olan birim olarak belirtilir. Taşıma hem maliyetli bir iş olarak hem de çevresel, finansal ve zamansal kavramları fazla kullana bir işlev olarak belirtilir (İTO, 2006-14: 14).

#### **2.3.2.1. Karayolu Taşımacılığı**

Karayolu taşımacılığı, uluslararası ticarete konu olan eşyanın karayolu üzerinden kamyonlar ve tırlar ile bir ülkeden başka bir ülkeye taşıma işlemi olarak tanımlanmıştır. Karayolu taşımacılığı, malın çıkış noktasından varış noktasına kadar aktarmasız, zamanında ve güvenli bir şekilde istenilen hedefe ulaşmasıdır. Diğer taşıma ve nakliye sistemlerine göre ithalatçı ve ihracatçı taleplerine araç kontrolünün daha kolay olması sebebiyle daha iyi cevap verebildiği belirtilir. Karayolu taşımacılığı, yolcu, kargo ve kurye taşımacılığı olarak da sınıflanabilir. Dünyanın en çok kullanılan taşıma yöntemlerinden arasındadır (Karacan vd., 2011:19).



### **2.3.2.2. Demiryolu Taşımacılığı**

Demiryolu taşımacılığı, raylar üstünde ağır makinelerin, lokomotiflerin yolcu ve yük vagonlarını çekmesiyle demir yolu alt yapısı olan merkezlere yapılan, istenilen zaman diliminde yapılan taşımacılık faaliyetidir.

Demiryolu taşımacılığı, ağır ve hacimli yükler için çok yüksek maliyetlere katlanılmadan yapılabilecek bir taşımacılık olarak ifade edilir. Demiryolu taşımacılığı genellikle uzun kara yolculuklarında ağır ve hacimli yüklerin taşınmasında kullanılır. Demiryolu taşımacılığı standartları ve maliyetleri öngörülebilir bir taşıma türüdür. Özellikle gelişmiş ülkelerde verimli bir şekilde kullanılan taşıma türü olarak açıklanmıştır (Karacan vd., 2011:21).

### **2.3.2.3. Havayolu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığı, uçaklarla değerli ürünlerin, küçük boyutlarda ve paketlenmiş bir şekilde taşınmasına uygun bir ulaştırma sistemidir. Maliyeti diğer taşıma ve ulaştırma türlerine göre daha yüksektir. Sağladığı hız avantajı ve depolama maliyetlerindeki azaltıcı etki yapan bir sistem olarak açıklanmıştır (Kayabaşı,2010-40: 102-103).

### **2.3.2.4. Denizyolu Taşımacılığı**

Denizyolu taşımacılığı, uluslar arası ticarete konu olan eşyaların gemi ile dökme veya konteynir denilen kutular içinde bir ülkeden başka bir ülkeye taşıma işlemine denmektedir. Denizyolu taşımacılığında limanlar ve liman işletmelerinin buldukları yerlerin stratejik konumu büyük önem taşımaktadır. Limanlar yüklerin taşıma ve toplama özelliğine sahip olmaları bakımından denizyolu taşımacılığının başlangıç ve bitiş noktaları olarak ifade edilir. Malların belirtilen yerlere gönderilmesinde çok yavaş bir taşıma sistemi olmasına rağmen, büyük hacimli malların taşınmasında uygun bir yöntem olduğu açıklanmıştır (Karacan ve Kaya, 2011: 24).

### **2.3.2.5. Boru Hattı Taşımacılığı**

Boru hattı ulaştırması diğer ulaşım alanlarına göre, özellikle yüklerin döküm halinde sıvı olarak, ham petrol, doğal gaz, su, bira bio-yakıtlar şeklinde yer altına

döşenen borular tarafından bağlantılı olan merkezlere yapılan taşımacılık olarak belirtilir. Boru hattı taşımacılığı petrol ve doğal gaz taşınmasının en ekonomik yolu olarak açıklanır (Keskin, 2011:406-407).

#### **2.3.2.6. Kombine Taşımacılık**

Kombine taşımacılık, karayolu, havayolu, demir yolu ve boru hattı gibi taşıma sistemlerinden, kamyon, tren, gemi, uçak, gibi taşıma sistemi araçlarından en az ikisini kullanarak taşımaya konu malları göndericiden alıcıya ulaşana kadar taşıma sistemi içinde, taşınma işleminin gerçekleşmesini kapsayan taşıma sözleşmesine dayanan bir taşımacılık türü olduğu açıklanır. Kombine taşımacılık, genellikle taşıma işleri organizatörleri (freight forwarder) aracılığıyla, kombine taşımacılık operatörü (combined transport operatör) olarak yürütüldüğü belirtilmiştir. Bu tür taşımacılıkta konteynerlerle taşımacılık yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir (Kayabaşı, 2010-40: 106).

#### **2.3.3. Envanter Yönetimi**

Envanter yönetimi, üretimi istenilen düzeyde tutma, teslim işlemini ve satışı istenildiği özelliklere göre gerçekleştirmek için, materyal, malzeme, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürünlerin mevcut halde stoklarda elde tutulmasıdır. Bir başka deyişle envanter yönetimi, hangi ürün veya ürün gruplarının envantere alınacağı, siparişin ne zaman verileceği, verilecek sipariş miktarının ne olması veya ne kadar olmasının gerektiğinin belirlenmesi içermektedir (Bulut, 2007:87).

Envanter yönetimi, tedarik sürecinin tamamlanmasından sonra, üretime sokulmamış hammadde, yarı mamul gibi ürünlerin, malzemeler ile üretim sürecinin tamamlanmasına rağmen, müşteriye sunulmayan yani müşteriye arz edilmeyen ürünlerin stoklandığı, bununla birlikte bu stokların yönetildiği sürecin tamamı olarak da tanımlanabilmektedir. Envanter yönetiminde amaç, müşteriden gelen taleplerle üretim kapasitesi arasındaki dengesizliğin en aza indirgenmesi, bu dengesizliklerle ortaya çıkabilecek maliyetleri kontrol altına almayı amaçlanmaktadır (Görçün, 2010: 99).

#### **2.3.4. Depolama ve Dağıtım**

Depolama, lojistiğe konu olan malzemelerin, yarı mamul, bitmiş ürün gibi her türlü varlığın, belirli bir alanda tutulması, saklanması ve korunması işlemi olarak açıklanmaktadır. Depolamada, maliyet etkinliği, depo içi yön levhaları, depo ürünlerine kolayca erişim, malzeme taşıma araçları ve depo içi hareketlerin minimize edilebilmesi gibi durumlar depolama esnasında dikkat edilecek unsurlar olarak belirtilmiştir (Küçük, 2011: 64).

Dağıtım, ürünlerin belirtilen zamanda, istenilen miktarda, istenilen koşullara uygun olarak, belirtilen yerlere sevk ve teslim edilmesi, gönderilmesi için gerçekleştirilen işlemler bütünü olarak tanımlanır (LODER, 2010-1: 109).

#### **2.3.5. Elleçleme**

Elleçleme kavramı, malzeme boşaltma, mal kabul, seçerek ayırma, teslim tesellüm, paket açma, bölme, istifleme, yerleştirme, yerini değiştirme, yenileme eksik-tamamlama, toplama, ambalajlama, yükleme işlemlerinin yapılması olarak belirtilmiştir (LODER, 2010-1: 115).

Günümüz modern çağında lojistik işlemlerinde önemli bir yere sahip olan elleçleme, malzemelerin bir noktadan başka bir noktaya insan veya makine gücü ile taşınması anlamına gelmektedir. İngilizce handling teriminin tercümesi olarak lojistikte kullanılmaya başlayan elleçleme için, taşıma, aktarma, yükleme-boşaltma gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Ambalajlı ürünler kutuları ile elleçlenirken, dökülebilen dağılabilen ürünler pompalar, kürekler veya conveyor gibi ekipmanlar aracılığıyla elleçlendiği açıklanmıştır (Keskin, 2011:369).

#### **2.3.6. Koruyucu Ambalajlama**

Ambalaj, içine konan malların sağlam bir şekilde korunmasını sağlayan, kolayca taşınabilmesini ve depolanmasını sağlayarak muhafaza altına alınması olarak açıklanır. Koruyucu ambalajlama, ürünleri veya mamulleri dış etkilerden koruyan ve içine konulan malların bir arada tutulmasını sağlayarak taşınması, depolanması, dağıtımı, tanıtımı ve reklamı işlemlerini kolaylaştıran, ileride tamamen veya kısmen

atılabilecek şekilde metal, kağıt, karton, cam, ahşap benzeri malzemelerden biriyle kaplanıp örtülmesi veya mamullerin birleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Yavuz, 2006: 53-54).

Lojistik sektöründe koruyucu ambalajlamada, ambalajın birinci görevi olarak ürünün tam sarmalanması ve ürünün istenilen yere kolay bir şekilde taşınmasıdır. Koruyucu ambalajlamada ikinci özellik ise, ürünün korunmasıdır. Ürünler gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki tüm taşımalarında ürünün hasar almaması gerektiği ve bu şekilde istenilen yere ulaştırılmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir (İTO, 2006-14: 22).

### **2.3.7. Bilgi İletişimi ve Sipariş Yönetimi**

Lojistik hizmetlerinde bilgi iletişimi, hizmetlerin üretilmesi bakımından siparişlerin alınması, alınan siparişlerin yeterli düzeyde olmasının sorgulanması, teslimatın programlanması ve faturalandırılması bilgi iletişimi açısından etkili olduğu belirtilir. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi sağlanmasına bağlı olarak, insan gücü, malzeme ve envanterin düzenlenmesi bilgi iletişimi açısından önemlidir. Zaman, yer ve biçim esnekliğinin sağlanmasının işletmeye sağlayacağı stratejik avantaj açısından önemli olduğu bilgi iletişimi açısından önemlidir (İTO, 2006-14: 22).

Sipariş yönetimi, tüm sipariş süreçlerinin bir bütün halinde yönetilmesi işlemidir. Müşteri üretici veya dağıtıcı firmaya alacağı ürünü bildirmekte, ürünün belirtilen sürede ve miktarda alıcıya teslim edilebilir hale getirilmesi de üretici ve dağıtıcının sorumluluğunda olan bir işlemdir. Üretici, stokta bulunan ürünü sevk etme ya da stokta yoksa istenilen ürünü üretilip müşteriye sevk etme işlemlerinden birini seçme durumundadır. Lojistik sektörünü toplam kalite yönetimi ile oluşturmak gerektiği belirtilmiştir. Lojistikte toplam kalite yönetimi uygulamasının en üst basamağında servis kalitesi önemlidir. Lojistik süreçlerin içinde sipariş alma, fiziki taşıma, stok ve ambar yönetimi gibi aşamalar olduğu için toplam kalite yönetimi bu aşamaların tamamını kapsadığı açıklanır (Karacan vd., 2011:43-44).

### **2.3.8. Talep Yönetimi**

Müşteriler tarafından talep edilen ürünü, istenen miktarda ve çeşitlerde, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru yerde karşılama gücü ve esnekliği etkili talep

yönetimiyle sağlanabilmektedir. Bu bağlamda talep yönetimi, bilgiye bağlı olarak talebin en üst düzeyde karşılanmasını, gecikme süresinin, giderlerin, maliyet ve envanterin en aza indirgenmesini amaçlanmaktadır. Etkili bir talep yönetimi bilgi iletişimini gerektirir. Bu bağlamda karmaşık ilişkiler ve bu karmaşık ilişkiler arasındaki bağlantılarda bilgi iletişimi iyi yönetilmelidir. İlişkilerin iyi yönetilmesi ve talebin etkin bir şekilde karşılanabilmesi için iyi bir talep sisteminin yanında esnek üretimde etkili olunması gerekmektedir (İTO,2006-14: 23).

## **2.4. Lojistiğin Bölümleri**

Lojistik işletmelerinin en verimli bir şekilde hizmet verebilmesi açısından ürünlerin temini, üretim, dağıtım ve işlenmesi lojistiğin ana bölümlerini oluşturmakla birlikte; tersine lojistik, e-lojistik, üçüncü ve dördüncü parti lojistiği, lojistik köyler, entegre lojistik ve lojistik değer ekleyen faaliyetleri de lojistik işletmelerinde önemli yere sahip olduğunu da bilmekteyiz.

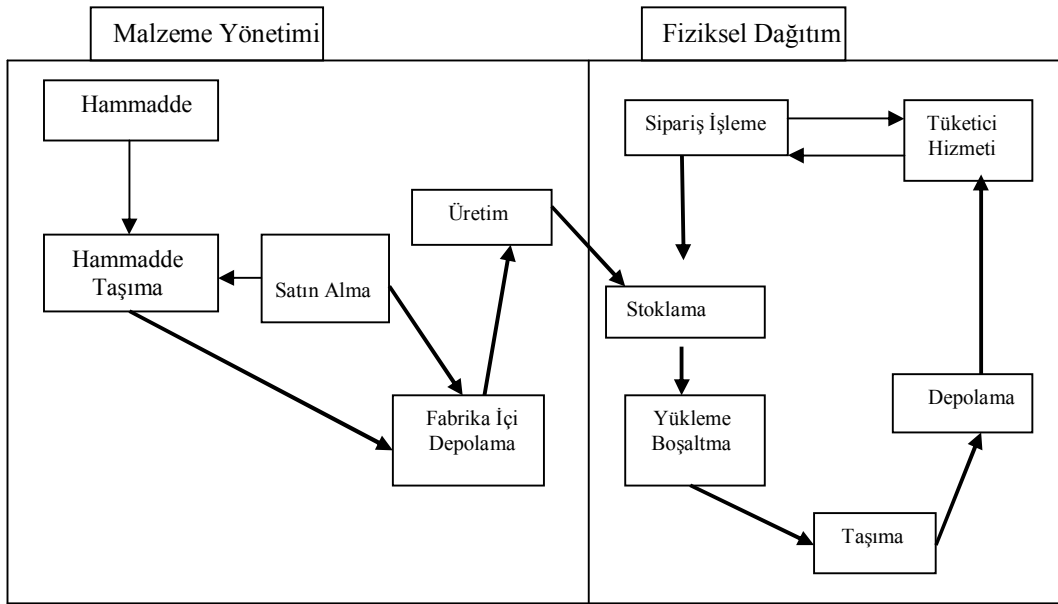
### **2.4.1. Temin-Tedarik Lojistiği**

Tedarik lojistiği, üretim lojistiği olarak da kullanılan bu kavramda, temin tedarik lojistiği bir lojistik faaliyet sonu elde edilen ürünün imalat işleminin tamamlanmasıyla tüketici veya kullanıcıya verilmeye kadar geçen süreçte gereken lojistik destek faaliyetleri olarak açıklanır. Bu süreç araştırma, tasarım, geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Keskin, 2011: 48). Bu süreçte, ihtiyaçların tespiti, kaynak planlanması, proje yönetimi, entegre lojistik destek planının hazırlanması, araştırma, tasarım, geliştirme ve üretim, kalite kontrolü, güvenilirlik ve hata analizlerinin yapılması, deneme ve testlerin icra edilmesi, konfigürasyon kontrolü ve modifikasyon, test, kabul, teslim teslim faaliyetleri gibi konuları içerir (Keskin,2009:38-39).

Tedarik lojistiği, işletmeye değer katan temel işlevleri içermektedir. Satın alma, materyallerin tedarikçiden üreticiye, depo ve perakende ambarlarına kesintiye uğramadan direkt girişlerinin planlanması ve ürün akışının sağlanmasını tedarik zinciri çerçevesinde düzenleyen faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilir. Bu süreç tamamı üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreç olarak da açıklanmıştır (Karacan ve Kaya, 2011: 75-76).

## 2.4.2. İşletme Lojistiği

İşletme lojistiği, malzemelerin, materyallerin ve bilginin bir kurumun birimleri ve iş süreçleri arasında, iş istasyonları içinde faaliyet göstererek, üretim birimleri içinde ve işletme içindeki faaliyetlerin akışı olarak açıklanır (Erdoğan, 2007: 16). İşletme lojistiği tüketim lojistiği olarak da bilinmektedir. Bu kavramla açıklanmak istenen, bir lojistik faaliyet sonucu elde edilen ürünün imalat işlemlerinin tamamlanıp tüketici veya kullanıcıya verildikten sonra başlayan ve elden çıkarılıncaya kadar geçen süreç olarak açıklanmaktadır. İhtiyaç duyulan malzemenin depolanması, dağıtımı, nakledilmesi, bakımı, kullanılması ve envanterden çıkarılması, sistem yönetimi, malzeme yönetimi, teknik yönetim, fon yönetimi, tedarik ve kontrat yönetimi, onarım, modernizasyon ve yenileştirme, sıhhi tahliye ve tedavi, istihkam, lojistik eğitim faaliyetleri, çevrenin korunması ve atık maddelerin ekonomiye kazandırılması gibi konuları kapsamaktadır (Keskin,2009: 39). İşletme Lojistiği faaliyetleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. İşletme Lojistik Faaliyetleri

Kaynak: Taşkın ve Emel, İşletme Lojistiği ( Rotalamada Sayısal Modeller ve Çözümlü Örnekler), 2009: 21.

### **2.4.3. Üretim Lojistiği**

Üretim lojistiği, endüstriyel işletmelerde kullanılan, işletmenin içerisindeki bütün mal akışlarının ve onlara ait bilgi akışlarının planlanması, yönetimi ve kontrolünü kapsamaktadır. Malzemelerin depolanması, dağıtımı, ulaştırılması, bakımı, kullanılması ve envanterden çıkarılması ile ilgili konularıyla ilgilenen bölüm olarak belirtilir. Üretim lojistiği, üreticiden ürünleri toplanması ve stok edilmesinden sonra müşterilere dağıtılmasını sağlayan sistemin işlemesine yönelik faaliyetler bütünüdür. Üretim lojistiği, fabrikalar arası akıştan, paketleme ve dağıtım kanalına teslimini sağlayan lojistik süreci olarak belirtilir. Üretim için kullanılacak olan malzemelerin, hammaddelerin montaj, yarı montaj ve üretim için gerekli bütün parçaların ulaşım kanallarıyla fabrikaya getirilmesi gerekir. Bütün parçalar gereksiz kullanıma neden olmamalı, üretimi aksatmayacak şekilde depolanmalı ve planlanan şekilde üretim hattına zamanında iletilmelidir. Üretilen ürünler direkt ya da belirtilen yerlerde depolanarak müşterilere ulaştırılması sağlanır. Müşteriye sunulan ürünler satış sonrası desteklenmesi için kurulan servis sisteminin yedek parça ve diğer parçalarla desteklenmelidir. Bu operasyonel akışın yanında bilgi akışı etkin bir şekilde sağlanmalıdır (Karacan ve Kaya, 2011: 76-77).

### **2.4.4. Dağıtım Lojistiği**

İşletmelerde dağıtım, bir ürünün üreticiden alınıp tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği işlemler, kararlar ve davranışlar ile ilgili olmasıdır. Bu faaliyetlerin temel amacı olarak, ürünlerin satışa hazır bir vaziyette olmasını sağlayıp, satış noktalarına mamulleri zamanında ulaştırılmasını sağlamaktır. Mal ve hizmetlerin en uygun zamanda, istenilen yerde ve istenilen miktarda tüketicilere ulaştırılması bir pazarlama anlayışı olarak da açıklanabilmektedir. Dağıtım lojistiği ise, malların üretiminden son tüketicinin eline geçene kadar olan zaman ve yer faydası sağlayan iş ve işlemlerin tamamını oluşturur (Karacan ve Kaya, 2011: 78-79).

Lojistik işlevler olarak dağıtım kanallarına baktığımızda, işletmeler yer ve zaman farklılığını yok edebilmek için dağıtım kanal üyeleri tarafından ürünleri üretildiği yerden tüketim yerine ulaştırmak için yapılan işlemler bütünü olarak belirtilir (Çabuk ve Yağcı, 2007:175).

#### **2.4.5. Tersine Lojistik (Reverse Logistics-RL)**

Tersine lojistik, kullanıcıya gerek olmayan kullanılmış mamulden, pazarda yeniden kullanılabilen ürüne kadarki bütün lojistik işlemleri kapsadığı açıklanmıştır. Tersine lojistik, dağıtım planlaması yönünden, kullanılmış olan ürünün son kullanıcıdan üreticiye doğru fiziksel nakliyesi kapsamaktadır. Bundan sonraki aşama ise, geri dönen ürünün üretici tarafından yeniden kullanılabilir ürün haline dönüştürülmesidir (Karaçay, 2005:318).

Tersine lojistik kavramı, müşterilere teslim edilen ürünlerin, teslimat sonrasında iade, boş kap dönüşü, hurda gibi nedenlerle malların veya malzeme paketlerinin, müşterilerden malzemelerin dağıtıldığı yerlere ya da belirtilen yerlere yeniden kullanım, onarım, yenileme, yeniden üretim, geri dönüşüm gibi nedenlerle iade edilmesi işlemi olarak tanımlanmıştır (LODER, 2010-1: 167).

#### **2.4.6. E-Lojistik**

E-lojistik kavramı, daha fazla bilgi ve hizmetlerin ağlarının sunulduğu geleneksel lojistiğin gelişmiş bir şekli olarak ifade edilir. Geleneksel lojistik süreçlerinde, satın alma, depolama, müşteri servisi gibi alanlarında internet teknolojilerinin temel alındığı açıklanır. Elektronik ticaretin gelişmesi sonucu, geleneksel lojistik kökten değişime uğramış, e-lojistik faaliyetiyle, çevik ve yüksek hızlı lojistik yaklaşımı gerekli bir hale gelmiştir. Geleneksel lojistik ile e-lojistik karşılaştırıldığında, en temel fark lojistik görüşünün değişiminde yaşandığı görülmektedir. Müşteriler elektronik ortamda satın alma düğmesine dokundukları andan itibaren mallar, teslim alma zamanına kadar kendilerine özgü, esnek, yüksek ve hızlı olarak hizmet devamlılığı olan teslimatlar talep edilmiştir (Gülenç vd., 2008:78-79).

#### **2.4.7. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistiği (3PL - 4PL)**

Üçüncü parti lojistik kavramının aynı hizmeti ifade etmesi bakımından dış kaynak kavramıyla birlikte kullanıldığı belirtilmektedir. Üçüncü parti lojistik, tedarik zinciri içinde bulunan temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının, en az üç farklı faaliyet gösteren depolama, stok ve nakliye işlemleri gibi, konusunda uzmanlaşmış olan lojistik şirketler aracılığıyla üstlenilmesi ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi işlemi olarak



tanımlanmıştır (Keskin, 2009: 74). İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) yoluyla yerine getirdikleri faaliyetler olarak da tanımlanabilmektedir (Kayabaşı, 2010:116).

Lojistik sektöründe bilgi ve ürün akışı konusunda danışmanlık hizmeti veren firmalar Dördüncü Parti Lojistik Firmalar olarak tanımlanmıştır. Dördüncü parti lojistik kavramı üçüncü parti lojistik firmalarının yetersiz kalması sonucu 1990'lı yıllarda lojistik sektöründe görülmeye başlanmıştır. Üçüncü parti lojistik firmaları genellikle taşıma, depolama ve pişirme gibi belirli alanlara yoğunlaştıkları bu nedenle işletmelerin karmaşık lojistik gereksinimlerine cevap veremedikleri belirtilir. Burada ortaya çıkan sorunu gidermek amacıyla dördüncü parti lojistik, karmaşık lojistik zincir çözümleri sunmak, kendi organizasyon kaynaklarını geliştirmek, işletmelerin yeteneklerini ve teknolojilerini geliştirerek, tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarla bir araya getiren ve yöneten, bu yönde uzmanlık seviyesinde hizmet vermektedir (Keskin, 2009: 75).

#### **2.4.8. Lojistik Köyler (Üsler / Merkezler)**

Lojistik köy kavramı, depolama bakım, tamir gibi bütünleyici hizmetlerle ve yük taşıma araçları (freight forwarders) ulaştırma işletmeleri, gümrükçüler, taşıyıcı gibi ulaştırma hizmeti verenler ile ilgili bağımsız oluşum ve işletmelerin bir araya geldikleri en az bir terminale ( hava, deniz ve kara) sahip olan coğrafyalar olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımda ise lojistik köy, farklı işletmeler tarafından yapılan ulusal veya uluslar arası seviyede malların dağıtımı, ulaştırılması ve lojistik konularıyla ilgili tüm iş ve eylemlerin yapıldıkları alanlar olarak tanımlanır. Lojistik hizmetlerin bu bölgelerde verilmesi bakımından hizmetlerin rekabet kurallarına uygun bir şekilde ve belirli standartlar üzerinde olmasını temin eden gerekli yasal düzenlemelerin olması gerektiği belirtilmiştir. Firmaların çok modlu taşıma yapabilmesi birden fazla ulaştırma imkanları arasında mod değişimi veya kombine taşımaya geçiş için yeterli alt yapısı olması lojik köyler için vazgeçilmez bir unsur olarak açıklanır. Deniz ulaşımı olamayan bir bölgenin yoğun bir lojistik faaliyet alanı içinde olabilmesi için demiryolu, karayolu veya havayolu şebekesi ile bu faaliyetleri yapabilecek olgunlukta olması beklenmektedir. Uluslar arası yönde etkili bir faaliyet alanı bekleniyorsa lojistik köylerin endüstri bölgelerine ya da endüstri bölgelerinin içinde bulunduğu bir geçiş güzergah etrafında

bir bütün halinde olan bir coğrafyada konumlanmış olması gerektiği vurgulanmıştır (Keskin, 2011: 649-650).

#### **2.4.9. Entegre / Bütünleşik Lojistik**

Entegre veya bütünleşik lojistik, üretim öncesindeki ve sonrasında tüm süreçlerin tek elden sistemli bir şekilde yönetilmesi, tedarikçilerden müşteriye kadar tüm aşamalardaki lojistik faaliyetlerin birbiriyle uyumlu olacak biçimde bir araya getirilmesi suretiyle modern bir yönetim anlayışı içinde planlanması, koordine edilmesi ve denetlemesi olarak belirtilmiştir. Bu lojistik türünde, işletmenin temel fonksiyonlarından biri olan pazarlama ve üretim fonksiyonları ile bir çok yönünden benzemekte olup, lojistik faaliyetlerin çeşitli işletme fonksiyonları arasında dağıtıldığı, paylaşıldığı bir sistem olarak açıklanmaktadır (Küçük, 2011: 95).

#### **2.4.10. Lojistik Değer ve Ek Değer**

Lojistik değer, müşterilere sunulan mamüllerin ilgili yerlere ulaşılması için, yerine getirilen hizmetlerin niteliksel bakımından sağladığı yarar olarak yer ve zaman faydasının ortaya koyduğu sonuçlar üzerinde durulur. Lojistik değer, lojistik hizmetlerin ortaya koyduğu değerlerin ötesinde işletmelerin bir bütün olarak yarattığı şekil ve sahiplik faydasının kazanılmasında da katkı sağladığı açıklanır. Lojistik değer, tedarik zinciri maliyetlerini en aza indirirken, firma ortaklarının karını en üst düzeye çıkaran müşteri hizmetleri gereksinimlerinin karşılanması olarak açıklanırken, lojistik ek değer ise, firmaların pazar payının artırılması için geliştirilmiş veya ekstradan hizmet sağlanması amacıyla ek hizmetlerin tamamını içeren hizmetler olarak tanımlanır (EAB, 08.03.2012).

#### **2.4.11. Yeşil Lojistik**

Yeşil lojistik kavramı, tüketici tatmininin sağlanması ve toplumsal gelişim amaçlarına ulaşılacak, yeşil tedarik sisteminin ve talebin temel yapısını oluşturabilecek, mal ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde hareketini gerçekleştirerek yer ve zaman engellerinin üstesinden gelecek şekilde yönetim faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Yeşil lojistik, malların üretiminin yapılmasıyla ve dağıtımının, çevresel ve toplumsal faktörleri dikkate alarak

sürdürülebilir bir şekilde gerçekleşmesiyle ilgilidir. Bu sebeple yeşil lojistik, üretim ve dağıtım faaliyetleri sırasında işletme ve endüstri gereksinimleriyle birlikte, doğal çevre ve toplumun beklentilerini ve gereksinimleri göz önünde bulundurulmasının önemi vurgulanmaktadır (Akkan ve Süygün, 2012: 271).

## **2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetimi lojistiğin bir sonraki aşaması olarak ifade edilirken işletme lojistiğinde yeni bir kavram olarak yerini almıştır. Tedarik zinciri ilk önce kavramsal açıdan irdelenip, tarihsel gelişim ve temel fonksiyonları incelenecektir.

### **2.5.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı**

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddelerin temin edilmesi, ürünlerin üretimi ve montajı, depolama, stok kontrolü, sipariş yönetimi, dağıtımın yapılması, üretilen ürünlerin müşterilere ulaştırılması ve bunların tersi faaliyetleri kapsayan ve bu faaliyetlerin kontrol edilebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanılması olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise tedarik zinciri yönetimi, müşterilere doğru mamulün, istenilen zamanda, istenildiği belirtilen yerde, doğru fiyatta, müşteriye tedarik zinciri açısından en az maliyetle ulaşılmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışını sağlayan bütünsel bir yönetim şekli olarak da tanımlanabilmiştir (Kayabaşı, 2010-40: 123).

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri ve diğer paydaşlar açısından değer yaratan ürünlerin temin edilmesi, hizmet ve bilgi sağlamak amacıyla üretimin gerçekleşmesinde ilk tedarikçiden, ürünlerin kullanıcılarına kadar olan iş süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmıştır (Lambert, Cooper ve Pagh,1998) (Long, 2012: 43).

Tedarik zinciri yönetimini (Görçün, 2010:3-4), hammaddelerin kaynağından son tüketicilere kadar geçen zaman diliminde üretilen ürün ve hizmetlerin en verimli olabilecek şekilde gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı olarak açıklanmıştır. Tedarik zinciri yönetiminin etkili bir şekilde işletilmesi sonucunda işletmeler fazladan kaynak kullanımının azalacağı öngörülmekte olup, bu şekilde gerçekleşen kaynak tasarrufu daha fazla verim elde edilecek alanlara yatırım yapma olarak yönlendirilebilmektedir. Lojistik ile tedarik zinciri yönetimi bu konuda farklı özelliklere sahip olabilmektedir.

Lojistik yönetimi bu bağlamda bir firmanın verimliliği, performansı ve etkinliği ile ilgilenirken, tedarik zinciri yönetimi firmaların oluşturduğu büyük bir sistemin etkinliğine dayanmaktadır. Lojistik yönetimi temin, dağıtım, depolama ve taşıma fonksiyonlarıyla ilgili iken, tedarik zinciri yönetimi lojistik yönetiminin temel araçlarına ek olarak finans, ürün geliştirme ve pazarlama gibi bölümleri de içerisine almaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi temel olarak beş alanda kendini göstermektedir (Genç, 2009: 264). Bunlar:

- Stratejik planlama
- Pazarlama ve satış
- Lojistik
- Bilgi teknolojileri
- Finans.

Tedarik zinciri yönetiminin dört noktada klasik lojistik bakış açısından ayrıldığı görülmektedir. Tabii ki bu noktalardan bazıları, lojistik faaliyetlerin başarılı bir şekilde planlanmasında da kilit öneme sahip olabilir (Rushton vd., 2000: 30-31). Tedarik zinciri yönetiminin lojistikten dört farklı bakış açısı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Rushton vd., 2000: 30-31):

- Tedarik zinciri, satın alma, imalat, dağıtım vb. birbirinden ayrı parçaların oluşturduğu bir dizi şeklinde değil, tek bir varlık olarak görülür. İleri görüşlü firmalarda lojistiğe bakış açıları bu şekilde görülmektedir. Asıl farklılık, tedarik zincirini bütün halinde planlama girişimi doğrultusunda, tedarikçiler ve nihai kullanıcıların da planlama sürecine dahil edilmesi, dolayısıyla planlamada tek bir örgütün sınırlarını aşacak şekilde hareket edilmesidir.

- Tedarik zinciri yönetimi, çok büyük ölçüde, işletmeye yönelik sistemlere değil, stratejik karar alma sürecine özel önem verilen bir stratejik planlama işlemidir.

- Tedarik zinciri yönetimi, boru hattı süreci boyunca stokların ele alınması konusunda bambaşka bir yaklaşım getirmektedir. Geleneksel yaklaşımda, stoklar bu boru hattının farklı noktaları arasında bir emniyet vanası gibi kullanmakta, böylece büyük ve maliyetli ürün stokları ortaya çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi bu bakış açısını değiştirmeyi ve stokların, boru hattı gerçekleşen ürün akışını dengelemek amacıyla, başka bir çare kalmaması durumunda başvurulacak bir silah haline gelmesini amaçlar.

- Etkin tedarik zinciri yönetiminin başarısında ana koşul, tüm bir tedarik zincirinin parçası olarak değerlendirilen, her bir bileşen için ayrı ayrı işlemek yerine bütünleşik halde işleyen bilgi sistemlerinin kullanılmasıdır. Ürün talebi ve stok düzeylerinin tüm boru hattı boyunca görülebilmesine olanak sağlayan bu yaklaşımın benimsenmesi, bilgi sistemi teknolojilerinde ortaya çıkan son gelişmelerle mümkün olabilmektedir.

### **2.5.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi**

Tedarik zinciri yönetimi kavramı süreç olarak bakıldığında birçok faaliyetin eski çağlardan günümüze kadar gelmekte olduğu söylenebilir. İnsanoğlu yerleşik düzene geçmeden önceki dönemde avcılık ve toplayıcılık yapıldığı dönemde taşıma, saklama ve ileriki dönemlerde tekrar tüketmek üzere yeniden taşıma işlerinin yapılması işlemlerini gerçekleştirmiştir. Yerleşik düzene geçildiğinde insanoğlu üretim sürecine girmiş, üretilen malları saklama, taşıma ve depolama ihtiyaçları doğmuş, hatta uluslar arası ticaretin gelişmesiyle bu üretilen ürünlerin kıtalara arası ülkelere taşınması başlamıştır. Bu dönemde demiryolları, karayolu ve deniz yolu da önemli gelişmeler meydana gelmiş, buhar ve motor gücünden faydalanılarak taşıma araçları geliştirilmiştir (Yıldıztekin, 2001) (Güleş vd., 2010: 1-2).

Dünya savaşlarının başlaması askeri lojistik alanında taşımacılığın önemini arttırmış, taşıma, stoklama ve fiziksel dağıtımın gerekliliği iyice artmış ve önem kazanmıştır. Ürünlerin hızlı taşınması, istenilen miktarlarda depolanması ve ihtiyaç anlarında hazırda mal olmasının önemi etkisini göstermiştir. İkinci dünya savaşında küreselleşmenin etkisi ve yeni teknolojiler ile birlikte deniz aşırı ülkelere ürünlerin taşınması açısından, büyük gemilerin ve uçakların yapılıp, bu taşıma yollarıyla taşıma

maliyetlerinde meydana gelen ucuzlatma, üretim maliyetlerinin azaltılması ve rekabet maliyet avantajları sağlandığı belirtilir (Yıldıztekin, 2001) (Güleş vd., 2010: 1-2).

Tedarik zinciri yönetimi açısından fiziksel dağıtım 1960'lı yıllara dayandığı açıklanmaktadır. 1970'li yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning - MRP) sisteminin ortaya çıkmasından sonra işletme yöneticileri; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve ürün tesliminde tedarik zamanları üzerine etkisinin önemi daha iyi bir şekilde anlaşıldığı açıklanmaktadır. Bu dönemde işletmelerde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacak fiziksel dağıtım bölümleri oluşturulmuş, her bir lojistik faaliyetin ayrı olarak değil bütün lojistik sistemin birleştirilerek bir bütün olmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerde her bir işlemin maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak belirleyen lojistik hizmetleri maliyet sistemi geliştirilmiştir. Böylece farklı depolar arası, depolama ve taşıma faaliyetleri ve müşteri hizmet birimleri bütünleştirilerek tedarik zinciri yönetiminin gelişiminin ilk dönemi olan fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçilmiştir (Taşkın ve Emel, 2009:6-7).

Tedarik zinciri yönetimi, 1980'li yıllarda rekabetin oldukça yoğun bir şekilde artması işletmeleri maliyetleri düşürmeye, kalitelerini arttırmaya ve ürün çeşitliliğini arttırmaya zorlamıştır. Bu dönemde hammaddenin ürün olarak işlenip tüketiciye kadar geçen sürenin büyük bir çoğunluğu hammadde ve taşımaya harcanmaktaydı. Bunun sonucunda maliyetlerin artmasına ürünlerin doğru yerde ve zamanda olması gecikmekteydi. Bu dönemde büyük işletmelerin üretim etkinliğini geliştirmek üzere entegre lojistik yönetimi uygulamalarının başladığı görülmektedir. Bu dönemde bilgi işlem teknolojilerinin hızla arttığı ve işletmelerde etkin olmaya başladığı ve kullanıldığı (EVD) elektronik veri değişim sistemlerinin dünyada hızla kullanılmaya başladığı bir dönemdir. Dağıtım ve nakliye yönetimi kavramları malzeme yönetimi kavramıyla birleşmesiyle entegre lojistik yönetimi kavramı birden çok dağıtım ve üretim merkezi bulunan işletmelerin performanslarını önemli ölçüde geliştirmiş, bu aşamayla TZY'nin ikinci aşaması olan lojistik yönetimi anlayışına geçilmiştir (Güleş vd., 2010: 3).

1990'lı yıllarda tedarik zincir yönetimi Etkin Müşteri Yanıtı (Efficient Consumer Response-ECR) programının geliştiği görülmektedir. Etkin müşteri yanıtı sisteminin bir sonraki gelişiminde Devamlı İkmal Planlaması (Continuous

Replenishment Planning-CRP) programıdır. 1990'lı yılların ortalarından sonra işletme yöneticileri, tedarikçilerden alınan ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. İşletme yöneticileri kaliteli ürün sunmanın tek başına yeterli olmadığını bunun yanında istenilen ürünleri müşterilere istenilen zaman ve yerde ulaştırmanın önemine değinmişlerdir. Böylece işletme yöneticileri sadece kendi işletmelerini yönetmenin yetersiz olduğunu, işletmelere girdi sağlayan tüm işletmelerin yer aldığı ağın ve aynı zamanda son müşteriye ürünlerin ulaştırılmasında faaliyet gösteren ve satış sonrasında faaliyet gösteren işletmelerin bulunduğu, faaliyet gösterilen ağın tamamının yönetiminde yer almaları gerektiği anlaşılmıştır. Böyle bir yapıya tedarik zinciri yönetimi aşaması olarak açıklanmıştır ( Taşkın ve Emel, 2009:7-8).

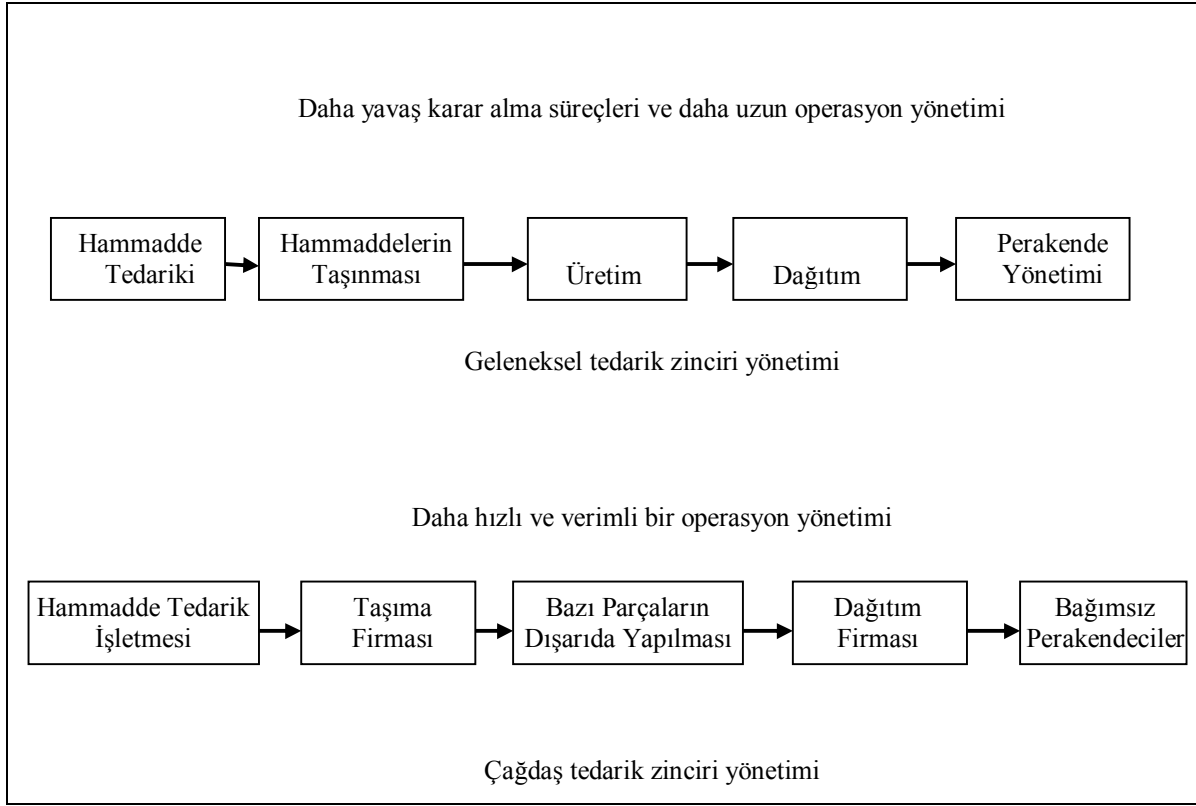
### **2.5.3. Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı**

Tedarik zinciri yönetiminde beş temel fonksiyon içerisinde yer alan taşıma, depolama, hammadde tedariki, dağıtım ve perakende yönetimi fonksiyonları ile maliyet durumu ve rekabet edebilme yaklaşımı çerçevesinde işletmeler tarafından işletmenin fiziksel kaynaklarından yararlanılacağı gibi, işletmeler dış kaynak kullanımı sağlanarak işletme dışındaki organizasyonlardan faydalanılabilecek çözümler sağlanılabilmektedir. Bir tedarik zinciri fonksiyonunu dış kaynak kullanarak daha az maliyetle daha uygun süre içerisinde üretilen yerde yapılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Görçün, 2010: 38).

Tedarik zinciri yönetimi sadece işletme içi üretim faaliyetiyle kalmayıp dış kaynaklardan da yararlanılarak en optimal sürede ve maliyetle ürün temin yoluna gitmektedir. Tedarik zinciri dış kaynak kullanımının gerekliliğini böylece vurgulamıştır.

Geleneksel tedarik zinciri yönetimi, bir lojistik işletmesi içinde faaliyet gösteren farklı birimler aracılığıyla hammaddenin tedarik sürecinden, ürünün müşteriye teslim edilmesine kadar geçen zaman diliminde operasyon adımlarının işletmenin iç çevresi içerisinde gerçekleşebilmektedir. Çağdaş tedarik zinciri yönetiminde işletmenin departmanlarının yerini alan ve bunların işlevlerini işletmeden bağımsız olan farklı

firmalar tarafından gerçekleştirilmesidir. Çağdaş tedarik zincirinde işletmeler arasında ileriye ve geriye doğru dikey bir bütünleşme söz konusudur (Görçün, 2010: 39).



Şekil 2. Geleneksel ve Çağdaş Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: Görçün, Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi, 2010: 38.

#### 2.5.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetimi hammaddelerin toplanıp üreticinin tezgahından geçerek son nokta olan tüketiciye kadar ulaşılmasında tedarik ve satın alma, üretim, depolama, envanter yönetimi taşıma ve dağıtım yönetimi ve bilgiletişim teknolojileri faaliyetlerin oluşmaktadır.

##### 2.5.4.1. Tedarik ve Satın Alma

Tedarik, üretimde gerekli olan makine, alet, hammadde, yarı-ürün, ürün ve hizmetlerin uygun tedarikçilerden sağlanması yoluyla, yapılacak araştırmalar için



kullanılmak için araştırma, seçme, planlama, stok, kontrol satın alma, nakliye, teslim alma gibi yapılan işlemlerin tümü olarak açıklanmıştır (LODER, 2010: 164).

Satın alma, en doğal tanımı ile gündelik yaşamda gereksinim duyulan belirli bir ürünün ve hizmetin karşılanması için, bir bedel karşılığında temin edilmesi işlemidir ( Erdal, 2011: 2). Satın alma, işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması maksadıyla, teknik malzeme ihtiyaçlarının belirlenerek, doğru kalitede mamullerin doğru tedarikçilerden ve en uygun zaman diliminde, doğru maliyetler temin edilmesi olarak açıklanmaktadır (Monczka vd., 2009: 39) ( Erdal, 2011: 2-3).

Satın alma hazırlama stratejisinde nelerin gerekli olduğu şu şekilde açıklanır; tedarikçiler piyasası hazırlanmalı, satın alma piyasası araştırma çalışması, tedarikçilerin araştırılması, ve belgeleme işleminin yapılması olarak ifade edilmektedir (Lafrance, 1972: 11).

#### **2.5.4.2. Üretim**

Bir tedarik zinciri içerisinde mamul veya yarı mamul olan hammaddelerin işletmelerde işlenip son kullanıcı olan müşterilere ulaşıncaya kadar olan süreçlerdir. Tedarik zincirindeki üretim kavramı sadece fabrikaları kapsamamakta, yardımcı üretim faaliyetleri arasında olan depoları da kapsamaktadır. Üretim süreçleri hammadde ve yarı ürün depoları, fabrikalar ile dağıtım depolarını kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Görçün, 2010: 8-9).

#### **2.5.4.3. Envanter Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetiminde içerisinde bulunan üretici, dağıtımçı, perakendeciler gibi unsurların sahip oldukları hammadde, ürün, yarı mamul, üretim araçlarından oluşan her türlü kaynağın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi olarak açıklanır. Tedarik zincirinin iyi bir şekilde yönetilmesi için tedarik zinciri yapısı ve işleyişine göre karar alma mekanizmaları envanterlerin tedarik zinciri boyunca ne şekilde dağılacakını daha önceden planlamalıdır. Tedarik zincirinde envanter yönetimi doğru bir şekilde planlanmalı ve güvenilir olmalıdır (Görçün, 2010: 16). Envanter yönetimi açısından bir önemli konuda üretim kontrolünün sağlanmasıdır.

Üretim kontrol edilmesine göre de lojistik yönetim birimleri stok bulundurmalıdırlar (Acar, 2010: 15).

Tedarik zincirinde (Karacan ve Kaya, 2011: 63) envanterin rolü;

- Yakın gelecek içinde öngörülebilien talep tahmini,
- Üretim ve dağıtım maliyetlerinin en aza indirilecek şekilde düşülmesidir.

#### **2.5.4.4. Taşıma ve Dağıtım**

Tedarik zinciri yönetiminde taşıma ve dağıtım faaliyetleri hammaddelerin üretimin yapılacağı alana nasıl yapılacağı ve burada üretilen ürünlerin müşterilere ne şekilde ulaştırılacağıının belirlenmesi açısından önemlidir. Dağıtım ve taşıma faaliyetleri demir yolu, havayolu, deniz yolu ve kara yolu taşımacılığıyla yapılabilecektir. Taşıma ve dağıtımda önemli konulardan bir tanesi, taşıma ve dağıtımın güvenli bir şekilde olması ve en az maliyetle bu işlemin gerçekleşmesi olarak açıklanır (Görçün, 2010: 22).

#### **2.5.4.5. İletişim ve Bilgi Teknolojileri**

Tedarik zinciri yönetiminde iletişim, tedarik zincirinin etkin bir şekilde işletilmesi için büyük bir öneme sahiptir. Tedarik zinciri üyeleri olan tedarikçiler, depolama faaliyetleri, taşımacılık faaliyetleri, üreticiler vd. arasında meydana gelen operasyonların iyi bir şekilde sevk ve idarenin sağlanması tedarik zinciri unsurları arasında iletişimin sürekli ve kusursuz bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Tedarik zinciri arasındaki iletişim düzeyi tedarik zincirinin gücü göstermektedir. Lojistik işletmeler iletişim sayesinde ortak çıkarlarını en düzeye çıkarabilirler (Görçün, 2010: 28-29).

Lojistik işletmeler tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi teknolojilerini, bilgisayar destek sistemlerini kullanarak daha etkin ve daha hızlı bir tedarik zincirine dönüşebileceklerdir. Siparişlerin alınması ve bu alınan siparişlerin bilgisayar ortamında işlenmesi hammaddelerin üretimden geçip, üretilen malların kullanıcılara kadar geçen sürede ve satış sonrası hizmetlerde de etkili bir yapısının olduğu görülür. Bilgi teknolojileri çağında gün geçtikçe lojistik firmaların yönetim bilgi sistemlerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

### **2.5.5. E-Tedarik Zinciri Yönetimi**

E-Tedarik zinciri yönetimi, bilgi temelli oluşturulan yeteneklerden, bilgi paylaşımının esas alındığı ve bilgi teknolojilerinin verimli bir şekilde kullanılmasıyla oluşmaktadır. Bilgi teknolojisi işlemleri, dağıtım performansını geliştirmesi, lojistik faaliyetlerde bütünleşmenin kolayca sağlanması ve tedarik zincirinin başarısına etkili bir katkı yapabilen önemli bir yetenek durumundadır. İşletmelerde bu fonksiyonlar geliştirilerek maliyetlerde bir azalmanın sağlanması ile ayrı bir rekabet avantajı oluşturduğu belirtilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile tedarik zincirindeki taraflar arasında karşılıklı olarak bilgi, para ve materyal paylaşımı aracılığı ile planlama aşamalarına etkili olarak katılımlarının sağlanması, tedarik zinciri bünyesinde bulunan her bir zincir halkasının gereksinimlerini daha etkin bir şekilde tanımlanmasını ve bu gereksinimlerin karşılanmasının sağlandığı belirtilmektedir (Kayabaşı,2010-40: 131).

### **2.6. Lojistik Sektörünün Türkiye’deki ve Bölgedeki Genel Durumu**

Türkiye’nin var olduğu coğrafya sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyut açıdan bakıldığında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Türkiye bölgesel olarak üç tarafının denizlerle çevrili olması nedeniyle deniz ticaretine elverişliliği, liman yapımına olanak sağlayan sahil şeridinde sahip olması, doğu ile batı arasında köprü vazifesi görmesi ticarete önemli olduğu kadar taşımacılık alanında yani lojistik sektöründe gelişim sağlayacak bir coğrafya üzerinde bulunmaktadır. Türkiye’nin Avrupa, Orta Asya da, Orta Doğuda ve Kafkaslardaki ülkelere yakınlığının olması, Türkiye’nin bu bölgelerde bulunan ülkelere ticaret yapılması neticesiyle lojistik olarak bir köprü vazifesi görmektedir.

Anadolu Dünya petrol rezervlerinin % 71’ine ve doğal gaz rezervlerinin % 73’üne sahip enerji merkezleri olan Orta Doğu ve Orta Asya, dünyada petrol ve doğal gaz kullanımının en fazla olduğu Avrupa ve ABD arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Yer altı rezervlerinin bölge ülkeleri arasında ki taşınmasının yapılması açısından boru hattı taşımacılığı önemli bir yere sahiptir. Türkiye bu yer altı madenlerinin bölge ülkelere taşınmasında bir köprü vazifesi görmektedir. Türkiye’nin boru hattı taşımacılığında güvence getirmesi ve boru hattı taşımacılığında aktif rol oynaması lojistik açımların sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde

boru hattı taşımacılığında en önemlileri, Bakü-Ceyhan ile Irak-Türkiye ham petrol boru hatlarıdır ( Keskin, 2009:170-171).

Doğal gazın diğer yer altı zenginlikleri dikkate alındığında giderek önem kazandığı görülmektedir. Türkiye'nin doğal gaz açısından önemli projesi Mavi Akım ( Rusya-Karadeniz-Türkiye Doğalgaz Boru Hattı) projesidir. Ulaştırma modları arasında olan ve her geçen öneminin arttığı boru hattı taşımacılığı Türkiye'nin sadece lojistik sektöründe ilerlemesi açısından önemli olamayıp, değişen küresel denge koşullarında Türkiye'nin siyasi gücüne olumlu katkılarının olacağı da belirtilmektedir. Türkiye, bölgesel açıdan jeopolitik konumunun varlığı nedeniyle lojistik sektörünün gelişmesi Avrupa Birliği giriş sürecinde ilerlemeler kaydedeceği belirtilir ( Keskin, 2009. 172-174).

Lojistik sektörü dünyada ve Türkiye de önemli bir şekilde gelişme gösterir. Dünya genelinde lojistikle ilgili yapılan harcamaların gayri safi milli hasıla içindeki payı % 1,5 ila % 2 civarında olduğu açıklanır. Lojistik sektörü, Avrupa'da yıllık % 7-10, Kuzey Amerika da % 15, Asya ve Türkiye de ise bu oran % 20'lik büyüme oranına sahiptir. Türkiye dünya üzerindeki coğrafi durumu, genç ve dinamik nüfusa sahip olması ve lojistik sektörüne önem verilmesi ve bu alanda yatırımların olması lojistik sektöründe ülkemizin dünya çapında bir üs konuma gelebilecek bir potansiyele sahip olduğu ifade edilir (Orhan, 2003-39: 93-95).

İnsanlık tarihi açısından en eski yerleşim yerleri olan yukarı Mezopotamya'yı sulayan Fırat ve Dicle nehirleri üzerine inşa edilecek hidroelektrik santraller ile başlayan, daha sonra sulama, tarım, enerji, kırsal ve kentsel altyapı sistemleri, ormancılık, eğitim ve sağlık gibi sektörleri de kapsayan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) ülkemizin lojistik sektöründe önemli gelişimlerde bulunulacağı ifade edilmektedir. Türkiye'nin 1980'li yıllardan itibaren büyüyen ekonomisi lojistik sektöründe de gelişmeler sağlamıştır. Gelişmekte olan Çin-Hindistan-Pakistan gibi Asya pazarının Batı dünyası arasında bulunan Türkiye, lojistik sektörü önemli fırsatlar ortaya koyacaktır. Türkiye bu köprü vazifesi nedeniyle 350-400 milyon kişinin yaşadığı bu coğrafyaya lojistik hizmet verebilecek düzeye sahiptir ( Keskin, 2009: 174-175).

Türkiye de yurt içi ve yurt dışı uçuşların yapılabildiği çok sayıda modern hava alanı bulunmaktadır. Ülkemizde en büyük hava alanları İstanbul, Ankara ve İzmir de bulunmaktadır. Türkiye de 16'sı hizmet veren toplam 45 adet havalimanı bulunmaktadır. Türk Hava Yolları (THY) ülkemizdeki en büyük ve en yaygın uluslar arası ağa sahip tek hava yolu şirketidir. Türk Hava Yolları son yıllarda yolcu taşıma kapasitesini ve kargo taşıma kapasitesini arttırmış bulunmaktadır. Türk Hava Yollarının yanı sıra son zamanlarda özel hava yolu şirketlerin kurulmasıyla sektörde rekabet ortamı doğmuştur (Deloitte, 2010: 10-11).

Türkiye deki karayollarının durumu, toplam otoyol uzunluğu 1.851 km olup karayolu taşımacılığında önemli bir yere sahiptir. Karayolunun büyük bir bölümünün asfalt zeminden oluşmaktadır. Bu durumda lojistik sektörünün kara taşımacılığı açısından önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye bölgesinin ve Avrupa'nın en büyük filosuna sahip bulunmaktadır. Türkiye demiryolu ağı olarak 8.257 km uzunluğuna sahiptir. Demiryolu taşımacılığında vagon sayılarının giderek artmakta olduğu bilinmektedir. Denizyolu taşımacılığında ise, ülkemizde Karadeniz, Akdeniz, Marmara ve Ege denizine, baraj ve doğal göllere kıyısı bulunan 17 ilimiz bulunmaktadır. Ülkemizin üç tarafının denizlerle çevrili oluşu liman yapımına müsait kıyı kesimleri mevcuttur ( Keskin, 2009: 176-177).

Türkiye'nin demir yolu taşımacılığı Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Demiryolu ağı olarak bakıldığında ortalama olarak 8.500 km civarında uzunluğa sahip olduğu açıklanmıştır. Demiryolu alt yapısının eski olması nedeniyle TCDD işletmesi alt yapı çalışmalarına hız vermiş durumdadır. TCDD önümüzdeki yıllarda hızlı tren hatları inşa etmeyi tasarlamakta olup bu hatlar; Ankara-İstanbul, Ankara-Konya, Ankara-İzmir, ve İstanbul-Bulgaristan bölgeleri olarak düşünülmektedir. Günümüzde önemli proje İstanbul Boğazı altından geçerek Anadolu ve Avrupa'yı birbirine bağlayan Marmaray Projesi (Raylı Tüp Geçit) 2013 yılında tamamlanması planlanmaktadır (Deloitte, 2010: 8).

Türkiye, üç tarafının denizlerle çevrili olması ve boğazlara yakın olması sonucunda deniz yolu taşımacılığı açısından bakıldığında taşımacılık sektöründe önemli bir rekabet avantajına sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'nin sahil kıyı şeridi uzunluğu 8.333 kilometredir. Deniz yolu taşımacılığı genellikle İstanbul-İzmit, İzmir,

Adana-Mersin ve Samsun limanlarında gerçekleşmektedir. Mersin limanı 2007 yılında özelleştiği bildirilmektedir. Türkiye'nin deniz filosuna bakıldığında 2008 yılı Ağustos ayı itibariyle 1.631 gemiden oluşmakta ve gemi sayısına göre küresel olarak bakıldığında dünyada 25. Sırada yer aldığı bilinmektedir (Deloitte, 2010: 12).

Türkiye de yük taşımacılığın % 93'ü kara yolları, % 4'ü demir yolu ve % 1.2'si ise deniz yolu aracılığıyla yapıldığı ifade edilir. Bu verilere bakıldığında daha uygun ve ucuz taşıma yöntemlerinden yararlanılmadığı belirtilir. Bu taşıma modlarında önemli alt yapı eksikliklerinin olduğu açıklanmıştır. Ülkemizde iç su yolları taşımacılığı neredeyse yapılmamaktadır ( İTO, 2006-14: 49).

Günümüzde ülkemizin lojistik gelişimi son on yılda gerçekleştiği belirtilmektedir. Daha önceleri lojistik terimi daha çok askeriye'nin kullandığı görülmekte olup, son zamanlar ise özel sektör ve akademik çevrelerin lojistik terimini kullandıkları görülmektedir. Nakliye firmaları isimlerini lojistik olarak değiştirmeye başladı. Kamu kargo taşımacılığı işletmelerinin gerilemesi sonucu özel sektörde kargo şirketleri görülmeye başladı. Yabancı sermayenin ülkemizde yatırım yapmak istemesi sonucu lojistik sektörünü iyice harekete geçirmiştir. Lojistik sektörü olarak ülkemizde büyük firmaların kendilerini daha çok geliştirecekleri belirtilmiş, orta ve küçük ölçekli firmaların pazardan alacakları payların düşeceği belirtilmiştir. Orta ve küçük ölçekli firmalar kendileri gibi firmalarla birleşerek gelişimlerini yapmaları sonucu sektördeki yerlerini alacaklardır. Lojistik sektöründe akademik çalışmalar işletme bölümlerinde başlamış, pazarlama anabilim dallarında bu gelişme devam etmiştir ( Keskin, 2009: 177-179).

Günümüzde Türkiye'nin sahip olduğu coğrafi konum itibariyle lojistik sektöründe sahip olunan potansiyelin tam olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Karayolu taşımacılığı, diğer taşıma yollarına yatırım gerekli oranda yapılmaması nedeniyle gelişme göstermiştir. Lojistik sektörü açısından büyük öneme sahip olan deniz yolu taşımacılığında önemli yatırımların yapılması gerektiği belirtilir. Limanlarımız, demir yolu merkezleri gibi lojistik aktarma yerleri uluslararası standartların çok gerisinde bulunmaktadır. Elleçleme sistemleri ve ekipmanları yetersiz durumda olup, sektörde yeterli profesyonellerden yoksun durumda olduğumuz belirtilir.

Rekabet ortamı için alt yapı yetersizliği vardır. Lojistik eğitim çok az bir seviyede olduğu görülür ( Keskin, 2009: 180).

### **2.6.1. Türkiye Lojistik Sektörü İle İlgili Beklentiler ve Eğilimler**

Ülkemizde son beş yılda ortalama % 20 oranında büyüyen lojistik sektörünün büyüklüğü 2015 yılında 120 Milyar ABD dolarına ulaşacağı tahmin edilmektedir. Lojistik sektörünün büyüklüğü ithalat ve ihracat miktarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Ülkemizde geliştirilmekte olan yeni projelerle kombine taşımacılık gelecekte giderek önem kazanacaktır. Ülkemizde Halkalı, Köseköy, Kayseri, Samsun, Eskişehir, Balıkesir, Yenice, Erzurum, Mersin ve Aydın illerinde yeni lojistik merkezlerin yapılması planlanmaktadır (Deloitte, 2010: 16).

Devlet planlama teşkilatının hazırladığı 2010-2012 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Programda taşımacılık sektörünün gelişmesi yapılması gerekenler sıralanmıştır (Deloitte, 2010: 16-17):

- Taşımacılık alt yapısı yatırımları gelişmesi için kamu ile özel sektör ortaklıkları artarak deniz yolu güvenliğine gereken önem verilmesiyle, tüm ulaştırma yöntemlerinde ulaşımın güvenli gerekli bir şekilde arttırılacaktır.
- Ulusal ulaşım ağının geliştirilerek Avrupa ulaşım ağına uyumlu olmasıyla birlikte Avrupa ulaşım ağıyla birleştirmeye yönelik çabalar sürecektir.
- Bölünmüş yol alt yapı çalışmalarına devam edilecek ve tamamlanacak, mevcut yollarda standartlar arttırılacaktır.
- TCDD'nin hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılacak ve yol hızlı trenlerle yolcu taşımacılığı yaygın hale getirilecektir. Devletin üzerinde bulunan mali yük hafifletmek amacıyla TCDD yeniden yapılanmaya gidilecektir.
- Yük taşımacılığında demir yolları ve deniz yolu taşımacılığına öncelik verilecek ve limanlar kombine taşımacılığı kolaylaştıracak lojistik merkezler

haline dönüştürülecektir. Ülkede uygun liman bölgeleri belirlenecek ve en optimal liman yönetimi sağlanacaktır.

- Havaalanlarının orta ve uzun vadede kapasite gereksinimleri yönünden çalışmalar devam edecektir. Bölgesel hava yolu taşımacılığı teşvik edilecektir.

### **2.6.2. Türkiye deki Lojistik Sektörüne Yönelik Yapılan SWOT Analizi**

Ülkemizde lojistik sektörünün incelenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Lojistik sektörünün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması, yine ülkemizde lojistik sektörü açısından yer alan fırsatlar ve tehdit unsurları belirtilmektedir. Ülkemizin lojistik sektörü için SWOT analiz yapıldığı bilinmektedir.

Türkiye Lojistik sektörü için SWOT Analizinde (İTO, 2006-14: 111-112) (Deloitte, 2010:17) :

#### **Güçlü Yönler:**

-Jostratejik önem olarak, Türkiye gelişmekte olan OrtaDoğu ve Türkiye Cumhuriyetlerinden Avrupaya uzanan yol üzerinde köprü vazifesi görmektedir.

-Çok uluslu küresel şirketlerin ülkemizde faaliyet göstermeleri ulusal şirketlerimizin bu çok uluslu firmalardan teknik bilgi ve birikimlerden faydalanma imkanı sunar.

-Türkiye Avrupa'nın en gelişmiş kamyon filosuna sahip ve gelişmiş bir karayolu taşımacılığına sahiptir.

-Ülkemiz ucuz işçiliğin yanında genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahiptir.

-Dünyada en önemli enerji yolları üzerinde bulunması ve boru hattı taşımacılığındaki üstün konumuna sahiptir.

#### **Zayıf Yönler:**

-Fiyat odaklı rekabetin olması sektörde faaliyet gösteren firmaları zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığındaki kar marjını olumsuz etkilemektedir.

-Sektörde kayıt dışı şirketlerin faaliyet göstermeleri mevcut olup, haksız rekabet ortamının varlığı, sektörde denetimin yetersiz olması, gümrüklerde bürokratik engeller, sektörde bilgi ve deneyim eksikliği mevcuttur.



-Demir yolu ve deniz yolu taşımacılığında alt yapılarında modernizasyonun gereksinimi vardır. Mal ve hizmet üretenlerin kendi taşıma faaliyetini yapma girişimleri, sermaye yetersizliği, pazarlama faaliyetlerinin yetersiz oluşu, bölge ülkelerindeki var olan sorunlar etkileri.

**Fırsatlar:**

-Demir yollarında yapılandırma ve teknolojik değişimin olması verimliliği arttıracaktır.

-Lojistik sektörünün boyutu Avrupa da ki ülkelere bakıldığında küçüktür ve lojistik Pazar henüz doymamıştır.

-Uluslar arasında ticaretin artması, mal ve hizmet üretenlerin lojistik hizmetlerini dışarıdan alma eğilimi vardır.

-Türkiye'nin AB üyeliği ticaret hacminin artmasını sağlayacaktır. Yeni limanların inşa edilmesi için gereken alt yapı çalışmalarının yapılması gerekir.

- Çin'in Asya üzerinde özellikle demir yolu ile Türkiye topraklarında kullanarak Avrupaya ulaşma düşüncesinin olması.

**Tehditler:**

-Gümrük belgesi yükümlülükleri ve vize sınırlamaları, Kamyon taşımacılığındaki kotaların etkisi,

-Yüksek derecede yatırım yapılmasının gerekliliği, AB mevzuatına uyumun yetersizliği, yerli sermayenin yerine yabancı sermaye yatırımlarının varlığı,

-Bölgesel istikrarsızlığın olması, İran ve Irak'ta savaş ihtimalinin olması, Suriye'de iç savaş olması, ülkemizdeki terörizmin etkileri sektör için tehdit unsuru olarak değerlendirilebilir.

### **2.6.3. Mersin Bölgesinin Lojistik Yapısı**

Türkiye'nin Akdeniz Bölgesinde bulunan Mersin, Akdeniz bölgesinin canlı ticaret noktası olarak bilinmektedir. Geçmişten günümüze ticari anlamda birçok yatırım yapılan Mersin bölgede ticaretin odak noktası haline gelmiş bulunmakta, Akdeniz Bölgesinde önemli bir ticaret ve lojistik merkezi olarak yerini almaktadır. Mersin toplam 15 bin km<sup>2</sup>'lik alan üzerine kurulmuş, ortalama 1.6 milyon nüfusa sahip, Türkiye'nin en büyük dokuzuncu ilidir. Nüfusun % 66,2'lik kısmı şehir merkezinde yaşamaktadırlar. Mersin ili, sanayi, tarımsal üretimde verimlilik göstergeleri bakımından Türkiye ortalamalarının üzerinde bulunmaktadır. İlde ticari ve mali

kuruluşların bankacılık ve finans sektörü gibi kuruluşların bulunması, dış ilişkilerde deneyimin olması, Liman ve Serbest Bölgenin varlığı Mersin ilinin ticari açıdan güçlü bir alt yapıya sahip olduğu ve böyle bir potansiyele sahip olduğu bildirilir. Bu yönüyle Mersin ilinin dış ticarete ve iç pazara sağlamakta olduğu lojistik hizmetleriyle de Türkiye ekonomisine önemli katkılarda bulunduğu belirtilir. GAP Bölgesi başta olmak üzere, Kayseri, Konya, Niğde, Hatay, Adana gibi illerde üretim ve buna bağlı hammadde ihtiyacının yüksek olması ve Mersin ilinin lojistik altyapısının kullanılıyor olması ilin güçlü ve dinamik ekonomisinin göstergesi arasında yer aldığı bir göstergesi olduğu açıklanır (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013).

Mersin ili Yenice bölgesinde toplam 600 dönüm üzerine kurulması düşünülen lojistik köy projesinde yükleme, boşaltma, elleçleme ve depolama hizmetlerinin verileceği belirtilmektedir. Bu bölge etrafında arazi kesiminde herhangi bir yerleşmenin yapılmaması gerektiği ifade edilmektedir. Yenice Lojistik Köy Merkezi AB normlarına göre tasarlandığı ifade edilmektedir (Eroğlu, 03.02.2013).

Mersin ilinin Türkiye ve Doğu Akdeniz'in lojistik üssü olmasının nedenleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013):

-Ulusal kalkınma planlarında Mersin'in Türkiye ve Doğu Akdeniz bölgesinin lojistik merkezi olarak hedeflenmektedir.

-Türkiye'de kurulan ilk ve kendi rıhtımına sahip olan tek serbest bölge; Mersin Serbest Bölgesidir.

-Avrupa Birliği'nin Ulaştırma Ağı genişleme planında Deniz Otobanları projesinde Türkiye'den sadece Mersin ve Samsun Limanları kabul edilmiştir.

-Türkiye genelinde C2 belgesine sahip olan firmaların, % 25'i Mersin'de bulunduğu bildirilmektedir.

-Mersin (Çamlıbel) Yat Baseni Uluslararası Doğu Akdeniz Yat Rallisine ev sahipliği yapmaktadır.

-Türkiye'de iki adet deniz ticaret odasından birisi Mersin Deniz Ticaret Odası, diğer, İstanbul ve Marmara; Ege, Akdeniz; Karadeniz Ticaret Odasıdır.

-Bölgesel akaryakıt dağıtımında Mersin ilinde bulunan Kazanlı-Karaduvar merkez konumundadır.

-Mersine deniz yolu ile gelen yükler demir yolu vasıtasıyla Ortadoğu ülkeleri ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne taşınmaktadır. Temeli atılmış olan Kars-Tiflis-Bakü Demiryolu Hattı'nın Akdeniz'e açılan en önemli merkezinin Mersin Limanı oluşturacaktır.

Mersin, Türkiye içinde önemli yere sahiptir olan bir ilimizdir ve Mersin'in güçlü bir tır filosuna sahip olduğu bilinmektedir. Türkiye genelinde C2 yetki belgesine sahip olan firmaların, % 25'i Mersin'de faaliyet göstermektedirler. Ulaştırma Bölge Müdürlükleri tarafından verilen yetki belgelerinin dağılımına bakıldığında, Adana Bölge Müdürlüğü %10,3'lük pay ile 12 bölge müdürlüğü içerisinde 4. sırada yer aldığı belirtilmektedir. Ülkemizdeki bütün yerleşim birimlerine karayolu ile bağlantısının bulunması, Serbest Bölge'nin varlığı ve liman faaliyetlerinin yoğunluğunun da etkisiyle Mersin, karayolu taşımacılığının en faal olduğu iller arasında yer aldığı bilinmektedir (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013).

Demiryollarının Mersin Limanı içine kadar girmesi multimodal taşımacılık açısından önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Deniz yolu ile limana gelen transit yükler, demir yolu ile Ortadoğu ülkeleri ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine taşınmaktadır. Tiflis-Kars demiryolu projesi tamamlanıp aktif hale gelmesiyle birlikte Mersin Limanı'na olan demiryolu ulaşımı daha fazla ivme kazanacaktır. Mersin İli ülkenin demiryolu ağına 43,4 kilometrelik hat uzunluğuyla Yenice'de bağlanmaktadır. Doğu yönüne ayrılan demiryolu, Adana bölgesi üzerinden Güneydoğu Anadolu'ya doğru seyretmekte ve Suriye'ye uzanmaktadır. Batı yönünde ise Mersin Limanı içinde son bulduğu bildirilir (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013). Mersin Demiryolu ağı olarak Tırmıl mevkiinde Yük Boşaltma Merkezinin kurulmasına yönelik çalışmalar başlanmıştır. Bu kurulan merkezden limana ayrı bir demiryolu hattı döşenerek Türkiye'de bir ilk olarak yolcu ve yük vagonlarının taşınması ayrı ayrı hatlardan sağlanacağı açıklanmıştır (Güleç, 03.02.2013).

Tarihsel olarak 1836 yılında kurulduğu belirtilen iskeleye dayanan Mersin Limanı, şehrin ve bölgenin en önemli deniz tesisi konumundadır. 1942 yılında TCDD'ye

bağlanmıştır. Mersin limanının yapımına 1954 yılında başlanmış ve 1960 yılında hizmete girmiştir. Limanın 2000'li yıllarda fazla bir gelişme gösterememiştir, rekabet ortamına uyum sağlayamaması sonucu üzerine çözüm olarak 2005 yılında özelleştirme süreci başlamıştır. Özelleştirme süreci 2007 Mayıs ayında PSA-Akfen ortaklığının 755 milyon Dolar bedelle limanın 36 yıllık işletme hakkına sahip olmasıyla neticelenmiştir. 12 Mayıs 2007 tarihinde Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği (MIP), TCDD Mersin Liman İşletmesi Müdürlüğü'nden limandaki tüm işletmecilik hakkını resmen devraldığı açıklanmaktadır. 2011 yılında Mersin firmalarının % 54'u ihracatta denizyolu ulaşımını tercih ettikleri belirtilip, ithalatta bu oran % 72'ye ulaştığı bilinmektedir (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013).

Mersin'e ulusal ve uluslar arası yerlerden yolcu ve yük taşımacılığı, hava yolu ulaşımı il merkezine 69 km uzaklıkta bulunan Adana Şakir Paşa Havaalanı tarafından yapılmaktadır. Adana Havalimanı 1937 yılında faaliyete başladığı ifade edilir. Mersin ilinde ayrıca bir havaalanı bulmamaktadır (Mersin lojistik platformu, 03.02.2013).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞLETME ORGANİZASYONU

#### 3.1. İşletme Organizasyonu (Örgütlenme) Kavramı

Organizasyon (örgütlenme), bir örgüt oluşturmak için veya bir örgütün en verimli ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurularak burada gösterilen faaliyetlerin tümü olarak adlandırılır (Cemalcılar vd.,1976:102), (Ertürk, 2011:116). Örgütlenme, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin eşgüdümlemiş bir şekilde çalıştıkları bir yapı olarak da tanımlanmaktadır (Can,1997: 100). Örgütsel yapı ise, içinde bulunulan örgütün çeşitli işlevlerini yerine getiren organlar arasındaki düzenleme olarak tanımlanır (Ülgen,1980:210).

Örgüt terimi, belli bir hedefe ulaşmak için bir kişiye ait kaynakların nasıl düzenleneceğini ve dağıtılacağını belirleyen planların varlığına işaret etmektedir. Hem insan kaynakları, hem de donanım ve malzemeler, çalışma koşulları, çalışma yeri, finans kaynakları gibi fiziksel olanaklar, örgütün kapsamı dahilindedir. Örgütlenme, sorumlulukların paylaşılması ve küçük ya da büyük her bir sorumluluğun bir kişiye verilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu kişi, kendisine verilen sorumluluğu gerektiği gibi yerine getirmekle yükümlü olacaktır (Robinson, 1956: 56).

Organizasyon (örgütlenme), en iyi sonucu elde etmek için, işletme içinde yapılması gereken değişiklikler veya yapılması gereken örgüt, alınması gereken düzen olarak tanımlanmıştır (Akat, 1984:111). Organizasyon, bireylerin birlikte iyi ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan mekanizmaya veya bir yapı içinde olmaları olarak tanımlanmıştır (Hatipoğlu, 1968: 17). Organizasyon, daha önceden planlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi, yapılacak faaliyetlerin mantıki ve bir çerçevede toplanması, faaliyetlerin özel pozisyonlara ve bireylere tayini ile ilgili olduğu açıklanır (Hicks, 1967:332).

Organizasyon, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen birden fazla bireyin, çalışmalarını bilinçli bir şekilde birleştirmeleriyle ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak tanımlanır. Ayrıca başka bir tanıma göre örgütlenme, örgüt amaçlarına

ulaşmak için yapılması planlanan işlerin belirlenmiş görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun bireylerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç olarak da tanımlanmıştır. Burada belirtilen süreç, örgütün kuruluşunu gerektiren gayelerin gerçekleşmesi için yapılması beklenen zorunlu faaliyetlerin anlamlı ve etkili şekilde gruplandırılarak, bu oluşturulan grupları belirli bir şekilde örgütün kademe, görev ve mevkileri halinde belirtilerek, bu görevlere gerekli niteliklere sahip ve istenilen sayıda personel ihtiyacını karşılamak gibi evreleri kapsayan süreç olarak açıklanır. Bu anlamda organizasyon süreci planlı ve bilinçli bir çabayı gerektirmektedir. Örgütlenme kavramı, örgütlenme sürecinin sonucunda belirli bir şekilde ortaya çıkan yapıyı belirttiği anlaşılır. Örgüt yapısı olarak belirtilen bu sonuç belirli departmanlar ve bu departmanlar arası ilişkileri gösteren kavram olarak belirtilmiştir (Şimşek,1999: 137).

Organizasyonun (örgütlenme) diğer bir tanımında (Koçel,1998:108) : bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başka bireylerle bir araya gelip bir grup halinde bilgi, beceri ve yeteneklerini bir araya getirerek gerçekleştirmeleri sağlanan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak açıklanmaktadır.

### **3.2. Organizasyon (Örgütsel) Tasarımı ve Örgütsel Dizayn**

Organizasyon tasarımı temel olarak, yapılacak işlerin önceden belirlenerek, organizasyon pozisyonlarının, mevkilerinin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Yapılması istenilen işler bir araya getirilerek organizasyon pozisyonları oluşturulur. Organizasyon tasarımında, bir pozisyon için ilk önce yapılacak işler belirlenecektir, bu belirlenen pozisyon için seçilecek kişinin yetkilerinin ne olacağı açıklanacaktır, bu pozisyona getirilecek kişi veya kişilerin hangi bilgi birikim ve yeteneğe sahip olmasının gerektiği olarak açıklanmaktadır. Sonuç olarak, kişiye bağlı olmayan organizasyon pozisyonu ortaya çıkacağı belirtilir. Bu pozisyonlar daha sonra kendi aralarında bölümlendirilir daha sonrada organizasyon şeması elde edilir (Koçel, 1998: 105-106).

Organizasyon (Örgüt) tasarımı, örgütlerde bu türden bir değişimin sağlanması ilk olarak örgütün yapısal özelliklerin çevre ile ilgili kısıtlarına yönelik olduğudur. Örgütlerin biçimsel yapıları bir analizci tarafından çevreyle uyumunun incelendiği zaman, analizi yapanın rapor verme ilişkilerine verdiği önem, onun örgütü yeniden tasarladığını gösterir. Böyle bir durum danışmanların yaptığı yeniden örgütlenme

faaliyetleri olarak belirtilir. Yeniden örgütlenme faaliyetlerinin başarıya ulaşmamlarının nedenleri, dış çevre durumlarının kapsamadan ve gözetmeden yapılan çalışmalarda aramanın gerekliliği vurgulanır (Bumin, 1979:120).

Organizasyon dizaynı, bir organizasyon yapısını meydana getiren başlıca ilişkilerin şekil olarak ve nitelik olarak ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel dizayn, organize etme anlamı ile aynı anlamda kullanıldığı ve aynı anlamı taşıdığı belirtilmektedir. Organizasyonel dizayn yapılacak belli başlı unsurlar: organizasyon kademelerinin sayısı, bölümler ile departmanlar, organizasyonda görev alacak personelin nitelikleri, bilgi işlem birimi ve kara vermede otoritesinin paylaşımı gibi etmenlerden oluştuğu açıklanmıştır (Koçel, 1998:106).

Organizasyonel tasarım ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen lojistik araştırmalarında, organizasyon literatüründe yer alan üç temel değişkene başvurulmaktadır. Bu araştırmalarda, tasarım, bir organizasyonun kendi içindeki ilişki, yetki ve iletişim yapısı olarak ele alınmaktadır. Genellikle dikkate alınan değişkenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Stank ve Traichal,1998: 78):

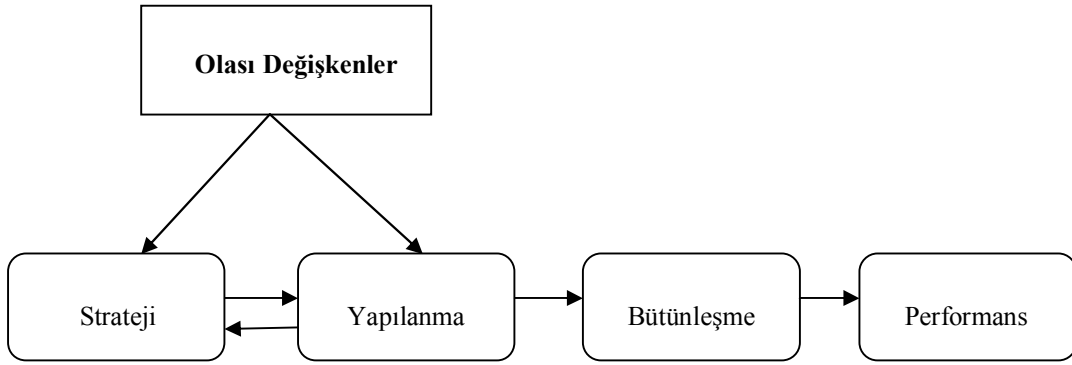
*Merkezileşme*, karar alma yetkisinin organizasyon içerisinde hangi ölçüde dağıtıldığı,

*Resmileştirme*, kararların ve çalışma ilişkilerinin hangi ölçüde resmi kurallar ve standart politikalarla prosedürler tarafından yönetildiği,

*Uzmanlaşma*, görevler ve faaliyetlerin, organizasyon bünyesindeki pozisyonlar arasında bölünmüşlük düzeyi olarak açıklanmaktadır.

Yetkinin merkezileştirilmesi, işlevsel alanlar arasında daha iyi koordinasyon sağlayabilmekte ve daha proaktif, fırsatları kovalayan bir davranış biçimi yaratabilmektedir. Ayrıca stratejik kararların yapının geneline entegre edilmesine, organizasyonel çabaların ortak bir doğrultuda yoğunlaştırabilmesine olanak tanımaktadır. Resmileştirme, sürekli tekrarlanan faaliyetleri rutin haline getiren kurallar ve prosedürler temin etmekte, önceleri netleştirmekte ve kafa karışıklıklarını gidermektedir. Ayrıca, yöneticilerin daima kriz içerisinde çalışmasını engellemekte, organizasyonun özel talepler karşısında son derece esnek bir biçimde tepki verme

yeterliliği geliştirmektedir. Uzmanlaşma ise verimliliği ve üretkenliği desteklemekte, çalışanların yeni fikirler ve görevleri daha kolayca anlayabilmesine imkan vermektedir. Ancak, uzmanlaşma sonucunda, farklı işler ve faaliyetler arasında daha fazla koordinasyona ihtiyaç duyulmakta, bu nedenle faaliyetlerdeki değişimlere ve beklenmedik durumlara tepki vermek güçleşmektedir (Stank ve Traichal,1998: 78).



Şekil 3. Lojistik Organizasyonu ve Performans

Kaynak: Stank ve Traichal, Logistics Strategy, Organizational Design, and Performance In A Cross-Border Environment, 1998: 77.

Stank ve Traichal organizasyona etki eden olası değişkenler içerisinde Strateji ve Yapılanma arasındaki karşılıklı etkileşim, bütünleşme ve performans kavramlarının da etkisine dikkat çekmektedir.

### 3.3. Temel Yönetim Yaklaşımları

Temel yönetim yaklaşımları, yönetimin en verimli ve etkili bir şekilde işyerlerinde uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yönetim bilimi başlı başına bir bilim dalı olarak günümüzde yerini aldığını görmekteyiz. Temel yönetim yaklaşımları kamu kurumlarında ve işletmelerde yıllar öncesinden uygulamalarına başlanılan ve günümüzde de uygulanmaya devam edilmektedir.

#### 3.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımında üç yaklaşım esas alınmaktadır. Bunlardan ilk olarak, Frederick Taylor'un öncülüğünü ettiği Bilimsel Yönetim, ikincisi öncülüğünü



Henri Fayol' un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı, üçüncüsü Max Weber'in öncülüğünde Bürokrasi yaklaşımıdır. Klasik yönetim teorisinin çabaları iki önemli konuda kendisini göstermektedir. Birinci olarak, işyerlerinde rutin bir şekilde yapılmakta olan işlerde makinelere ek olarak insan gücününse kullanılması gerektiği vurgulanmış, ikinci olarak biçimsel organizasyon sisteminin oluşturulmak istenmesidir. Taylor'un bilimsel yaklaşımı burada belirttiğimiz birinci noktayı ifade etmekte olup, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokratik Yaklaşım ise ikinci noktayı ifade ettiği açıklanmaktadır (Ertürk, 2011: 99).

*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.* 1900'lü yıllarında başlarında Frederick Winslow Taylor'un önderliğinde bu yaklaşım, genel kabul görmüş ve işletmelerde uygulanmaya başlamasından itibaren işyerlerinde verimliliğin arttığı belirtilmektedir. Birinci Dünya Harbi öncesi yıllarda Amerikan ekonomisinde hızla meydana gelen büyüme karşın bu büyümenin bilimsel olmayan üretim yöntem ve tekniklerinin kullanılıyor olması Taylor'u bu konudan dolayı bilimsel araştırma yapmaya sevk ettiği açıklanır (Koçel, 1998: 121). Taylor işlerin yapılması esnasında verim olmayan yöntemlerin kullanıldığını, zamanın boşa harcandığını, az iş yapılması neticesinde işçilerin daha çok yorulduğu, böylece iş veriminin olumsuz olarak etkilendiğini gördüğü ve bu konularda çalışmalar yaptığı bildirilir. Taylor yaptığı çalışmalarında, iş de ve zamanda emek israfını ortadan kaldırılabilecek yeni iş standartları geliştirmiştir. Bu standartları geliştirerek iş ile ilgili olarak verimliliği ve etkinliği arttırmıştır (Ertürk, 2011: 99).

Bilimsel yönetim anlayışında, analiz etme ve problem çözümü ile ilgili bilimsel yöntemlerin yönetim sorunlarına uygulanması olarak ifade edilmektedir. Taylor tarafından da belirtildiği gibi, her ne kadar çok alanda bilimsel yönetimin uygulama alanı varsa da, esas olarak fabrika veya atölye tipi işyerlerinde üretime yönelik olduğu belirtilmektedir. Taylor, etkili yönetim için iş ile ilgili eksiksiz bilgi birikimi ve işi başarmak için en iyi ve en ucuz maliyetli yönetimin gerekli görüşü açıklanmıştır (Hicks vd.,1975:145). Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesine katkı sağlayan Henry Grant, Frank ve Lilian Gilbert, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarlarında önemli katkıların olduğu bilinmektedir (Koçel,1998: 121).

*Yönetim Süreci Yaklaşımı.* Klasik teorisyenin ikinci yaklaşımı olarak belirtilen, öncülüğü Henri Fayol tarafından yapılan Yönetim Süreci Yaklaşımı olarak ifade edilir.

Düşüncelerini Fayol, 1916'da Fransa da yayınlanan eserinde açıklamıştır. Fayol, Taylor ve onun takipçilerinin daha çok oranla iş dizaynı ve işlerin yapılma şekliyle ilgilenmelerine karşılık, organizasyonun bütününe irdeleyerek iyi bir örgütlenme dizaynı ve yönetiminin ilkeleri konusunda araştırmalar yaptığı açıklanmıştır ( Koçel,1998: 122).

Fayol' göre yönetim, “ *ileriye görmek (planlama), örgütlenmek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kumanda etmek*” şeklinde tanımlanmaktadır. Fayol'un yönetimi beş bölüme ayırarak yaptığı tanımda yönetsel teori için kavramsal bir çatı olduğu açıklanmıştır ( Can vd., 2011:65).

Henri Fayol işletme içerisinde bulunan fonksiyonları aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Tosun, 1961:290-291) (Koçel, 1998:123-124): *Teknik fonksiyon (üretim), Ticari fonksiyon (satın alma ve satma), Muhasebe fonksiyonu (kayıtların tutulması), Finans fonksiyonu (kaynak temini ve kullanımı), Güvenlik fonksiyonu (işyerinin ve personelin güvenliği),Yönetim fonksiyonu.* Fayol yönetim fonksiyonunu şu şekilde gruplandırmıştır: *öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek, kontrol etmek* ( Ertürk, 2011: 100).

Yönetim süreci yaklaşımının gelişmesine Fayol'dan sonra, Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından katkıda bulunulmuştur. Bunlardan başka Mary Parker Follet, James Mooney ve Alan Reiley gibi yazarlarda katkıda bulunmuşlardır (Koçel, 1998: 123).

*Bürokrasi Yaklaşımı.* Klasik yönetim yaklaşımlarının üçüncüsü olan Bürokrasi Yaklaşımı, 1900'lü yılların başlarında alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilmiş olup, günlük dildeki anlamı, işlerin savsaklanması, geciktirilmesi, işlerin yokuşa sürülmesi, bugünün işini yarına bırakma anlamlarının aksine bir organizasyon yapısını ifade ettiği açıklanır (Koçel, 1998:138).

Weber'e göre bürokratik örgüt yetkilerin sorumlulukların doğmasına sebep olur. Weber'e göre üç yetkiden söz edilmektedir. Bu yetkilerden birincisi geleneksel yetkidir. Geleneksel yetki bireysel olan ve bireyin doğuştan gelen bir özelliğidir. Bu yetki türünde kurallar, emirler gelenekselliğe uygun olduğu sürece yasallıklarını korumaktadır. Weber'in ikinci olarak ifade ettiği yetki ise karizmatik yetkidir. Bu yetki

türünde açıklanan yetkinin kutsallığı ve kahramanlık olarak nitelenen, tanrı tarafından verilen özelliklere dayanması olarak açıklanmaktadır. Bu yetki kaynağından verilen emirlerin geleneksel bir anlamda olduğu için değil, yalnızca lidere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulmaktadır. Weber'in savunduğu üçüncü yetki türü ise, ussal-yasal yetkidir. Burada açıklanan yetki kişisellikten uzak olmaktadır. Lider, seçimler yada daha başka bir şekilde bu yetki elde eder ve emir verenlerde kanunlara, nizamla uygun olarak davranmak zorundadır (Can vd.,2011: 67-68).

Weber'in bir örgüt modeli olarak ifade edilen ve geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Koçel, 2010: 225-226): *Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, İlkeler ve yöntemler, Gayri şahsi ilişkiler, Teknik esasına dayanan bir personel seçimi ve terfi sistemi, Yasal yetkinin uygulanması*

Burada belirtilen yöntemlerin izlenmesi sonucunda organizasyonlarda birliğin sağlanacağı ifade edilir. Ayrıca yukarıda belirtilen ilkeler üst kademelerden çalışanların, alt kademede çalışanları kontrol etmesine ve koordine etmesine olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşıma Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından da katkılar sağlandığı belirtilmektedir (Koçel, 2010: 225-226).

Yirminci yüzyılın başlarında, Alman sosyolog ve ekonomist Max Weber, bürokratik örgütlenmelerde bulunmak zorunda olduğunu düşündüğü unsurları şöyle sıralamıştır (Brinckloe ve Coughlin, 1977: 68-69) :

- Çalışanların yeteneklerine uygun tek bir işte uzmanlaşması,
- Açıkça belirlenmiş bir yetki hiyerarşisi,
- Ayrıntılı çalışma kuralları,
- Kişiler üstü bir çalışma yöntemi,
- Yapacakları iş için özel olarak eğitilmiş yöneticiler,

Bu ilkelere bağlı kalınarak örgütlenmenin işletmenin, kurumun başarısı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

### 3.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

Neoklasik yaklaşımının en belirgin özelliği, klasik düşünce tarafından bu özellik ihmal edildiği savunulur, bu yaklaşım insan faktörünü inceleme alanına almasıdır. Klasik teoriden farklı olarak düşünürler psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi konularıyla ilgilendikleri bilinmektedir. Neoklasik öğretinin en önemli katkısı, organizasyonlarda çalışan bireylerin nasıl davrandıkları ve organizasyon yapısı ile davranış biçimleri arasında ilişkileri izah etmek olarak açıklanır. Neoklasik yaklaşım, insan unsurunu organizasyon yapısında en verimli ve etkili bir şekilde ifade edilmesini öngörmektedir. Bu düşünceden dolayı neoklasik düşünce, bir örgüt içinde yer alan insan faktörünü anlayarak, onun kabiliyetlerini en iyi şekilde değerlendiren ve bu kabiliyetlerden en iyi şekilde yararlanarak, organizasyon içinde bireylerin davranışlarını arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon yapısında meydana gelen sosyal grupların ve bunların niteliklerini öğrenerek yöneticiye ve yöneticilere kullanacağı yeni kavramsal nitelikler sağlamaktadır (Ertürk, 2011: 101-102).

Yönetim biliminde Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve 1924'de çalışmalarına başlanan ve yıllar boyunca süren deneyler Harvard Üniversitesi psikologları Elton Mayo, Fritz Roethlisberger ve Dickson yönetiminde bir araştırmacı grup olarak çalışmaları yürütülmüştür. Hawthorne çalışmaları temel olarak iki varsayımdan oluşmakta olup, bu varsayımlar:

- İşyeri fiziksel koşullarıyla işçilerden sağlanan verim arasındaki olumlu ilişkinin olduğu belirtilir,
- Bireyler gelirlerini en yüksek düzeyde tutmak istedikleri görülmektedir. Bu nedenle insanlara enyüksek kazanç sağlayacak şekilde yöntem geliştirilmeli ve bunun sonucunda da kişiler dışarıdan yönetilmelidir (Can, 1997: 39).

Hawthorne'nun yukarıda belirtilen varsayımlardan; yapılan araştırmalarla ilk defa bir organizasyon içinde yer alan insan ve onların oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemine vurgu yapıldığı görülmüştür. Bireylerin sosyal bir yapıya sahip oldukları, endüstri devrimi sonrasında işlerde aşırı bir şekilde uzmanlaşmaya gidildiğini bu durum çalışanları tekdüze, sıradan işler yapmaya yönelttiği, sanayi sektöründe

çalışmanın eskinin zanaatkarlığı gibi tatmin edici olmadığı ve bundan dolayı çalışana işçilerin, personelin bu tatmini kendi aralarında kurdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalışıldığını ortaya çıkaran Hawthorne deneyleri, Yankee City, Harwood ve Tavistock kömür ocakları gibi çalışmalarla deneyleri daha da ileriye götürüldüğü belirtilir (Can, 1997: 40).

Davranışsal teorinin gelişmesinde ilk başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chirs Argyris olmak üzere birçok yazar ve araştırmacının katkısının olduğu bilinmektedir (Koçel,1998:147).

### **3.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları**

Temel yönetim yaklaşımlarının üçüncüsü olan Modern Yönetim Yaklaşımı İkinci Dünya savaşından günümüze kadar gelen bölümü kapsamaktadır. Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımlara göre daha güncel olmakta ve yönetim bilimine konu olmaktadır. Modern Yönetim Yaklaşımlarında Yönetim Bilimi Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımları incelenecektir.

Klasik teoriyi savunan düşünürler, organizasyonu geometrik ve mekanik bir yapı içinde ele almaktaydılar. Yeni klasikler ise, her şeyden önce organizasyonu meydana getiren psikologlardan oluşmaktadırlar. Modern akımın temsilcileri, sosyologların, biyologların ve sibernetikçilerin görüşlerini kabul eder ve çoğu zaman bu düşünürlerin görüşlerini kaynaştırmaya çalışmaktadır (Pedraglio, 1972: 16).

#### **3.3.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Yönetim ve organizasyon uygulamalarının 1960'lı yıllardan bu yana bir çok değişikliklerle uğradığı belirtilmektedir. Klasik teori davranış bilimleri ve sibernetik ile daha çok zenginleştirilmiş olduğu açıklanmaktadır. Sistem, “ *birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleriyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak*” tanımlanmaktadır (Eren, 2009: 49).

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce yaklaşımı biyolog Von Bertalanff'nin 1920'lerde başlatmış olduğu Genel sistem teorisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve bunları geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanı olarak da açıklanmaktadır. Genel Sistem Teorisinin ilk amacı olarak, Matematik, Biyoloji, Fizyoloji ve Ekonomi gibi bilim dallarının birlikte birleşimiyle oluşan ve özellikle bu bilim dallarının büyüme ve gelişme konularına uygulanabilecek ilke, prensip ve teoriler geliştirmek olarak açıklanmaktadır. Sistem yaklaşımı, olayları, konuları tek bir açıdan bakmayarak, başka olaylardan ve çevresel etkenlerden kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeveye bağlı bir biçimde, başka olaylarla ilişkilendirilerek incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol edilmesi açısından daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu şekilde genelci ve bütünsel görüşlerin yönetim bilimi konularına uygulanması ile sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Koçel, 1998:160).

Sistem yaklaşımında, Kenneth Boulding yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşık bir yapıya doğru belirli bir hiyerarşi içinde sınıflamalar açıklamıştır (Eren, 2009:49-51) (Budak vd.,2004:91-92):

- *Statik yapı düzeyindeki sistemler,*
- *Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi,*
- *Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi,*
- *Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem,*
- *Jenetik-toplumsal düzey sistemi,*
- *Hayvan sistemi,*
- *İnsan sistemi,*
- *İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler,*
- *Fizik ötesi sistemler*

Sistem teori ve yaklaşımlarının sosyal bilimlerde uygulanması bu sistem içindeki görevlerinin algılanması ve görevler arası ilişkiler açısından önemli bir katkıya sahip olduğu belirtilmektedir.

### **3.3.3.2. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı yönetim ve organizasyonda, klasik ve neo klasik yaklaşımlarının organizasyon sorunlarına çözüm bulmada yetersiz kalması sonucu 1950 ve 1960'lı yıllarda organizasyon sorunlarına tümüyle değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Önceki yaklaşımların ana fikrini oluşturan en iyi organizasyon yapısını oluşturmak ve en iyi organizel ilkeleri geliştirmek düşüncesinin yerine bu yeni yaklaşımlar; her zaman ve her yerde geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısının olmadığı, organizasyonla ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesi temel alındığı belirtilmiştir. Bu düşünceyle beraber organizasyon yapısı, örgütsel davranış, çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkilerin incelenmeye başlandığı belirtilir (Koçel,1998:181).

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısının belirlenmesinde içsel ve dışsal koşulların birbirleriyle olan ilişkilerine göre şekil alan bir yapı olarak görülmektedir. Burada asıl olarak belirtilen organizasyon yapısı bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının belirlenmesinde, organizasyonun nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşullara göre belireceği açıklanmaktadır (Koçel,1998:181).

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonların da içinde bulunduğu çevre şartlarıyla birlikte yönetim ve organizasyon yöntem ve tekniklerin arasında fonksiyonel bir ilişki kurularak, daha etkin ve verimli bir yönetim için, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve çevre şartlarının iyi analiz edilerek değerlendirilmesi gerektiği bu yaklaşımın temelini oluşturduğu vurgulanır. Bu yaklaşıma göre her işletmeye göre ve her örgütsel yapıya ilişkin uygulanacak bir sistemin olmadığı belirtilir. İşletmelerin kendilerine yönelik ideal çözüm yöntemleri işletmelerin içsel ve dışsal alt sistemlerinin etkisiyle değiştirilebileceği belirtilir. Bundan dolayıdır ki her işletmeye uygulanacak tek ve ideal bir çözüm sisteminin olmadığı açıklanmaktadır. Durumsallık yaklaşımının,

sistem yaklaşımının devamı, onun uzantısı olduğu ve sistem yaklaşımının geliştirilmiş olduğu açıklanır ( Ertürk, 2011:103) ( Eren, 2010: 56).

### **3.4. Organizasyon Yapı Türleri**

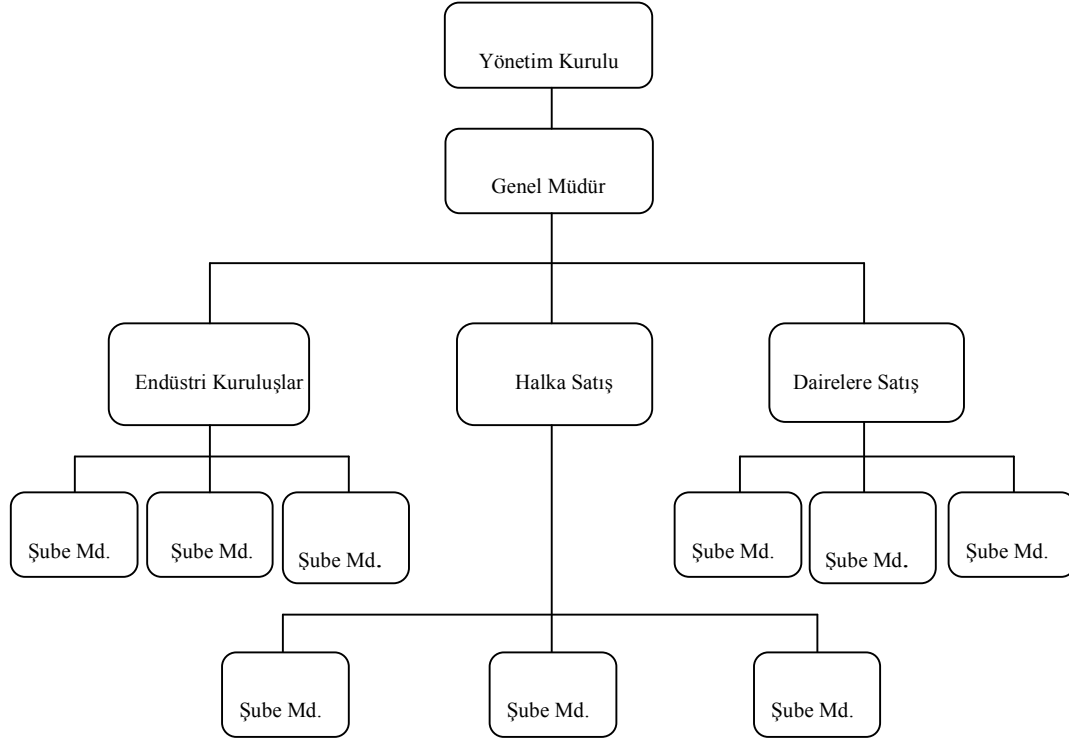
İşletmelerde organizasyon yapı türleri işletmelerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını artıracak bir organizasyon modelleri olarak bilinmektedir. İşletmeler faaliyetlerine göre bu yapı türlerinden kendilerine uygun olan bir yapı türünü işletmelerde uygulamakta ve bu uygulanan yapı türlerinden de işletmelerin yönetim başarıları artacaktır. Bu yapı türleri, dikey organizasyon, dikey-kurmay organizasyon, fonksiyonel organizasyon, matris organizasyon, proje organizasyonu ve şebeke organizasyon yapı türleri incelenecektir.

#### **3.4.1. Dikey Organizasyon**

Dikey organizasyon yapı türüne komite organizasyon olarak da adlandırılmıştır. Bu organizasyon türünde dikey olan yetkinin bir hat şeklinde üstten alt kademelere doğru kullanılan bir organizasyon türü olarak açıklanmaktadır. Bu organizasyonda aynı görevi yapan personeller birbirlerinden bağımsız olarak çalışırlar ve yaptıkları görevlerden dolayı da üstlerine karşı sorumlu oldukları, aynı zamanda astlarına da görev verdikleri belirtilir. Böyle bir yapıya sahip olan işletmelerde yönetici çabuk kararlar alıp uygulayabilir ancak bu yapıda uzmanlık gerektiren işlerde uzman tavsiyelerinden yoksun olduğu belirtilmiştir (Ertürk, 2011:126).

Dikey organizasyon modelinde, bütün kademeler, en yakın makamdan, en aşağı makama kadar aynı emir komuta zinciri ile birbirlerine bağlı oldukları açıklanmıştır. Her bir kadronun doğrudan bağlı oldukları tek bir yönetici olduğu belirtilir. Her türlü iş yukarıdan aşağıya doğru bütün kademelerden geçerek ilgili birimlere intikali sağlandığı açıklanır (Eser,1967:112).Dikey organizasyon şekli örneği aşağıda görülmektedir.





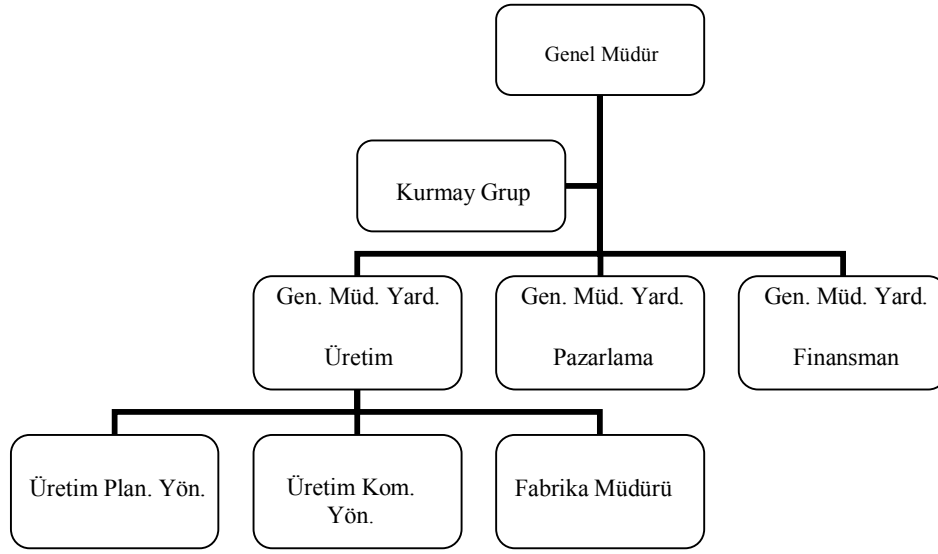
Şekil 4. Dikey Organizasyon

Kaynak: Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 2011:126.

### 3.4.2. Dikey Kurmay Organizasyon

Dikey kurmay organizasyon yapısında dikey organizasyona kurmay bir bölümün eklenmesi ile ortaya çıkmıştır. Kurmay bölümde bir veya birden fazla kadrolar yer alabilmektedirler. Kurmay bölümün görevi, dikey yetki dahilindeki yöneticilere görevleriyle ilgili tavsiye ve teknik bilgi sağlamaktır. Bu şekilde yönetici grubunun araştırma ve uzmanlık bilgisi toplama yükü üzerlerinden alınmış olduğu ifade edilir. Dikey kurmay organizasyon biçiminde iki tür yetki kullanıldığı belirtilir. Bunlardan birinci olarak dikey yetki, yürütme görevini üstlenen yöneticiler tarafından kullanılmasıdır. Diğer yetki türünde ise, kurmay yetki, kurmay kişi veya bölüm tarafından kullanılması olarak açıklanır. Yönetici kesimin kurmay bölümün ifadelerine uyması gibi bir zorunluluğun olmadığı da açıklanmaktadır. Ancak bu kurmay grup yöneticilere rehber olmakta olup, yöneticileri bilgilendirme görevi oldukları belirtilir.

Kurmay bölümü kendi arasında dikey yetki kullandıkları görülmektedir (Ertürk, 2001:127). Dikey kurmay organizasyon şekli örneği aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 5. Dikey Kurmay Organizasyon

Kaynak: Ertürk, İşletme Biliminin Temelleri, 2011:127.

Buradaki kurmay organizasyonun diğer birimler üzerinde emir komuta ilişkisi ve ya yetkisi bulunmamaktadır.

### 3.4.3. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon tanımında esas olan değer yaratma ilkesinin olduğu açıklanmaktadır. Diğer organizasyon biçimlerinde ve yalın organizasyon sistemi içinde de yürütülen tüm faaliyetler ve çabaların katma değer yaratıp yaratmadığına bakılarak ele alınması ve herhangi bir katma değer yaratmayan unsurların, aşama ve süreçlerin en aza indirilerek ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Örgütün yalın olması, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak olarak anlamlandırılmaktadır (Efil, 2009:406-409).

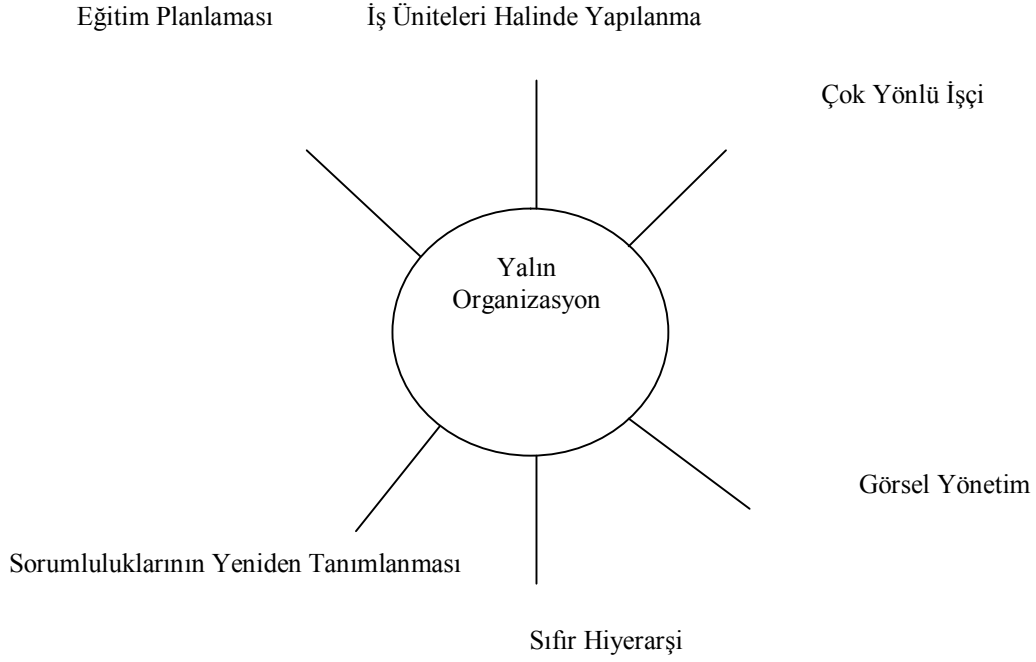
Yalın üretim ilk uygulama alanı 1950 yılında Taichi Ohno tarafından Japonya Toyota firmasından yapılmıştır. Yalın üretimin temelini, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, sıfır stok, sıfır hata ve yalın örgütlenmeden oluştuğu belirtilmektedir. Yalın üretim olarak belirtilen bu üretim biçimi yalın organizasyonların temelini oluşturduğu açıklanmaktadır. Toyota üretim sistemi olarak da bilinen yalın

üretim sistemi, gereksiz aşamaların en aza indirgenmesi, bir faaliyet içinde yer alan tüm aşamaların sürekli bir iş akışına olanak verecek şekilde sıralanması, iş gücünü sürekli geliştirmeyi amaçlayan fonksiyonlar arası ekipleri kendi içinde yeniden organize edilmesi temeline dayandığı da ifade edilmektedir (Efil, 2009: 406-409).

Yalın organizasyon, örgütlerin sadeleştirilerek gereksiz organlardan arınması ve özellikle hiyerarşik yapılanmayı en aza indirgeyerek hiyerarşik yapıdan uzaklaşma anlamına geldiği belirtilmiştir. -0- hiyerarşi noktasında organizasyonda gereksiz basamak sayılarını azaltılması, gereksiz organların kaldırılması ve bu pozisyonlarda çalışan görevlilerin işten alınarak sade bir organizasyon sistemi oluşturmaya çalışılmaktadır. Yalın organizasyon sistemi içinde daha az sayıda örgütsel basamak, organ ve eleman kullanılarak daha hızlı üretim, daha esnek bir çalışma sisteki ve daha düşük maliyette iş yapılanması amaçlandığı belirtilmektedir (Sabuncuoğlu vd.,2011:216).

#### **3.4.3.1. İş Üniteleri Halinde Yapılanma**

Yalın organizasyonların temel özelliklerinden biri iş üniteleri halinde yapılanmadır. Birbirlerinden kopuk olan, geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine, işletmelerde o konu ile ilgilenen kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Bilgi iletiminin daha hızlı bir şekilde sağlanması ve esneklik içerisinde bulunan pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir biçimde karşılanması sağlanmaktadır. Bu yaklaşımda iş ünitelerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için özerkliğe sahip bulunan takımlar şeklinde çalışmalarının benimsendiği açıklanmaktadır. Oluşan her takım birer küçük işletme gibi bütün işin sadece bir kısmını yapmaktadır. Organizasyonun diğer kısımları da aynı biçimde ağ gibi örüldüğü açıklanır. Bir konu üzerinde bir ya da daha fazla sayıda kişi farklı şekillerde düşünebilmektedir. Bireyler tek br iş üzerinde değil, sürecin bütünü üzerinde sorumlu oldukları belirtilmiştir (Efil, 2009:410-411).



Şekil 6. Yalın Organizasyon, İş Üniteleri Halinde Yapılanma

Kaynak: Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2009:411.

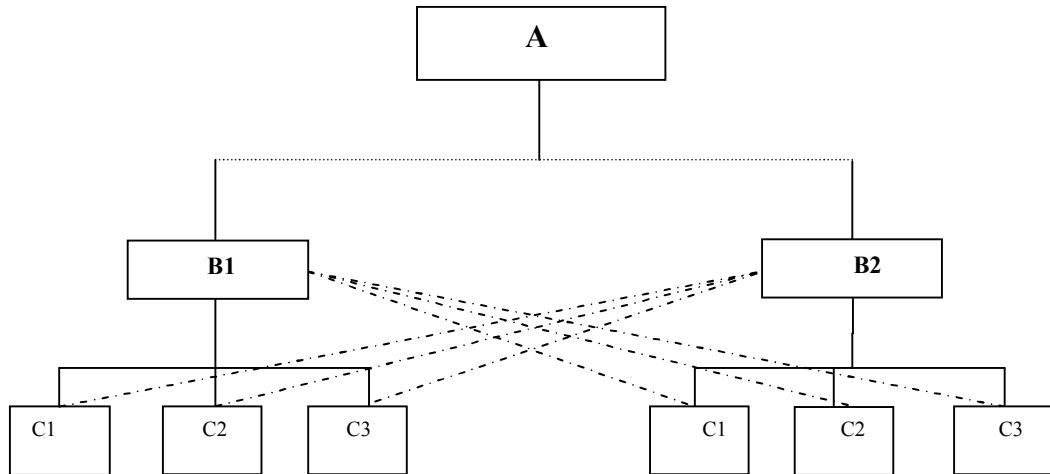
### 3.4.3.2 Sıfır Hiyerarşi Organizasyonu

Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının yüksek ve dar olmasından ayrılıp, organizasyonun basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşi yapısının en aza indirgenmesi olarak belirtilmesidir. Alvin Toffler 'Geleceğin Şoku' adlı eserinde orta kademe yöneticilerinin üretenle yöneten arasında en büyük engel olarak gördüğü belirtilmiştir. Orta kademe yöneticilerini ortadan kaldıran sıfır hiyerarşi, denetleme görevlerini çalışanlarla paylaşması, yetki ve sorumlulukların çalışan kesimle ortak olarak kullanması sonucu yönetsel kademelerin en aza indirildiği bir organizasyon olarak açıklanır. Sıfır hiyerarşi de yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esası vardır. Bu hiyerarşi biçiminde çalışanların kariyerini değil rollerini en iyi bir şekilde ifa etmelerini benimsediği açıklanmaktadır (Efil, 2009: 411-412).

### 3.4.4. Fonksiyonel Organizasyon

Fonksiyonel organizasyon Frederick W. Taylor tarafından ortaya çıkarıldığı bilinmektedir. Bu organizasyonun en açık belirgin özelliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesi işlemlerini uzmanlara bırakılmasıdır. Taylor bu modeli önerirken örgütlerde bilimsel boyutlarda işbirliği sağlanmasını, uzmanlaşmaya verilen önemin artması gerektiğini vurgulamış, bireylerin bilgi birikimi ve deneyimlerinden en üst şekilde yararlanılması gerektiğini amaçladığı belirtilmektedir (Efil,2009: 361-362).

Fonksiyonel organizasyonu (Ertürk,2011:127-128) danışmanlık düşüncesinin uygulamadaki alanının genişletilmesiyle ortaya çıktığını ifade edilir. Fonksiyonel yetki en üst yapıdaki yönetici tarafından değil de, fonksiyonel yetkiye sahip ve herhangi bir konuda uzmanlığı olan personel tarafından bu yetkinin kullanıldığı şeklinde açıklanır. Bu kullanılan yetki en üst amir tarafından kullanıldığı gibi işlem görür.



Şekil 7. Fonksiyonel Organizasyon

Kaynak: Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2009:361.

Şekilde 7’de gösterildiği gibi B1, B2’nin emir komutası altında bulunan birimlere, B2’de B1’in emir komutası altında bulunan astlara emir verebilmektedir. Bu şekilde önemli olan yöneticinin kendi konusunda uzmanlığa, yetkinliğe sahip olması ve

diğer bölümlerdeki yapılara yardımcı olabilecek bir düzenlemeye gidilmesi olarak açıklanır (Efil, 2009:362).

### 3.4.5. Matriks Organizasyon

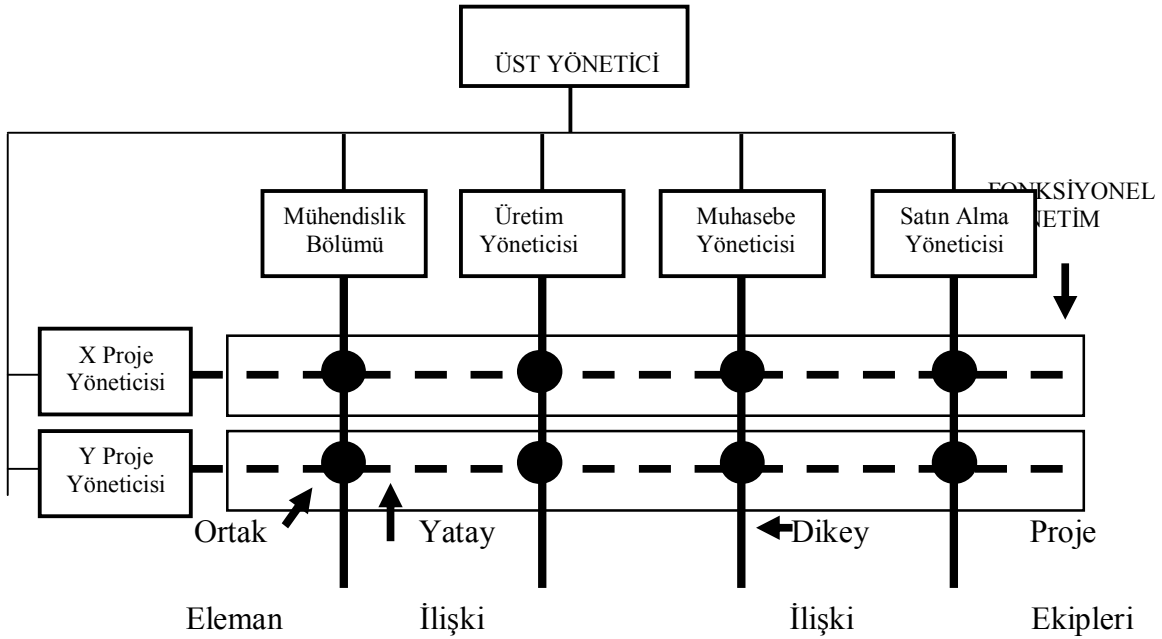
Proje örgütleri, proje süresi boyunca devam eden geçici yapılar şeklindedir. Bu yapılar, bir proje süresine bağlı olmadan sürekli bir duruma getirildiğinde ortaya çıkan bu yapıya Matriks Organizasyon adı verilmektedir (Can, 1997:135) (Budak vd., 2004: 350).

Davis ve Lawrence (1979), matris yapısının gelişiminde üç aşamanın varlığından söz etmektedirler. Bunların birincisi olan *geçici bindirme* aşamasında, yalnızca özel ve acil ihtiyaçlar için proje ekipleri oluşturulur. *Kalıcı bindirme* adını verdikleri ikinci aşamada, proje ekipleri artık süreklilik arz edecek bir örgütlenme şeklinde kurulur ve ekipler işlevsel hiyerarşisinin ötesine geçen bir biçimde çalışır. *Olgunlaşmış matris* dedikleri son aşamada ise, proje ekipleri ile işlevsel grupların yetki ve nüfuz hatları arasında denge kurulur (Torrington ve Weightman, 1985: 36).

Matriks yapı, organizasyon yapıları içindeki hem proje hem de fonksiyonel yapıların özelliklerini taşıyan karışık yani melez bir organizasyon olarak açıklanır (Hodgetts, 1999:210). Bu organizasyon türü fonksiyonel organizasyon ve ürün temeline dayalı organizasyon yapılarının özelliklerinin bir araya getirilerek oluşturulduğu açıklanmaktadır. Matriks yapı, özel projeleri incelemek amacıyla geçici bir örgütlenme olabileceği gibi, devamlı faaliyetleri yürütmek amacıyla bir sürekli organizasyon yapısına dönüşebilecektir. Matriks organizasyon yapısında koordinasyonun sağlanması geleneksel yapılara nazaran daha yüksek düzeyde sağlanmaktadır. İş, komuta organizasyon yapısından farklı bir şekilde, bir proje içinde örgütlenmekte olduğu açıklanmaktadır. Birkaç projenin olduğu durumlarda matris organizasyon yapısına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Ertürk,2011: 128-129). Matriks organizasyonun en üst düzeyde proje sistemlerinin düzenlenmesini gerçekleştirmek amacıyla kurulan bir sistem olarak irdelenmesinin gerektiği vurgulanır (Aşkun vd.,2010:195).

Matriks organizasyon yapısı iki tür ilişki üzerine kurulmuş olup bunlar yatay ve dikey ilişkiler olarak adlandırılmaktadır. Diğer organizasyon biçimlerine bakıldığında daha çok dikey ilişkilerin olduğu görülmekte ve yatay ilişkilerin görülmesi istisna bir durum olarak açıklanmaktadır. Matriks organizasyon yapısında yatay ve dikey ilişkiler aynı önem derecesine sahiptir ve biri diğerine üstün olmadığı belirtilir (Koçel, 1998:227).

Proje organizasyonu olarak da açıklanan matriks yapıda, projelerin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık alanlarından yararlanma, diğer yandan proje ile ilgili işlerin yetkileri ve sorumlulukları açısından projenin tek sorumlusunun olması temeline dayandığı açıklanır. Matriks organizasyon yapısında, projelerin tamamlanıp sona erdirilecek sorumluluğunu alan proje yöneticisi, fonksiyonel bir yapıdaki bölümlerden, departmanlar arasında yatay bir ilişki haline girmektedir. Bu departmanlarda çalışan uzman personellerin projelere katkılarda bulmalarının gerektiği açıklanır (Koçel,1998:227).



Şekil 8. Matrix Organizasyon

Kaynak: Koçel, İşletme Yöneticiliği, 1998: 229.

### **3.4.6. Proje Organizasyonu**

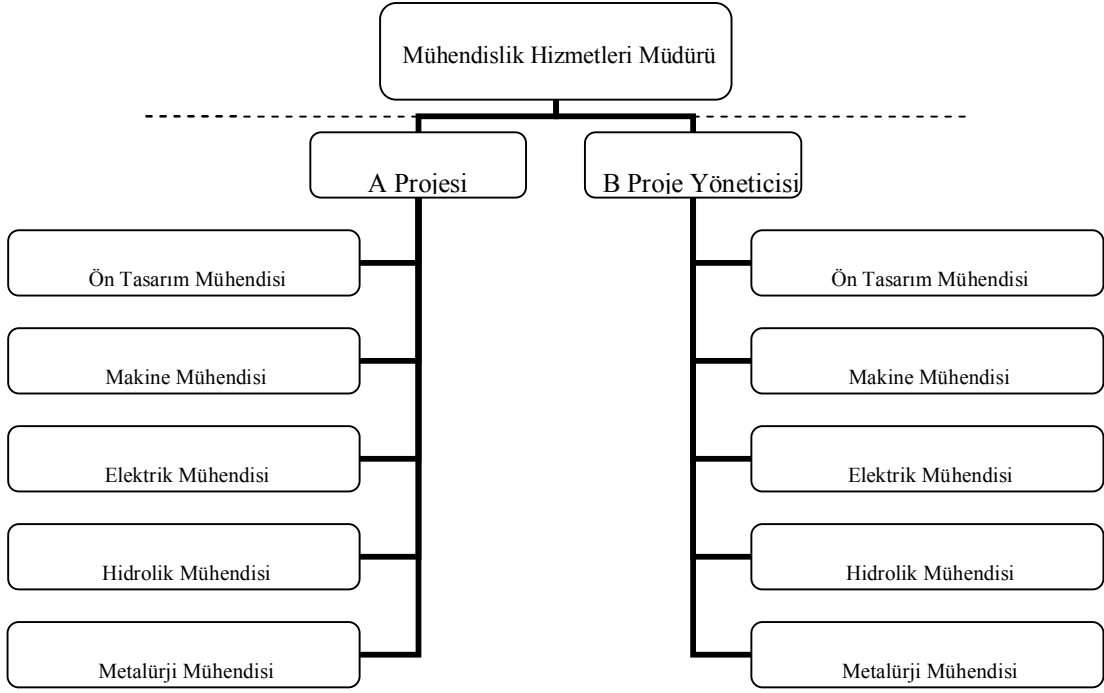
Proje organizasyonu belirli işlerin yapılması amacıyla gerçekleştirilen proje süresine bağlı olan geçici yapılar olarak ifade edilmektedir. Proje örgütlerinin amacı, geleneksel örgüt yapısından daha çok bir düzeyde eşgüdümün sağlanmasını öngörmektedir. Birden fazla projelerin varlığı durumlarında proje organizasyonlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Proje örgütündeki işlevler, komuta örgütündeki birimlerden farklı olarak bir proje etrafında örgütlendiği açıklanmıştır (Can,1997:134-135).

Proje organizasyonunun en önemli özelliği, proje türü olarak ifade edilen işlerin yerine getirilmesi için gerekli kaynaklar ve bölümlerin bir proje yöneticisinin emir ve komutasında olmasıdır. Proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan böyle bir yapının geçici bir nitelikte olduğu ve projenin sona erdiğinde proje yöneticisine bağlı olan görevlilerin organizasyondaki birimlerine geri dönecekleri belirtilmektedir (Koçel,1998: 226).

#### **3.4.6.1. Arı Proje Organizasyonu**

Projelerin amaçlarına yönelik olma konusunda Arı Proje Organizasyonu, en uygun organizasyon seçeneklerinden olup, proje yöneticilerinin yetkileri bakımından bu örgütlenme biçiminde yetkileri en üst seviyede olduğu bilinmektedir. Arı proje organizasyonu proje temeline göre bölümlere ayrılmış örgüt biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere Mühendislik hizmetleri bölümü işlev, üretilen mal ya da bölge gibi örgütlenme şeklinde olmayıp, bölüm tarafından üstlenilmiş projelere göre örgütlenmiş olduğu açıklanır. Bu şekildeki bir yapı sonucunda belirli bir proje üzerinde emir kumanda birliği ve projenin daha iyi denetimi sağlanmış olacaktır açıklanır. Bu yapıya karşılık olarak, işletmelerdeki proje birimlerinin birden fazla proje ile uğraşmaları halinde bazı işlevler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve bu nedenle de zaman kaybı ve maliyetlerin yükselmesi söz konusu olduğu belirtilmiştir (Ülgen, 1989: 76).





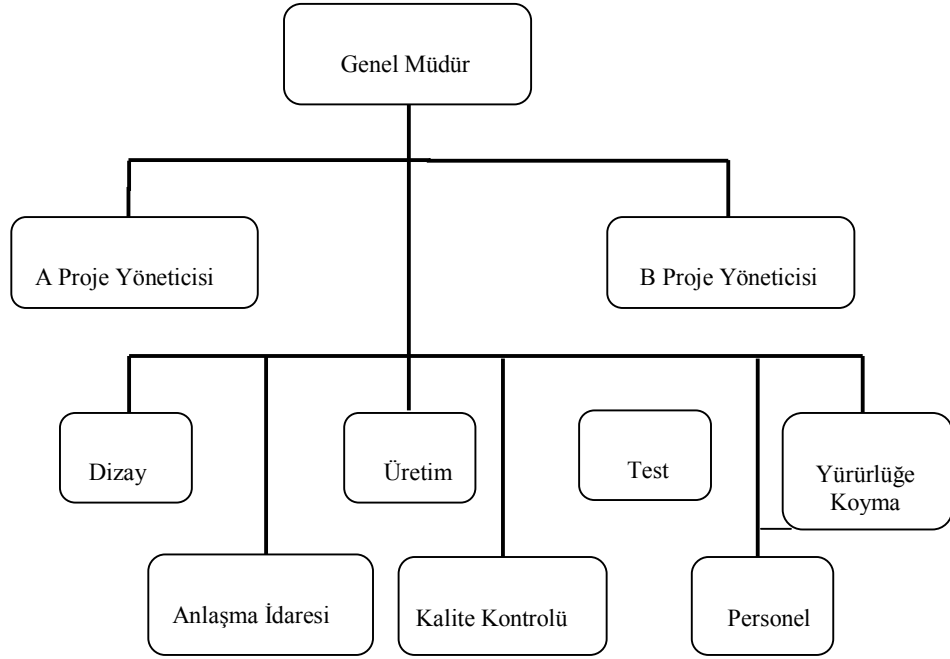
Şekil 9. Arı Proje Organizasyonu

Kaynak: Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, 1989: 77.

### 3.4.6.2. Kurmay Proje Organizasyonu

Kurmay proje organizasyonunda, bir proje yöneticisi danışman olarak proje ile ilgili olan tüm işlerde araştırma-geliştirme gibi faaliyetlerde, gerekli birimlerle koordinasyonun sağlanması, sorunların çözülmesi, yeni önerilerin getirilmesi konularından sorumlu olduğu açıklanmaktadır. Bu örgütlenme biçiminde proje yöneticisi, genel yöneticiye yardımcı olacağı ve yöneticinin proje yönetiminden dolayı fazla yükünü azaltmaya çalışmakta olduğu belirtilir (Eren, 2009:293).

Kurmay proje organizasyonunda, arı proje organizasyonundaki bazı sorunları önlenmiş olmasıyla birlikte, bu örgütlenme biçiminde projeden sorumlu bir yetkili kişiyi bulmak imkansız bir hale geldiği ifade edilir. Kurmay Proje organizasyonunda proje yöneticilerinin görevi danışmanlık yapmak olduğu, emir komuta yetkilerinin olmadığı bildirilir (Ülgen, 1989: 78).

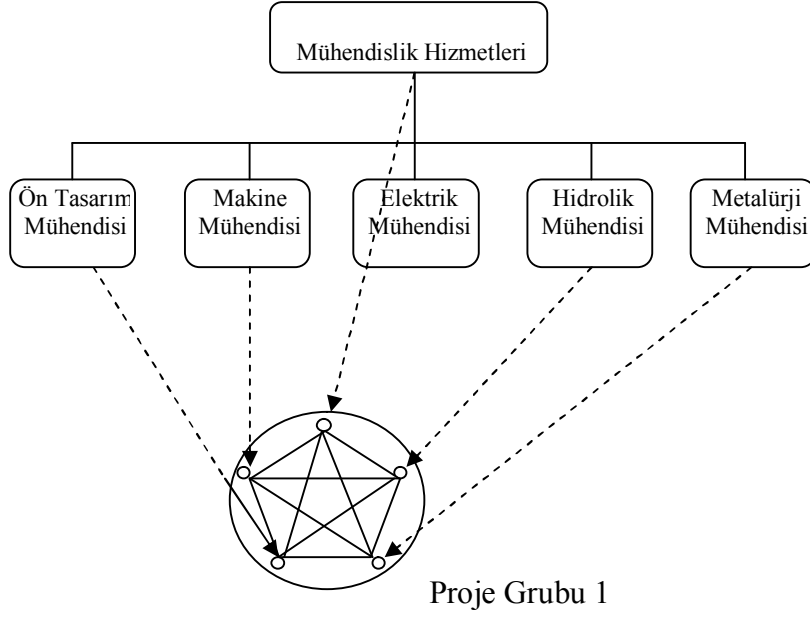


Şekil 10. Kurmay Proje Organizasyonu.

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 2009:294.

### 3.4.6.3. Proje Grubu Organizasyonu

Personel sayısı fazla olmayan organizasyonlarda birçok fonksiyonu birkaç eleman ile gerçekleştirmek zorunda kalan küçük işletmelerde ayrıntılı bir organizasyon yapısının aranmayacağı vurgulanmıştır. Böyle bir yapıdaki işletmelerde proje veya işlevlere göre uzmanlaşmaya gidilmekten çok, komite, takım veya grup halinde çalışılmakta ve sorunlara çözüm aranmakta olduğu açıklanır. Proje Grubu Organizasyonda değişik birimlerden uzmanlar, bir proje koordinatörün yönetiminde toplanmışlardır. Bu organizasyon biçiminde biçimsel bir başkan veya yönetici olmamakla, araştırma projesi *kollegial* bir yapıya sahip olan şekilde gösterildiği gibi proje grubu 1'in sorumluluğunda olduğu ifade edilir. Grup üyeleri uzun dönem işlevsel bölüm yöneticilerinin emrinde olduklarını bilmektedirler. Proje grubu organizasyon sistemi içerisinde birden fazla proje grubu birlikte çalışabileceği öngörülmüştür (Ülgen, 1989: 79-80).



Şekil 11. Proje Grubu Organizasyonu

Kaynak: Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 1989: 79.

### 3.4.7. Şebeke Organizasyonu

Şebeke organizasyonu, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkiler halinde olan, aralarında hiyerarşik olarak herhangi bir emir-komuta üstünlüğü olmayan, ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve bunların satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğu olarak tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere şebeke örgütünde tek bir firmanın olmadığı, birden şirketlerin çıkar birliği sağlayarak yaptıkları faaliyetler sonucunda şirketler kendi paylarına düşen karları almaktadırlar. Bu firmalar yaptıkları faaliyet konularında uzmanlaşmış oldukları işlerini kontrol edilmektedir (Eren,2009:309-310).

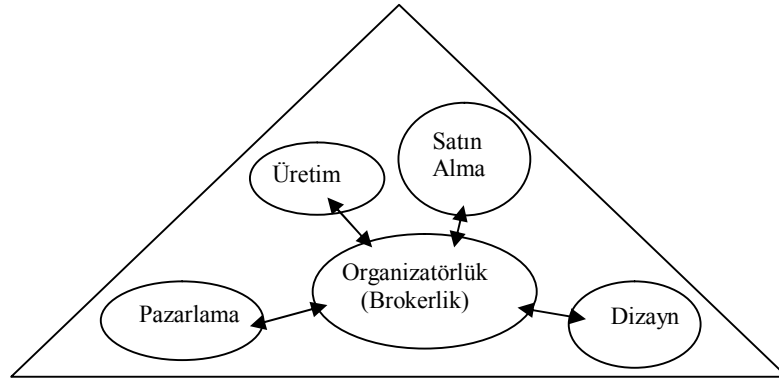
Şebeke organizasyonların başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011:219):

- Bir mal veya hizmet üretmek için yapılması istenen tüm faaliyetlerin ve bunlar için gerekli olan kaynakların bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere bu işlerin yaptırılması,

- Şebeke örgütlenme, geleneksel örgütlemenin özelliği olan emir komuta kontrol yerine, hiyerarşik kademeleşmeden oldukça uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmakta,
- Bu örgütlenmede pazar mekanizmasının varlığı ve pazar koşulları bu şebekedeki işletmeleri bir arada tuttuğu ifade edilmektedir.

### 3.4.7.1. Dahili Şebeke Organizasyonu

Dahili şebeke organizasyonunda, bir işletme bünyesindeki yapılan faaliyetler farklı işletmelerin konusu olabilmekte ama kaynakların tümü bakımından yine aynı yapı içinde kalmaktadırlar. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı firmaların faaliyetlerini kontrol etme koordine etme görevini yerine getirmekte olduğu açıklanır. Ana şirket, şebeke içinde faaliyet gösteren şirketlerin faaliyetlerini koordine eden şirket olup, her bir alt şirket için finansal performans hedefleri belirlemektir. Alt işletmeler bu ana işletmenin standart ve hedefleri içinde kaldıkları sürede faaliyet göstermekte, eğer bu faaliyet dışı şekilde davranan şirketler şebeke dışında kalacağı belirtilmektedir (Koçel,1998:284).



Şekil 12. Dahili Şebeke Organizasyonu

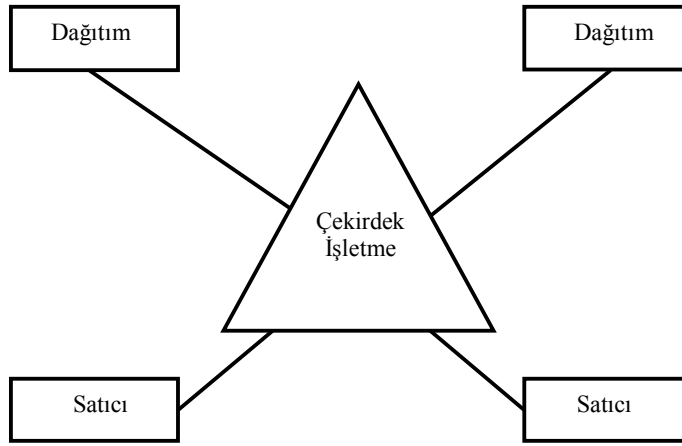
Kaynak: Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010: 393.

### 3.4.7.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Dengeli örgütlenme, merkezi olarak koordinasyonu sağlanabilen her bir işletmenin kendi içinde uzmanlaşmış olan, bağımsız ve rekabet gücü var olan şebeke

içindeki diğer işletmelerden oluştuğu belirtilir, ayrıca şebeke dışındaki firmalara hizmet verilmektedir (Budak vd., 2004: 354).

Dengeli şebeke organizasyonu, çekirdek yapıda bir işletmenin dışarıda faaliyet gösteren diğer işletmelerle, belirli bir üretim yapmak üzere gerekli olan girdileri sağlamak veya işletmenin ürünlerin dağıtımını sağlamak amacıyla dengeli bir yapılanmaya gidildiği bir süreç olarak ifade edilir. Dahili örgütlenmeden farklı olarak risk ve sahiplik farklı işletmelere dağıtılmıştır. Böyle bir yapıdaki işletmenin, özellikle kritik girdileri istenen zaman diliminde ve nitelik bakımından temin edebilmesi ya da dağıtımın etkili bir şekilde yapılması amaçlanmaktadır (Can,1997:137-138).



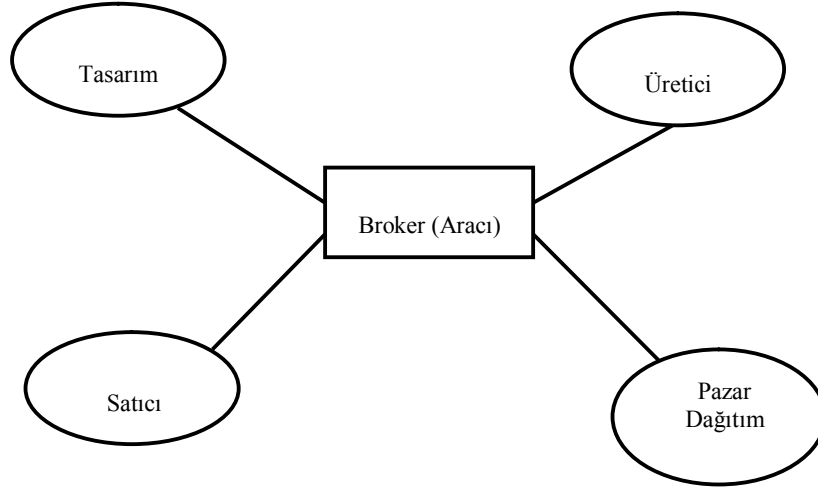
Şekil 13. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Kaynak: Can vd., Organizasyon ve Yönetim, 2011: 212.

### 3.4.7.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Herhangi bir işletmenin üretim olarak her yönden planlaması ve yönetmesi, teknolojinin sürekli geliştiği ve değişimin çok hızlı olduğu ortamlarda oldukça zor olduğu ifade edilmektedir. Günümüzde yeniliklerin çok olduğu ve yaşam döngüsünün kısa olduğu bir dönemde dinamik yapılanmaya gidilerek, bir işletmenin önemli fonksiyonlarını aracı bir işletmenin koordinasyonu altında farklı işletmelere dağıtılmasıdır. Böyle bir yapıda aracı işletme önder olmamış olup, yalnızca eşgüdüm

sağlama görevini üstlenmektedir. Böyle farklı uzmanlığa sahip işletmelerin üstünlükleri ve özellikleri bakımından en verimli bir şekilde yararlanılmaktadır. Dinamik şebeke organizasyonunda her işletme özel bir görevlendirilme yapılmış gibi geçici bir şekilde kiralanmış bir işletme olarak düşünülmesi gereklidir (Can vd.,2011:212).



Şekil 14. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Kaynak: Can, Organizasyon ve Yönetim, 1997: 138.

### 3.5. Organizasyon İlkeleri

Organizasyon ilkeleri günümüz gelişen sistemler içinde yerini korumuş ve işletmelerde daha etkin daha verimli çalışma prensipleri geliştirmede birer özellik haline gelmiştir. Geleneksel yönetim anlayışına uygun olarak gelişen ve uygulamalarına devam edilen bu ilkeler aşağıda incelenecektir.

#### 3.5.1. Amaç Birliği İlkesi

Organizasyon ilkelerinden olan amaç birliği ilkesinde organizasyon bir bütün halinde olduğu ve organizasyonun bütün bölümleriyle birlikte işletmelerin daha önceden belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirme çabası olarak açıklanır (Cemalcılar vd.,1976:132). Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçların yerine getirilmesi için gerekli işlerin ve faaliyetlerin niteliği organizasyon yapısını etkilemektedir. Organizasyonda belirli işlerin rutin olarak ve sürekli tekrarlanarak yapılan durum ile,

her seferinde başka işlerin yapılacağı durumlar arasında farklı bir yapının olması gerektiği vurgulanır (Mucuk, 1996:159).

### **3.5.2. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi**

İşbölümünde işlerin küçük parçalara ayrılarak işlerin tamamının yapılması yerinde uzman olunduğu tek bir parçasının yapılmasıdır. İş bölümünün de eşit emek harcanarak daha fazla verim alınmasıdır. Uzmanlaşmada işbölümü kolaylaştırılarak işe egemen olmanın sağlanması ve işte etkinliğin artması sağlanmaktadır (Budak vd.,2004:328).

Klasik yaklaşıma göre, teknoloji ve işlerin nasıl meydana getirileceği ön plandadır ve öncelikle belirlenmektedir, burada insan ikinci planda olup, personellerden bu doğrultuda hareket etmeleri beklenmektedir. Klasik yaklaşımda iş bölümü ve uzmanlaşma temeldir (Mucuk,1996:160).

### **3.5.3. Kontrol Alanı İlkesi**

Kontrol alanı ilkesinde bir üste kaç sayıda astın bağlanacağı ile ilgili olduğu açıklanmaktadır. Bir üste denetleyemeyeceği sayıdan çok ve üstünün boş bırakılacağı biçimde ast bağlanmaması ifade edilir. Kontrol alanını belirleyen faktörler Koçel, 2010:219-220) : *örgüt kademesi, yapılan işin niteliği, standartlaşma derecesi, astların nitelik ve yetenekleri, kurmay hizmetlerin varlığı, coğrafi yakınlık*

Bu faktörler kontrol alanını belirlemede etkili olduğu belirtilmektedir. Kontrol alanını önemli bir hale getiren etken, yöneticilerin ile yönetilenlerle ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkilerin yönetilebilir olması ise ast sayısının fazla olmamasına bağlı olacaktır (Koçel, 2010:219-220).

### **3.5.4. Hiyerarşik Yapı İlkesi**

Organizasyonlarda yetki ve sorumluluklar açık ve net olması gerektiği, herhangi bir kesintiye uğramadan tepe yönetim kademelerinden en alt kademeye kadar ulaşması olarak açıklanmaktadır (Koçel, 1983: 26). Emir komuta birliği ilkesiyle ilgili olan bu ilkede, işler ve mevkiler belirli hiyerarşik yapıya göre örgütlenmeli ve bu işleri yapan görevliler emir-komuta birliği ilkense göre kimden emir alacakları, kimlere karşı

sorumlu olacakları bilinmeli olarak açıklanır (Koçel, 2010: 219-220). Üstten asta doğru sıralanan yetki bağları düzenli bir şekilde kurulmalıdır. İşletmelerde görev yapan bireyler, üstlendiği yetkiyi aşan durumlarda kime başvuracağını ve danışacağını bilmeli olarak açıklanır (Budak, 2004:328).

### **3.5.5. Sorumluluk İlkesi**

Yetki devrinin olması nedeniyle astın üstüne karşı sorumlu olduğu bilinmekte ve bu ilkedен hareketle de astın sorumluluğu açıktır. Böylelikle her üst de asta verilen görevlerden dolayı, görevlerin yapılması bakımından ve bununla ilgili eylemlerin sonuçları bakımından sorumlu olduğu açıklanır (Cemalcılar vd.,1976:132).

### **3.5.6. Emir - Komuta Birliği İlkesi**

Emir - komuta birliği ilkesine göre her astın yalnızca bir üstten emir alması ve sadece bir üste karşı sorumlu olması gerektiği vurgulanır. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu durumun açık ve net bir şekilde belirtilmesi gerektiğine işaret edilmektedir (Koçel, 2010:218).

Bu ilkede her astın sadece bir üste bağlı olmasının gerektiği, astların birden fazla üstten emir aldığı takdirde hangi emir i yerine getireceği konusunda kararsız kalacağı ve üst de asta ne kadar görev verdiği konusunda belirsizliğin oluşacağı belirtilir (Cemalcılar vd.,1976:133).

### **3.5.7. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi**

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olması gerekir. Herhangi bir işletmede olsun veya da bir hiyerarşik yapıda bir kimsenin üstüne karşı taşıdığı sorumluluk o kimsenin, kendi astına karşı sahip olduğu yetkiye eşit olmadığı sürece görevlerin yerine getirilmesinin olanaksız olduğu açıklanmaktadır (Budak,2004:329).

### **3.5.8. Yetki Devri İlkesi**

İşletmelerde veya örgütsel yapıların hakim olduğu hiyerarşik sistemlerde üstler tarafında astlarına görevlerin paylaşımı, işlerin gerektiği şekilde yapılması için yetkilerinin bir kısmını astlarına verebilirler ve paylaşabilirler. Yetki devri ilkesinde



işlerin en etkin bir şekilde yapılması ve işlerin daha hızlı bir şekilde yapılması görülmesi amaçlanabilir.

### **3.5.9. İstisna İlkesi**

Bu ilkede yüksek yönetim yapısına yani tepe yöneticilerine istisnai ve olağanüstü durumlarda başvurulması gerektiği açıklanır. Tepe yöneticileri gündelik yapılan işlerden uzak tutulmalıdır. İstisna ilkesinde ast, kendisine verilen görevleri yapmalı, kendi görevi alanına girmeyen konuları ve daha önce karşılaşılmayan konular hakkında üstüne bildirmelidir şeklinde açıklanmaktadır (Cemalcılar, 1976:133).

### **3.5.10. Yeterlilik İlkesi**

İşletme organizasyonları, daha önceden belirlenen amaçları en az maliyetle yerine getirilmesine vurgulanır. Ancak örgütlenme sistemi, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyden daha alt bir düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. İşletmeler maliyetleri düşürüp amaçlarını gerçekleştirmek için yeterliliklerini kaybetmemeli gerektiği açıklanır (Ertürk, 2011: 117).

### **3.5.11. Denge İlkesi**

Organizasyonun çeşitli bölümlerinin büyüklüğüne göre bu bölümlerin büyüklüğü arasında, standardizasyonun ile esneklik arasında ve merkezi yapı ile merkezkaçlık arasında belirli bir dengenin olması sağlanması gerekliliğine işaret edilmektedir. Organizasyonlarda denge ilkesinden yararlanılmak istenmektedir. (Şimşek,1999:145-146).

### **3.5.12. Basitlik ve Anlaşılrlık İlkesi**

Organizasyon yapısı açık ve net bir şekilde basit ve anlaşılır olmalıdır. Bu ilkede açıklanmak istenen, bir organizasyon yapısı oluşturulmak istendiğinde bu yapı basit olmalı ve anlaşılır bir biçimde belirtilmiş olması gerektiği açıklanır. Organizasyon tasarımcıları, örgütlerdeki örgütteki her bir planın temel amaçlarını basit ve anlaşılır bir biçimde açıklanması gerektiği belirtmektedirler (Şimşek,1999:145).

### **3.5.13. Değişebilirlik İlkesi**

Değişebilirlik ilkesinde, gelişen günümüz dünyasında, sosyo-ekonomik gelişmeler ışığında organizasyon yapıları değişimler ve gelişimlere kendilerini hazırlamak zorundadırlar. Örgütler bu gelişmeler paralelinde kendini geliştirmeli ve değişen dış çevreye uymak zorunda oldukları ve işletmeler değişebilir özelliklere sahip olmalıdırlar şeklinde açıklanmaktadır (Cemalcılar vd.,1976:133) (Ertürk, 2011:118).

### **3.5.14. Yetki ve Sorumluluk İlkesi**

Organizasyonlarda her yönetici veya da grup amirleri, astlarından belirli iş ve faaliyetlerin yapılmasını sağlama yetkilerine sahiptir. Yetki üstten astta doğru yöneldiği belirtilir. Her astta belirlen bazı hareketleri yapmak veya da diğer bazı hareketleri yapmamaktan dolayı üstüne karşı sorumluluk taşıdığı ve sorumluluğun asttan üste yüklendiği açıklanmaktadır (Akat, 1984:121).

## **3.6. Organizasyonda Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Organizasyonun Bölümlere Ayrılmasında Temel Ölçütler**

İşletme organizasyonu içinde ilk önce organizasyonların bölümlere ayırma ilkeleri ve daha sonra organizasyonun bölümlere ayrılmasında kullanılan temel ölçütler incelenecektir.

### **3.6.1. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma İlkeleri**

İşletme organizasyonlarında bölümlere ayırma ilkeleri, işletme içinde işleyişlerin daha ayrıntılı bir şekilde gösterilmesi ve organizasyonlarda herhangi bir karışıklığın olmaması için kullanılan ilkelerdir. Bu ilkeler organizasyonlarda etkili ve verimli bir şekilde kullanılıp işletmelere katkı sağlayacaktır.

#### **3.6.1.1. Benzer İlişkilerin Dikkate Alınması İlkesi**

Bölümlere ayırma ilkelerinde birbirine benzer faaliyet alanları aynı grup etrafında yapılması gerekir. Bölümlere ayırma ilkelerinde benzerlikler dikkate alınırken amaçların yerine getirilmesinde ve belirli işleri yapacak personellerin yeteneklerinin de göz önünde tutulması gerektiği ifade edilmektedir. Aynı amaca

yönelik yapılacak işlerinde aynı çatı altında toplanılması gerektiği açıklanmaktadır (Efil, 2009: 326).

### **3.6.1.2. Uzmanlaşmadan Yararlanma İlkesi**

Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesinde, belirli bir tecrübesi olan ve belirli konularda eğitim alan yani uzmanlığı olan ilgili personelin, uzmanlık alanlarına uygun bir şekilde, uzmanlık alanlarının gerektirdiği bölümlerde çalıştırılmasının işletme organizasyonunda daha etkili olacağı ve verimliliğin artacağı açıklanmaktadır (Ertürk,2011:120). Bölümlerin uzmanlaşma alanına göre aynı türden işleri ve bu bölümlerin alt fonksiyonları ortak bir bölümde toplayarak verimin artmasında önemli etkenlerden birisi olarak açıklanır (Ülgen, 1989: 67).

### **3.6.1.3. Denetim İlkesi**

Denetim ilkesinde, örgütlerde denetim sağlanacak bir şekilde bölümlere ayırma metodlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ilkede yöneticilerin denetleme yapılmasından mukayese yapma olanağının olmasını belirtilir (Ertürk, 2011:120). Örgütlerde, birbirlerini denetlemesi gereken, kadro ve kişileri ayırmaya dikkat edilmeli bölümler arası karşılaştırmaları kolaylaştırmak bakımından, aynı koşul ve özellikleri taşıyan grupların oluşturulması gereği ifade edilir (Ülgen, 1989: 68).

### **3.6.1.4. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi**

Organizasyonlarda koordinasyonu sağlamak, işletmelerde bulunan tüm örgüt birimleri ile ilgili olan bir faaliyet biçimidir. Bu ilke açısından bakıldığında işletmedeki faaliyetlerin ve fiziki olanakların bölümlere uygun olarak dağıtılması koordinasyona yardımcı olacağı belirtilir. Organizasyonda benzer faaliyetlerin aynı bölüm altında toplanması kendi içinde bir uyum sağladığı gibi, uygun bölüleme tekniklerinin uygulanması sonucu bölümler arsında da koordinasyonu kolaylaştırmış olacağı açıklanır (Efil,2009:327).

### **3.6.1.5. Giderleri Azaltma İlkesi**

Örgütlerin yapısında çeşitli birimlerin kurulması işletmeler yönünden yeni maliyetlerin ortaya çıkması demektir. Bölümler oluşturulurken gereksinim duyulan

alanlar göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde yeni bölümler açmak yeni personelleri alınmasını gerektirdiği gibi yeni açılacak bölümlerinde her türlü ihtiyaçlarının ortaya çıkacağı belirtilir. İşletmelerde yöneticiler yeni bölüm açma konusunda ihtiyaca yönelik olanlara öncelikli olması gerektiğini, gereksiz masraflardan ve gereksiz harcamalardan kaçınılması gerektiğini ifade ederler (Efil, 2009: 327).

#### **3.6.1.6. İşletme İçi Sosyal İlişkileri Dikkate Alma İlkesi**

İşletme organizasyonları içindeki faaliyetlerin gruplanmasında işletmelerin içinde bulunan şartların, işletme de ortaya çıkan sosyal gruplaşma ve bunun sonucu olarak biçimsel olmayan örgüt yapılarının işletmelerde etkisi büyüktür. Bu bakımdan incelendiğinde bölümlere ayırma ilkesi, organizasyonlarda görev alan personeller arası ilişkilerin ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan etki ve tepkilerle iç ve dış çevrenin şartları göz önünde bulundurulması gerektiğine değinilmektedir (Ertürk, 2011:121).

#### **3.6.2. Organizasyonun Bölümlere Ayrılmasında Temel Ölçütler**

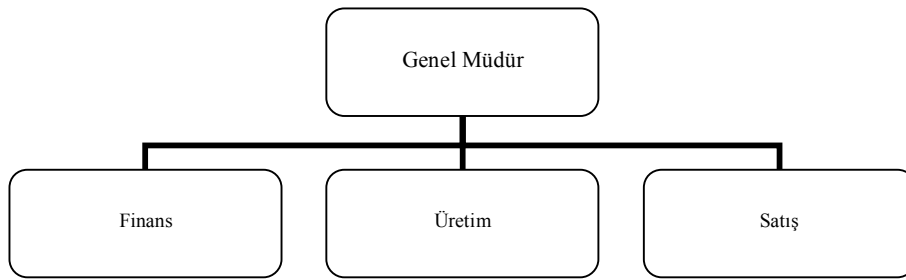
İşletme organizasyonunda kullanılan bölümlere ayırmada temel ölçütler; fonksiyonlarına, ürün temeline, coğrafi, müşteri temeli, sayı, zaman, süreç ve makine temelli, karma örgüt yapısına ayrılmaktadır. Bu bölümde bu temel ölçütler incelenecektir.

##### **3.6.2.1. Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayrılması**

Organizasyon birimlerini oluşturan faaliyetlerden aynı veya benzer faaliyetlerin gruplandırılması, işlevlere (fonksiyonlara) göre bölümlere ayrılma olarak bilinir. Bu gruplama; üretim, mali işler, personel, pazarlama, araştırma geliştirme gibi temel işlevlere dayandığı gibi, her işlevde kendi içinde ayrı ayrı gruplamaya tabi tutulabilir (Ülgen, 1989: 69). Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma ölçütünün faydaları olarak, mantıklı ve olağan bir temele dayandığı, mesleki açıdan uzmanlaşmaya daha çok önem verdiği, işletmelerdeki ana iş ve eylemler bu şekilde bölümlere ayrılmasıyla işletmelerdeki yeri ve önemi daha çok önemli hale geldiği belirtilir (Aşkun vd.,2010:27).

Bu örgüt tipinde, her bir işlevin başında bir uzman bulunmakta ve bu uzman, kuruluşun işleyişi içerisinde hangi noktada bulunursa bulunsun, kendi işlevi üzerinde tam bir emir-komuta yetkisine sahip olmaktadır ( Robnson, 1956: 63).

Fonksiyonel bölümlere ayırma ölçütünün yararları yanı sıra bazı yönlerden sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar da, örgütler büyüdükçe ve faaliyet çeşitliliği arttıkça bu sakıncaların artacağı açıklanır. Organizasyonlarda büyümeyle ortaya çıkan örgütsel kademelerin sayısının artacağından üstlere sorumlu personellerin sayılarında da artış olacak ve örgütsel iletişim azalacak ve yavaşlayacak şekilde ifade edilmektedir (Can vd.,2011:184).



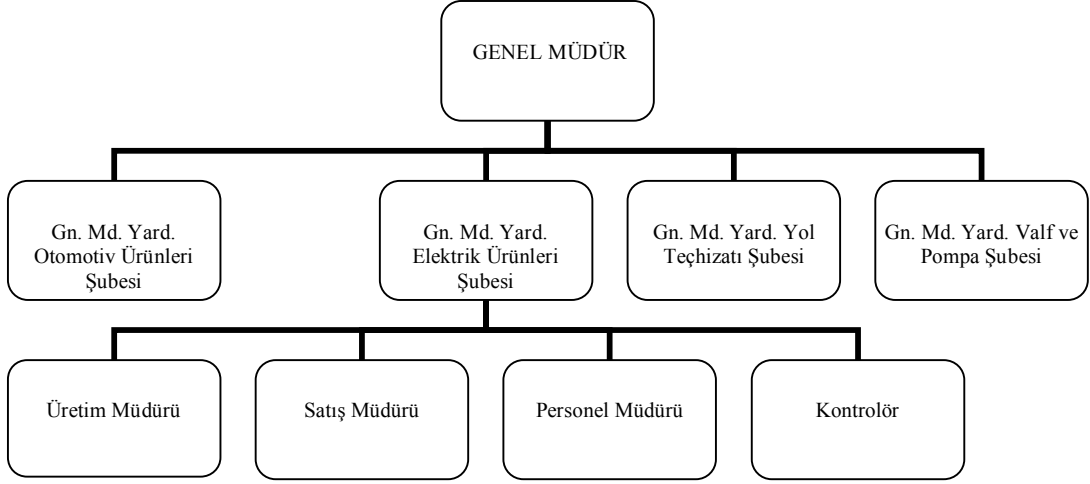
Şekil 15. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Akat, İşletme Yönetimi, 1984:143.

### 3.6.2.2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayrılması

Ürün temeline göre bölümlere ayrılma ölçütünde ağırlık olarak ürüne önem verilmiştir. Ürüne göre bölümlere ayrılmış bir örgüt yapısında bölüm yöneticileri, ürünle ilgili ortaya konan tüm eylem ve işlerden sorumlu olacaktır şeklinde açıklanır. Bu bölümlere ayırma ölçünde faydalı yanları, büyük bir yapıda olan örgüt daha küçük ve esnek birimlere bölünebilir, ürüne ağırlık verilerek gelişme, yayılma ve çeşitlilik teşvik edilebilir, üretim pazarlama ve teknik hizmetler bölümünün sorumluluğunda olduğunda kararların daha hızlı bir şekilde verileceği vurgulanmıştır (Akat, 1984: 144).

İşletmelerdeki organizasyon faaliyetlerini böyle bir yapıda bölümlere ayırmada, işletme içindeki koordinasyonlarda sorunların çıkabileceği ve organizasyon yapısının dengesiz olmasına neden olacağı belirtilmiştir. (Eren, 2009: 249).



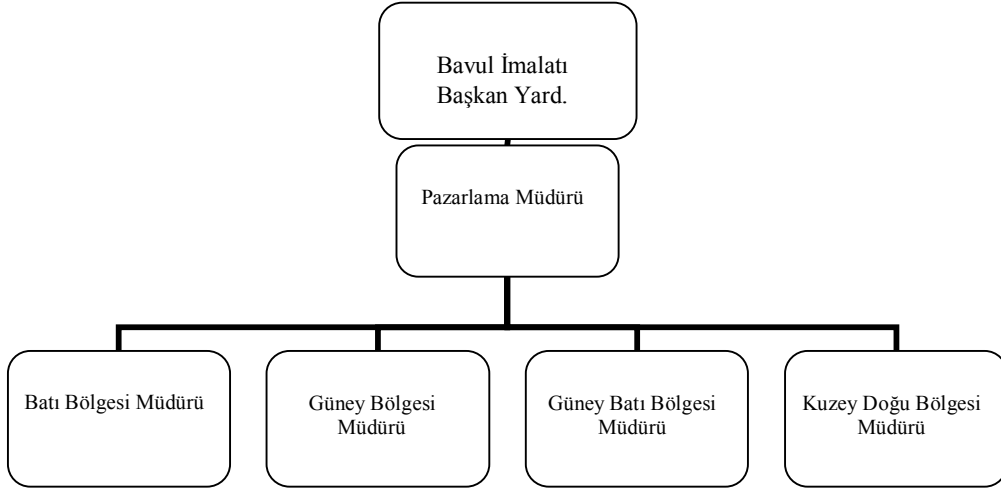
Şekil 16. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Hicks ve Gullet, Organizasyonlar Teori ve Davranış, 1981: 60.

### 3.6.2.3. Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayrılması

Bir işletme organizasyonu coğrafi bakımdan yaygın bir alan içinde faaliyet gösteriyorsa, coğrafi temele göre bölümlere ayırma biçimin uygulandığı görülür. Bir ülkenin birçok yerinde faaliyette bulunan satış elemanları genellikle bölgesel temele göre gruplara ayrılarak, her oluşturulan bölgeye bir yönetici tayin edilir (Hicks vd.,1975:59).

Coğrafi bölümlendirmenin kendine özgü yararları vardır. Bu yararlar, yerel pazara hizmet götüren ve en iyi hizmet eden bölüm olduğu, coğrafi bölge yöneticileri kendi bölgelerindeki özel koşulları merkezden daha iyi görebilecek ve bunlara yönelik karar alabileceklerdir. Firmalarda kullanılan malzemelerin kendi bölgelerinden temini imkanı oluştuğunda ulaşım giderleri ve gecikmeler ortadan kalkacaktır. Bu bölümlenme ilkesinde, firma genel yönetimi personel temininde yerel bölgeyi bilen personellerden yararlanma olanağına sahip olacaktır. (Can, 1997:116).



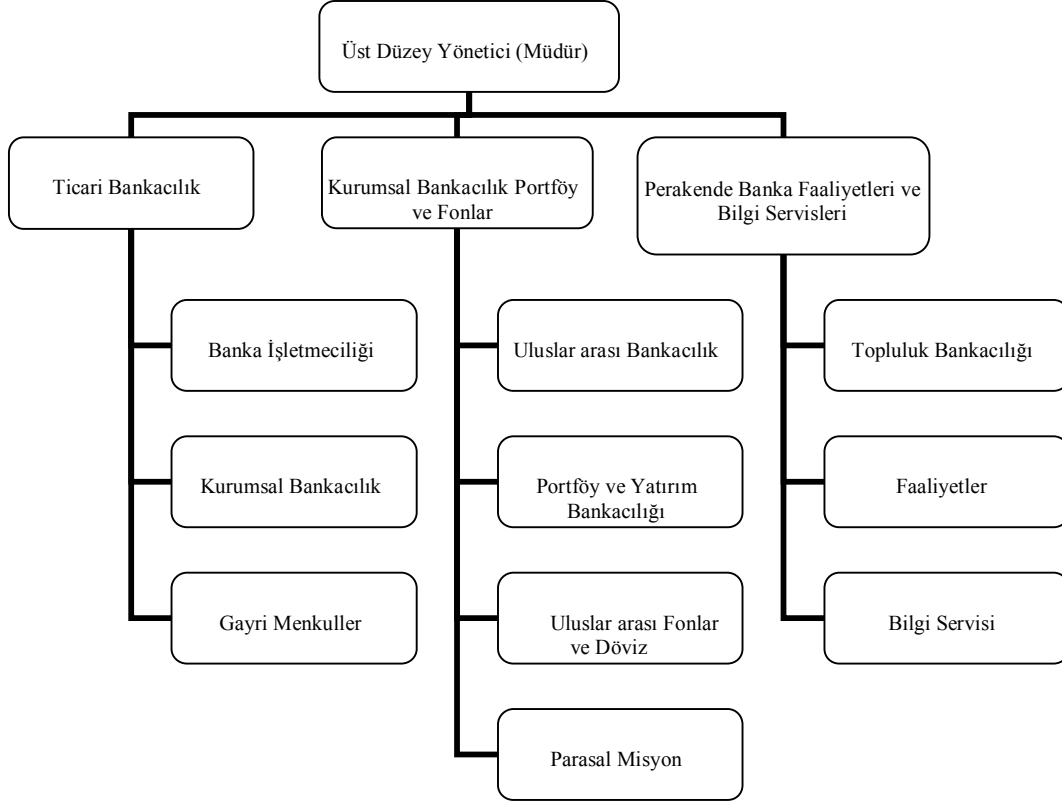
Şekil 17. Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 2011: 123.

#### 3.6.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayrılması

İşletmeler belirli müşterilerin taleplerine göre faaliyet göstermedikleri bir yapıda, her müşteriye ulaşma çabası içinde olursa bir işletme o zaman bu ilkenin uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan bölümlendirme, işletmenin tüm fonksiyonlarında değil, sadece müşteri ihtiyaçlarının zorunlu olduğu fonksiyonları içine alır. Bunun sonucunda da satış politikaları müşteri tiplerine göre gruplandırılarak düzenlenecektir şeklinde açıklanmıştır (Ertürk, 2011:123).

Müşteri temeline dayanan bölümlendirme ilkesinde görülebilecek sakıncalar, bu bölümlere verilen tek çeşit iş yapan araçların ve uzmanlaşmış işgücünün, kendi kapasiteleri altında kullanılması olasılığının olması, müşteri temeline göre ayrılmış olunan bölümlerin diğer bölümler üzerinde, müşteriye özel işlem yapılması yolundaki baskıların olması, düzenlenmenin güçleştirilmesi şeklinde olacağı açıklanır (Aşkun, 2010: 31).



Şekil 18. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

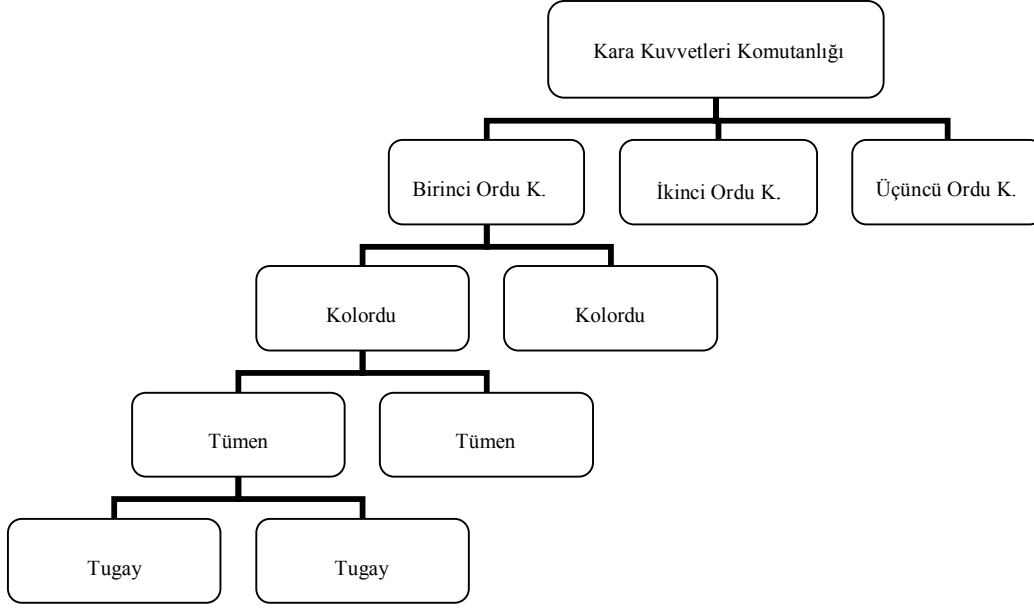
Kaynak: Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 1999: 155.

### 3.6.2.5. Sayı Temeline Göre Bölümler Ayrılması

Sayı temeline göre bölümlenmede, işletmelerin faaliyetlerinde aynı fonksiyon içinde birbirine benzer pek çok faaliyeti kapsadığı belirtilir. Böyle bir durumda faaliyetler belirli rakamların, sayıların verilmesi suretiyle bölümlendirme işlemi gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir (Ertürk,2011: 123). Burada açıklanan, sayı temeline göre bölümlere ayırma sistemi en eski ölçütlerden biri olduğu, niteliksiz işgörenler tarafından kullanıldığı ve burada önemli olanın belirli bir sayıda insan gücünün varlığı olmasıdır (Aytek, 1986: 75).

Sayı temeline göre bölümlere ayırma ölçütü günümüzde giderek azalmakta olduğu belirtilmiştir. Çünkü endüstride teknolojik gelişmelerin hızla arttığı, tarım sektöründe ise insan gücüne dayalı teknolojilerin yerine makineleşmenin olduğu yoğun teknolojilere yerini bırakmıştır (Eren, 2009: 245-246).





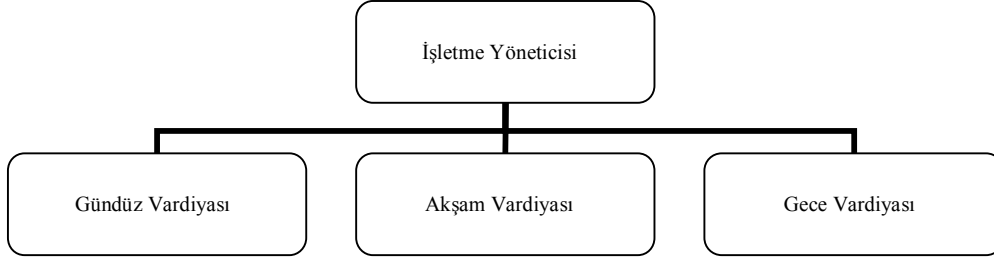
Şekil 19. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 2009:246.

### 3.6.2.6. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayrılması

İşletmelerde artan talebin karşılanması veya işin gerektirdiği koşullar sebebiyle işletmelerin sürekli bir şekilde ve bir insanın normal çalışma süresini aşacak biçimde çalışması halinde, vardiya, posta sistemi uygulanmasıyla, faaliyetlerin zaman temeline göre gruplara ayrılmasının olanaklı olduğu açıklanır. Bu şekilde bölümlere ayırma sürecinde, her vardiya grubunun bir yöneticiye bağlı olması gerektiği vurgulanır. (Ülgen, 1989: 73).

İşletme organizasyonunda benzer olan faaliyetler değişik zamanlarda tekrarlanabileceği ve bu faaliyetlerin zaman esasına göre ayırma yoluna gidilmesi işletme organizasyonu açısından daha yararlı olacağı belirtilmiştir. Çalışmaları bakımında sürekli olan işletmeler için birinci vardiya, ikinci vardiya, üçüncü vardiya gibi uygulamalara gidileceği açıklanmıştır. (Şimşek, 1999:155-156).

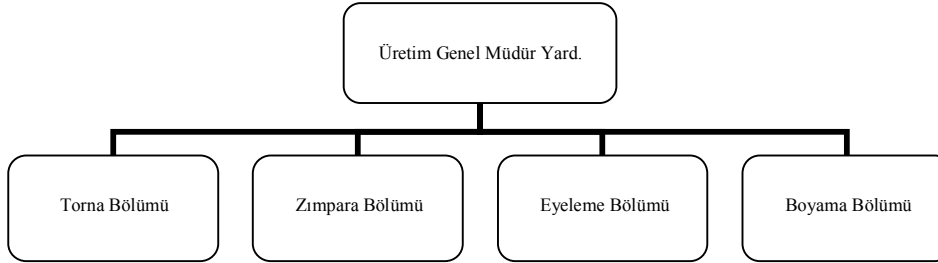


Şekil 20. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 2009:252.

### 3.6.2.7. Süreç veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Süreç ve makine temeline göre bölümlere ayırma ilkesine gidilmesi, bazı süreçlerin pahalı ve tek çeşit biçimde iş yapan makineleri gerektirmelerinden ya da bu tip makinelerin büyük üretim faaliyetlerinin yapılması halinde ekonomik olmasından dolayı gidildiği açıklanır. Bu sistemin en önemli üstün yanlarından birisi, işletmelerin iş bölümü uzmanlaşmadan en iyi bir şekilde yararlanılmasıdır. Süreç ve makine temelinin en önemli sakıncası, işletmelerde koordinasyonun zorlaştırmasıdır. (Aşkun vd., 2010: 33-34).



Şekil 21. Süreç veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

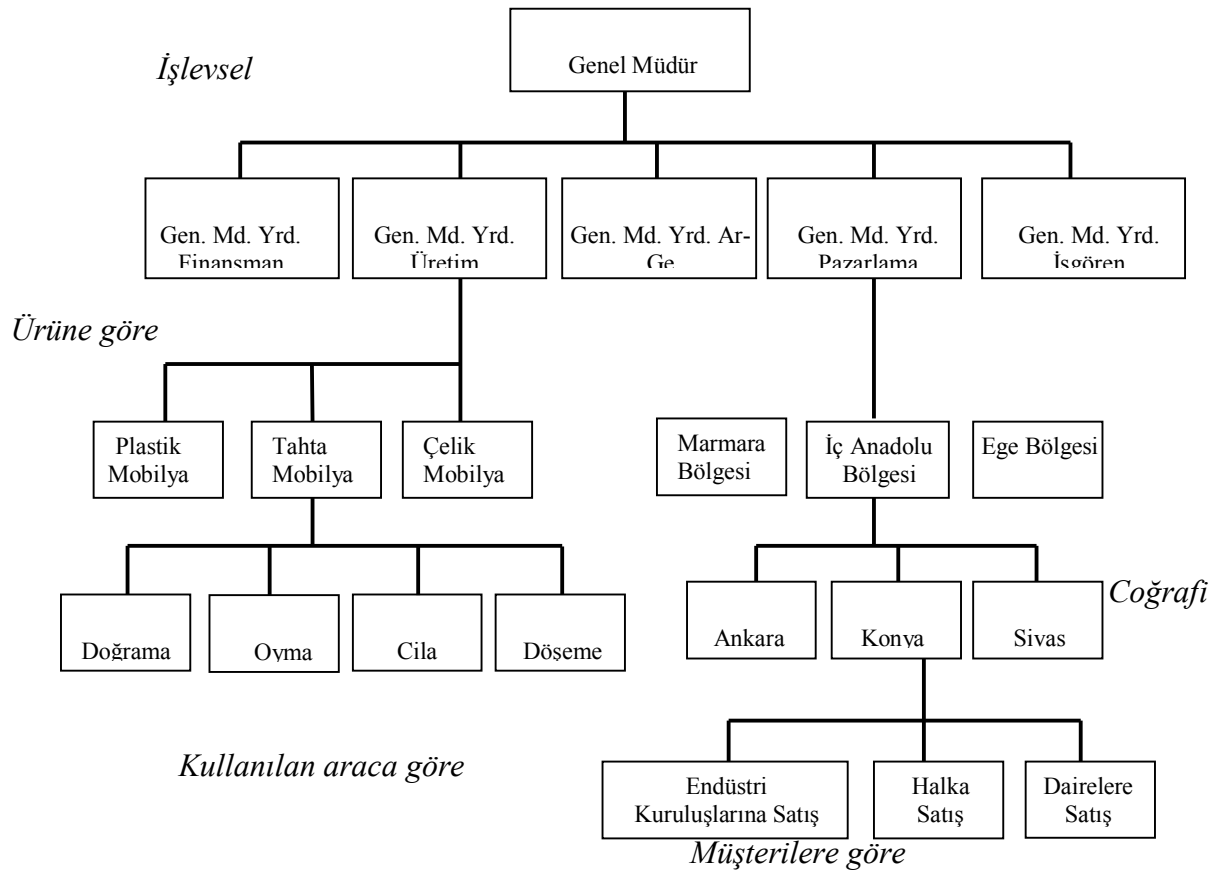
Kaynak: Can vd., Organizasyon ve Yönetim, 2011:187.

### 3.6.2.8. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlere Ayırma

İşletmelerin örgütsel yapılarında hiyerarşik yapılarına göre çeşitli düzeyler söz konusu olmaktadır. Bu şekilde ifade edilen düzeyler; üst, orta ve alt düzeyler olmak üzere üç grupta toplanılmıştır. Üst düzeyler tepe yönetiminin hemen altındaki düzey olup, bu

kısımda genellikle işlevlerine göre bölümlere ayırmaya gidilmektedir. Orta düzeyde ise, bölümlere ayırma uygulanacak işleve göre farklılık gösterir. Orta düzeyde satış departmanı, müşteri temelli, üretilen mal ve bölge temeline göre bölümlere ayrılabilir. Böyle bir yapıyı tümünün kullanılmasıyla karma örgüt yapısına göre bölümlere ayırmaya gidilmiş olacağı açıklanmıştır (Ülgen, 1989: 74).

Karma örgüt yapısında (Can, 1997:118), bölümlendirmenin bir amaç olmadığı, işletmelerde yönetiminin bölümlendirmede bulunmasının amacı olarak, örgütün amaçlarını yerine getirmede koordinasyonu sağlayacak bölümlerin oluşturulması sağlanır. Bu nedenle işletme organizasyonu, zaman, süreç, sayı, müşteri temelli gibi bölümlere ayırma ilkelerinin yerine karma örgüt yapısının benimsenmesini gerektiğini açıklar.



Şekil 22. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Budak ve Budak, İşletme Yönetimi, 2004:353.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. LOJİSTİK İŞLEMELERİNİN ORGANİZASYONU

Lojistik işletmelerin organizasyonu bölümünde, lojistik işletme organizasyonu kavramı, lojistik organizasyonun yapısı, lojistik faaliyetlerin organizasyon modelleri ve bölümlenme ilkeleri, lojistik organizasyonda ortaya çıkan eğilimler işlenecektir.

#### 4.1. Lojistik İşletme Organizasyonu Kavramı

Lojistikte genel kabul gören ve ‘The Council of Logistics Management (CLM)’ Lojistik Yönetim Konseyi tarafından yapılmış olan tanıma göre ‘Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak nedeniyle her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktası olan kaynağından tüketildiği son nokta olan nihai tüketiciye kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkin bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması’ olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma bakıldığında ürün ve hizmetlerin başlangıç noktasından son tüketiciye kadar ulaştırılmasını kapsayan lojistik faaliyetleri, planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme, kontrol gibi yönetim fonksiyonları ile birleştirildiği görülmektedir (Hazır, 2011: 46).

Organizasyonun (örgütlenme) tanımında ise, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başka bireylerle bir araya gelip bir grup halinde bilgi, beceri ve yeteneklerini bir araya getirerek gerçekleştirmeleri sağlanan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak açıklanmaktadır (Koçel,1998:108). Organizasyon tanımları iki ortak unsuru içermektedir. Bu unsurlardan birincisi, istenilen amaçların yerine getirilecek fonksiyonlar yada faaliyetler, diğeri ise, belirli bireylere verilmesi için bu fonksiyonların yada faaliyetlerin sınıflandırılması olarak açıklanmaktadır (Timur, 1988: 106).

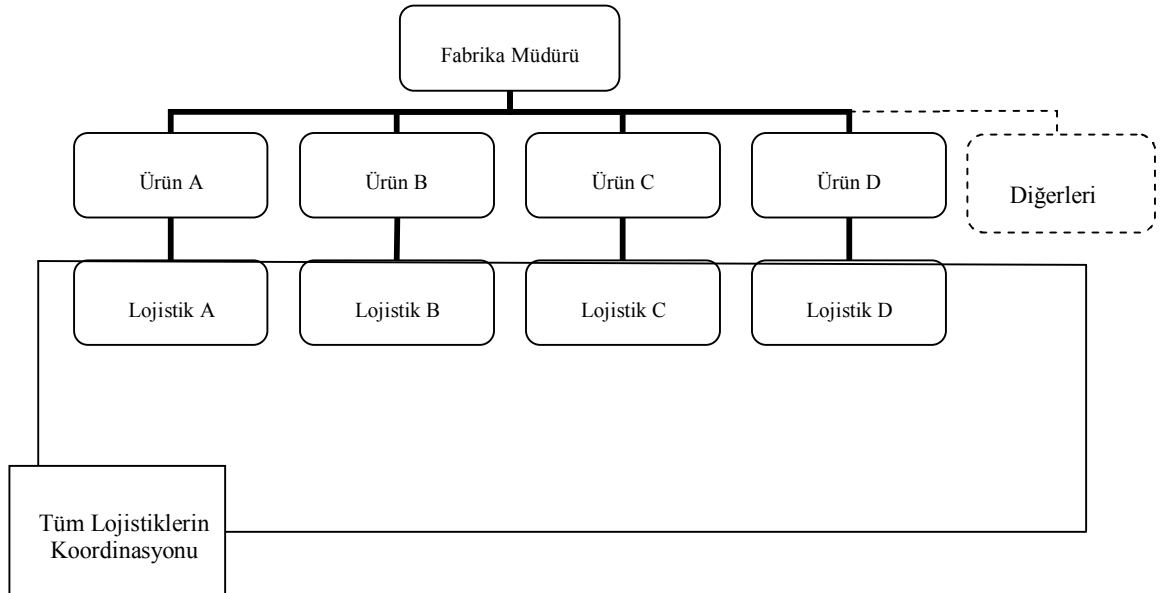
Lojistik organizasyon, lojistik faaliyetleri yerine getiren işletmedeki görevli personeller tarafından, lojistik personelin işletme içindeki görevlerinin yerine getirilmesi ve personellerin bu görevler arasındaki ilişkilerini içermektedir. Lojistik organizasyonun amacı, işletmenin çeşitli birimleri arasında sistematik bir şekilde ilişki kurmak ve bir bütün halinde etkin ve uyumlu biçimde işlenmesinin sağlanmasıdır. Her

bir bölüm hizmetlerinin yerine getirilmesinde kendi içinde bir amaç olarak değil fakat bir bütün halinde organizasyonun ortak amaca ulaşmasında yardımcı olacak bir araç olarak yerine getireceği ifade edilmektedir (Timur, 1988: 104-105).

İşletmelerdeki tüm görevlerin tek kişi tarafından yerine getirilmesi durumunda yani tek kişi işletmelerinde organizasyona ihtiyaç duyulmamaktadır. Birden fazla kişinin çalıştığı işletmelerde, işletme sahibi veya yöneticinin işletmenin içindeki görevleri bireyler arasında paylaşarak yani yetki ve görevlerini devrederek, işletmelerde organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Kurulan her işletmenin faaliyetlerinin yerine getirilmesi için bir yapıya ya da organizasyona sahip olmalıdır. İşletmelerde bütün faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak hem önemli hem de zor bir süreçtir. Organizasyon planı oluşturmak; işletmelerin büyüklüğü, satılan mal türleri, sunulan hizmetler ve üst yönetimin tercihleri ve isteklerine göre değişiklik göstermektedir. Birkaç personel istihdam eden veya yüzlerce personel ve uzman istihdamı olan personellerle sahip bir işletme olsun, organizasyon planı işletmenin amaçlarını karşılama nitelikte olmalıdır. İşletmelerin organizasyon planları uygulandığı tarihlerde yeterli olabilir ama ileri yıllarda var olan organizasyon yapıları yetersiz kalabilir. Böyle bir durumda organizasyon yapıları günün gerektiği değişimlere uygulanabilecek şekilde olmasının gerekliliği ve uyarlanabilirliği etkin bir şekilde olmalıdır (Timur, 1988:105-106).

Lojistik işletme organizasyonları gelişiminin sağlanması açısından ilk önce faaliyet alanlarının ve amaçlarının belirlenmesi önemlidir. Bu nedenle tasarlanması planlanan organizasyonun bu faaliyet alanlarının gereklerini ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak yapıda olması gerekmektedir. Diğer bir aşama ise, alt faaliyetlerin belirlenip gruplanması ve faaliyet yürütülecek bölgenin sınırlarının belirlenmesi olacaktır. Bu faaliyet alt uzmanlık birimlerinin ve bölge temelli yerleşimin belirlenmesi için gerekli olacaktır. Şirket büyüklüğünün ve iş hacminin netleştirilmesi diğer bir adımı oluşturmaktadır. Bölüm ve birimlerin büyüklüğü, sayısı, iş hacmi ve kapasiteyle bağlantılı olacaktır. İstenilen kontrol düzeyinin belirlenmesi aşamasında ise, kurgulanacak yönetici kadrolarının ve kademelerin sayısını etkileyecektir (Hazır, 2012: 119).

Lojistiğin organizasyonları işletmelerde farklı şekillerde olabilmektedir. Bu sebepten dolayı lojistik organizasyonu belli bir yapı içinde göstermek olanaklı olmamaktadır. Lojistik organizasyonların farklı biçimlerde olması işletmelerin büyüklüğüne göre de olabilmektedir. Örnek olarak, küçük işletmelerde lojistik işlemleri tek bir görevli tarafından yerine getirilirken orta ölçekli bir işletmede satın alma, stok, nakliye gibi bölümlere sahip bir departman tarafından yerine getirilebilir. Büyük işletmelerde birden çok kişinin çalıştığı lojistik birimi tarafından bu faaliyetler yerine getirilmektedir. Bazı işletmelerde lojistik faaliyetler tek bir birim tarafından yerine getirilirken bazı işletmelerde ise pazarlama veya üretim gibi büyük bir departmanın parçası durumundadırlar. Lojistik organizasyon günümüzde, lojistik faaliyetlerden sorumlu bir yöneticinin sorumluluğunda ve lojistik faaliyetlerin entegre edildiği bir organizasyon yapılarına dönüşmektedir. (Erdoğan, 2007: 20-21).



Şekil 23. Günümüzdeki Lojistik Organizasyonu

Kaynak: Erdoğan, Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme, 2007: 21.

#### 4.2. Lojistik Faaliyetlerin Organizasyon İlkeleri

Lojistik faaliyetlerin organizasyon ilkeleri olan lojistik işletmelerinde faaliyetleri yerine getiren birimler, üretim lojistiği organizasyonu, tedarik lojistiği

organizasyonu ve dağıtım lojistiği organizasyonu kavramları bu bölümde incelenecektir.

#### 4.2.1. Tedarik Lojistiği Organizasyonu

Tedarik lojistiği organizasyonu, işletmelerin tedarik birimi faaliyetlerinin işletme dışındaki arz kaynaklarından malzeme ve ürün elde etmek süreciyle başlamış olmaktadır. Tedarik yöneticisi arz kaynaklarını tespit eder ve satın alınan malzeme ve mamullerin kaliteli ve güvenilir olmasına, işletme içinde kabul edilmesine, depolanmasına ve siparişlerin yerleştirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Tedarik edilecek miktarın belirlenmesi, tedarik faaliyetlerinin planlamasının yapılması, tedarik edilecek ürünlerin biçimi ve üretim programlama işlemleri tedarik yönetimi görev alanına girerek tedarik lojistik organizasyonu tamamlanır (Timur, 1988: 125).

Tedarik lojistiği işlemleri, tedarikçilerden mamullerin teslim alımı, depolama, dışarıdan temin edilen bu ürünlerin saklama ve girdi maddelerinin envanterini çıkarma işlemlerini ifade etmektedir (Taşkın ve Emel, 2009: 27).

Tedarik lojistiği işletmelere değer katan ana fonksiyonları içermektedir. Satın alma, materyallerin tedarikçilerden üreticiye, depo veya perakende ambarlarına kesintisiz bir biçimde girişlerinin planlanması ve ürün akışlarının sağlanmasını tedarik zinciri çerçevesinde düzenli faaliyetler bütünü olarak açıklanmaktadır. Tedarik lojistiği tamamıyla üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasını hizmet eden bir süreç olarak ifade edilmektedir (Çakırlar, 2009: 34). Lojistiğin araştırma, tasarım, geliştirme, imalat ve üretimi ile ilgili bir bölümüdür. Bu bölüm ihtiyaç duyulan malzemelerin üretim safhasına gelene kadarki depolama ve stoklamaya dayalı ihtiyaçlara göre temin ve tedarike ait faaliyetler bütünüdür (İTO, 2003-39: 18).

Kimi zaman fiziksel tedarik adıyla da anılan *malzeme yönetimi* süreci, hammadde ve yedek parçaların temin edilmesi, ayrıca satın alındıkları yerden imalat ve montaj tesislerine sevk edilmesi ile ilgilenmektedir. Fiziksel dağıtıma benzer olarak, malzeme yönetimi de doğru miktarda malzemenin istenen yerde, ihtiyaç duyulduğu zamanda ve ekonomik bir biçimde temin edilmesine yöneliktir. Ancak, fiziksel dağıtım

süreci müşteri taleplerinin karşılanmasına dönükken, malzeme yönetiminde amaç imalat ve montaj faaliyetlerinin desteklenmesidir (Bowersox, 1974: 15).

#### **4.2.2. Üretim Lojistiği Organizasyonu**

Üretim lojistiği organizasyonu, üretim faaliyetlerinde planlama ve destekleme sürecini yerine getiren birimdir. Üretim yönetimi, ana üretim planlarını programlama, depoda bulunan mal hareketlerine destek olma, üretim içinde malzemelerin uygun bir şekilde akışının sağlanması, parça ve malzemelerin belirli aşamalara ayrılması sürecindeki çalışmaları uygulamaya koyar ve faaliyetlerini belir bir organizasyon içinde yerine getirir. Üretim lojistik organizasyonu desteği birimi, üretim yerlerinde bulunan stokların depolama işlerinden, fiziksel olarak dağıtımının yapılması ve üretim süreci arasında oluşan ertelemelerle coğrafi koordinasyon için en uygun bir şekilde esnekliğin sağlanmasından sorumlu olduğu ifade edilmektedir (Timur, 1988: 125-126).

Üretim lojistiği organizasyonu, fabrika içinde faaliyet gösterilen taşımalarda hatlar arası akıştan, paketleme ve dağıtım kanalına teslimini sağlayan ve bu süreç içinde bulunan lojistik olarak açıklanır. Üretimde kullanılacak hammaddelerin montajı, yarı montajı ve üretim için gerekli olan parçaların gerek yurt içinden gerekse yurt dışından temin edilerek, deniz, kara, hava ve demir yolu ile fabrikaya getirilip bu getirilen parçaların depolanması, stoklarının yapılması ve planlanan ölçüde üretim hattına getirilmesi, bu yapı içindeki koordinasyonun etkin bir şekilde sağlanması üretim lojistiği organizasyonu ile sağlandığı açıklanır. Üretim lojistiğinin temel amaçlarından birisi zamanında teslimdir. İyi bir şekilde organize edilmiş bir şekilde organize edilen üretim, materyal yönetimini optimize ederek envanter maliyetini düşürür ve verimliliği artırmaktadır (Karacan ve Kaya, 2011: 76-77).

#### **4.2.3. Dağıtım Lojistiği Organizasyonu**

Dağıtım lojistiği organizasyonu müşterilere hizmet düzeyi sürecini sağlamaktadır. Dağıtım lojistiği organizasyonu; sipariş kabul etme, istenilen siparişleri işleme, stokların yerleştirilmesi, depolama ve depodaki mal hareketlerini düzenleme, dağıtım kanalı içinde işletme dışına taşıma faaliyetlerini gerçekleştiren bir organizasyonel yapıdır. Dağıtım lojistiği birimi; fiyatlama, ürün teşviki, müşteri



hizmeti, ürün teslimi, iade edilen malları yerleştirme, ürünlerin yaşam süresini sürdürme gibi alanlarda pazarlama planlaması ve koordinasyonu sağlamaktan sorumlu birimdir. Dağıtım lojistiğinin temel amaçları arasında, en az maliyet düzeyinde istenilen müşteri hizmet düzeyini stratejik olarak sağlayıp gelir yaratılmasına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır (Timur, 1988: 126-127).

Dağıtım lojistiği organizasyonunda fiziksel dağıtım birimi, bir malın uygun fiyatlarla rekabet edilebilir koşullarda müşterilerle buluşmasını sağlamaktadır. Fiziksel dağıtım hizmetlerinde lojistiğin temel aşamaları üretim hattından sonra ürünlerin satış noktasına kadar hatta nihai müşteriye kadar olan süreç arasında gerçekleştirilen hizmetleri kapsamaktadır (Beşli, 2004: 21).

*Fiziksel dağıtım işlerinin yönetimi* süreci, bitmiş ürünün müşterilere iletilmesi ile ilgilenmektedir. Bir firmanın pazarlama çalışmalarında, bitmiş ürün stoklarının mevcut olması birincil önem taşır. Ürünleri uygun zamanda ve ekonomik bir biçimde teslim etme olanağı bulunmadıkça, firmanın yürüttüğü reklam ve tanıtım çalışmalarının etkisi büyük ölçüde kaybolacaktır. Pazarlamada zaman ve bu zamanın boyutları, fiziksel dağıtım süreci üzerinden elde edilmektedir. Bir firmayla müşterileri arasındaki bağlantıları kuran şey, fiziksel dağıtım bağlantılarıdır. Üst düzeyde ticarileşmiş bir toplumdaki çeşitli pazarlama sistemlerini desteklemek üzere pek çok fiziksel dağıtım sistemi devreye sokulur. Toplama bakıldığında, bu sistemlerin üreticileri, toptan satıcıları ve perakende satıcıları bir kanallar şebekesi içinde bir araya getirdiği görülmektedir. Bu kanallar şebekesi, pazarlama faaliyetlerini destekleyecek stok mevcudiyetini temin eder (Bowersox, 1974: 14-15).

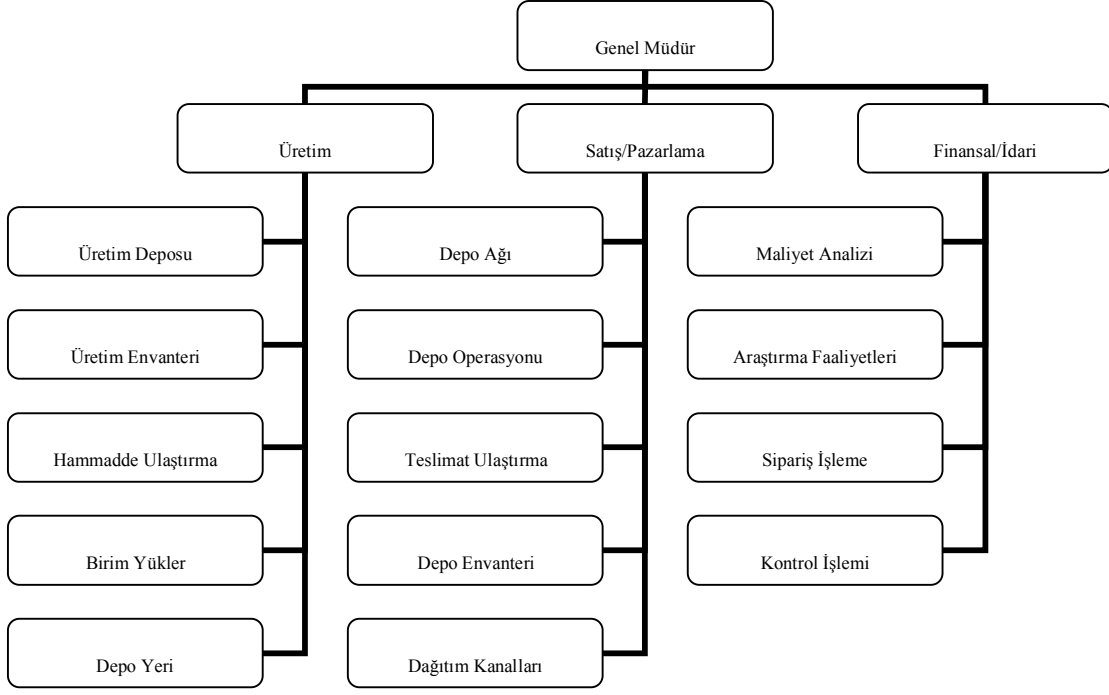
### **4.3. Lojistik Organizasyon Yapısı**

Lojistik işletmelerde uygun organizasyon yapılarının kurulması ve bu yapının koordinasyonunun sağlanarak etkin bir şekilde işlemesi, başka örgütlere göre daha büyük önem arz etmektedir. Lojistik, birbirleriyle ilişkili olan işlevleri, çalışma saatleri, yasal sorumlulukları ve sahip oldukları donanım birbirinden çok farklı birçok sayıda işletmenin katkı sağlayacağı bir süreçte gerçekleştirilmektedir. Bu tür işletmelerde kazancı arttırmada temel amaçların çatışması ve bunların doğuracağı olumsuzluklar da dikkate alındığında, lojistik organizasyonun önemi ve karmaşıklığı daha iyi

anlaşılabilir. Bu nedenlerin ışığında lojistikte iyi bir organizasyon yapısının kurulması gerekir. Bu yapı kurulurken temel ölçüt, sahip olunan kaynakların amaçlara ulaşmak için koordine edilmesi, kaynaklar arasında etkili bir şekilde uyum sağlanması ve kaynakların hedeflere doğru biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerin karmaşık yapısı, amaca yönelik organizasyon yapılarının oluşturulmasını ve farklı alternatiflerin incelenip gözden geçirilmesini de yararlı kılmaktadır (Küçük, 2011: 83).

Lojistik ile ilgili yapıları işletmelerin kuruluş iş planı içine dahil etmeme tutumu hakkında şunu söylemeliyiz ki, lojistik işlevinin de belli bir örgütsel yapının varlığını gerektirebileceği fark edilmelidir. Lojistik, pek çok şirket tarafından uzun yıllar boyunca örgütsel yapı içerisinde ayrı bir işlevden ibaret olarak görülmüştür. Dağıtım ve lojistiğin önemi son dönemlerde geniş bir yelpazede sayısız firma tarafından giderek daha açık biçimde anlaşılmaktaysa da, temel örgütsel yapılarını bu yeni görüşe uyumlu hale getiremeyen firmaların sayısı da az değildir (Rushton vd., 2000: 141).

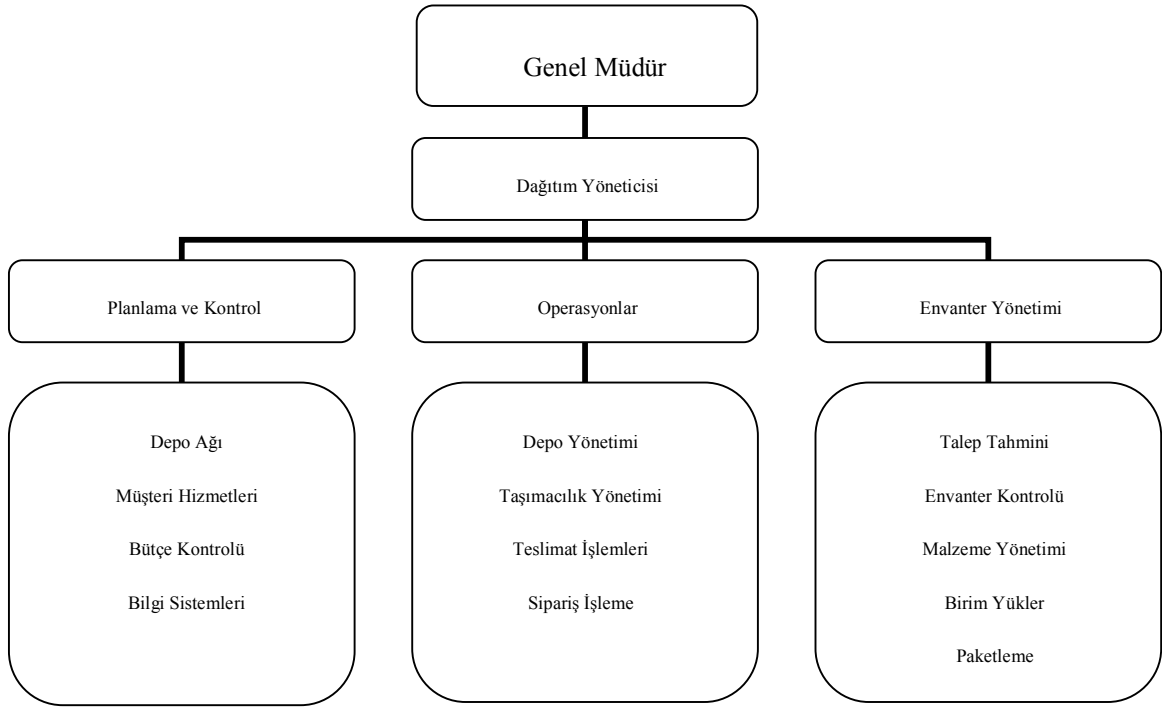
Böyle yapıdaki firmalar, geleneksel olarak, çeşitli fiziksel dağıtım işlevlerini bağlantılı firma işlevleri arasında paylaşırma yoluna gitmiştir. Dolayısıyla, dağıtım ve lojistiğin örgütsel yapı içinde temsil edilmemesi, genellikle girişimci bir lojistik yönetim yapısına dönük ihtiyacı yok sayma tutumundan değil, düzenlemelerle ilgili alışkanlıklardan kaynaklanmaktadır. Lojistik işlevinin etkin biçimde planlanması ve işletilmesi için buna dönük bir örgütsel yapının zorunlu olduğu ise açıktır. Lojistik ve fiziksel dağıtım işlevlerini geleneksel biçimde düzenlemiş, tipik bir yapı aşağıdaki şekilde görülmektedir. Bu tip örgütsel yapıdaki sorun, iletişim yollarının belirsiz oluşudur. Bu belirsizlikler yüzünden, hem etkin hem de verimli bir genel lojistik sisteminin yaratılmasını bir yana bırakın, lojistiğe ait farklı alt işlevlerin verimlilik düzeylerini en uygun noktaya taşımak bile pek çok zaman imkansız hale gelmektedir (Rushton vd., 2000: 142).



Şekil 24. Lojistik Fonksiyonları Gösteren Geleneksel Organizasyon Yapısı

Kaynak: Rushton, Oxley, Croucher, The Handbook Of Logistics and Distribution Management, 2000: 142.

İleri görüşlü ve lojistik odaklı firmalardan pek çoğu, bugün dağıtım ve lojistik faaliyetlerine yönelik olarak ortaya çıkmış farkındalığı yansıtacak biçimde resmi örgütsel yapılarını değiştirme ihtiyacını duymaktadır. İşlevlerle ilgili bu yeni yaklaşım, lojistiğin tek bir genel faaliyet halinde planlanması, uygulanması ve yönetilmesi gereksinimi vurgulamakta. Yapının alacağı biçimse, elbette firmada firmaya küçük farklılıklar içerecekse de, tipik bir yapıyı aşağıdaki şekilde gösterebiliriz. Bu tip yapılar, lojistiğin başlı başına bir işlev olarak yönetilmesine imkan tanıyacak, ancak firma içi diğer işlevlerle lojistik arasında yakın bağlantıların kurulması ihtiyacı yine varlığını sürdürecektir (Rushton vd., 2000: 142).



Şekil 25. Lojistik Faaliyetleri Gösteren Fonksiyonel Yapılarının Birbirlerine Bağlanması

Kaynak: Rushton, Oxley, Croucher, The Handbook Of Logistics and Distribution Management, 2000: 143.

#### 4.4. Lojistik Faaliyetlere İlişkin Organizasyon Modelleri

Lojistik örgütlenmenin gelişiminde küresel dünyada lojistikte de daha iyi bir organizasyonun gerekliliği lojistik işletmeler açısından önem arz etmektedir. Lojistik örgütlenmede lojistik fonksiyonların farklı bölümlere dağılması, lojistik fonksiyonların mevcut bölümlerden birine bağlanması ve lojistik bölümünün oluşturulması ve temel fonksiyonel bölüm haline getirilmesi açısından incelenecektir.

##### 4.4.1. Lojistik Fonksiyonların Farklı Bölümlere Dağılması Modeli

Bütünleşik örgütlenme, lojistik verimliliğini artırma yolunda olmazsa olmaz bir ön koşul olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda, genel faaliyet verimliliği ve/veya etkinliğinin artacağını da garanti etmez. Bir işletmede var olması gereken birinci koşul, sistemin tüm parçalarının bütünlüklü bir eşgüdümüne tabi tutulması halinde genel lojistik performansının da artabileceğinin anlaşılmasıdır (Bowersox, 1974: 427).

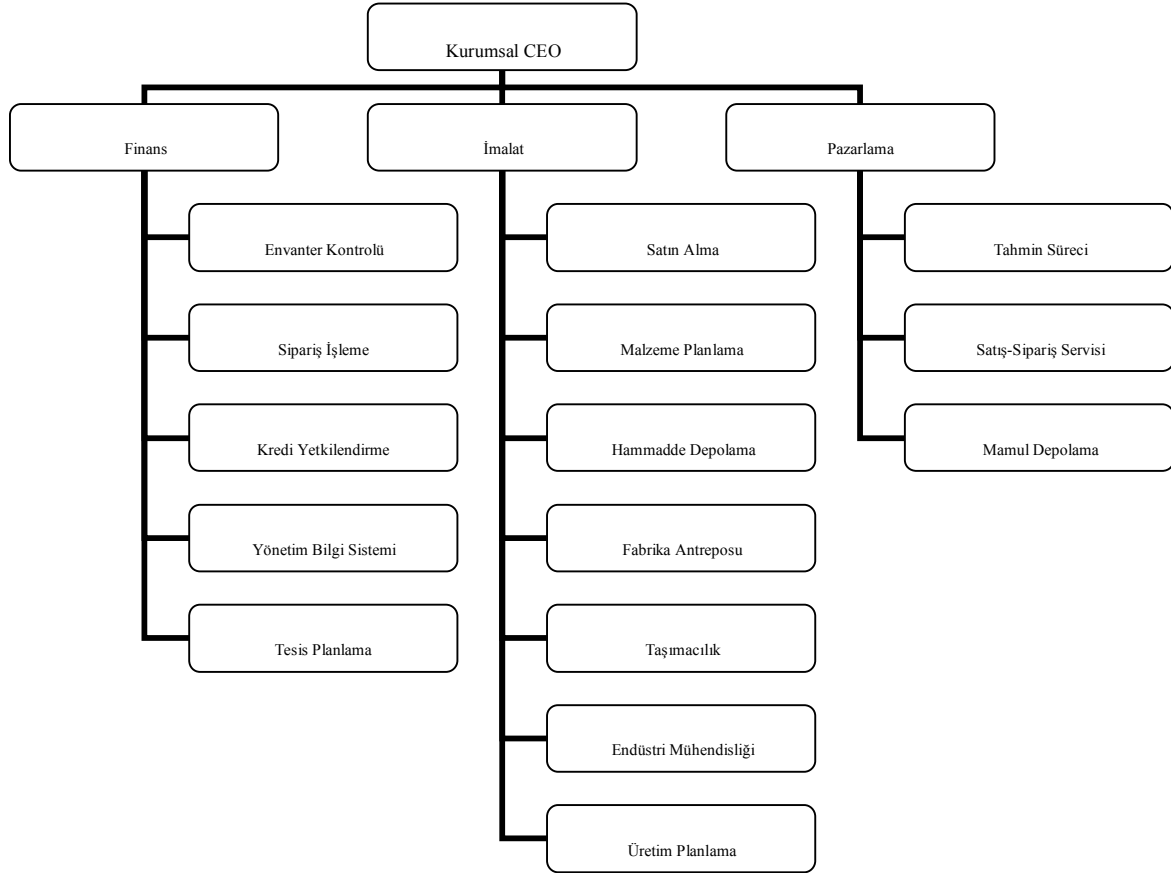
Belli düzeyde işlevsel bütünleşme sunan bu tip örgütlenme, ancak lojistiğin sahip olduğu potansiyelin ve temel anlayışın yönetim tarafından kavranması durumunda normal biçimde ortaya çıkacaktır. Tipik model, iki veya daha fazla sayıda geleneksel lojistik işlevinin, örgütsel hiyerarşi içinde önemli bir konum değişikliği yaratmadan bir arada gruplandırılması şeklindedir. Böyle bir gruplandırma, başlangıçta örgütün komuta veya kurmay kademesinde ortaya çıkabilir. Çoğu durumda, birleşik örgütlenmenin ilk aşamasında, örgütün halihazırda yerleşik olan birimler gruplandırılmaktadır. Nadiren, örgütün malzeme yönetimi fiziksel dağıtım yönetimiyle ilgilenen birimleri de birleşmenin bu ilk aşamasında bir araya getirilebilmektedir. Yine nadiren, ürün tahsis sisteminin ayrı bir yönetim olarak yapılandırılması yönünde örgütsel düzenlemelere de gidilebilmektedir (Bowersox, 1974: 427-428) (Timur, 1988:137-138).

Aşağıdaki şekilde lojistik faaliyetler işletmenin temel bölümleri, finans, imalat ve pazarlama, arasında bu faaliyetler dağıtılmış durumdadır. Ürün- pazar tahmin süreci, müşteri satış sipariş hizmeti ve tesis içerisi işlenmiş olan mal depolama gibi lojistik etkinlik birimleri pazarlama departmanının temel sorumluluk alanı içinde yer almaktadır. İmalat departmanında ise, taşıma, tedarik, depolama, üretim programlama, malzeme ihtiyaçlarını planlama, hammadde stoklama gibi lojistik faaliyetlerinden oluşmaktadır. Finans biriminde, stok kontrolü, sipariş işleme, kredi yetkisi, bilgi sistemleri ve tesis planlama gibi fonksiyonlara ayrılmaktadır (Timur, 1988: 139-140).

Bir işletmede lojistik yönetiminin öncelikli sorumluluğu, lojistik bölümleri bir sistem içinde tasarlamak ve yönetmek olup, işletme içindeki tüm bölümlerden yararlanmak ve bu bölümlerin çabalarına katkıda bulunmayı gerektirmektedir. Lojistik faaliyetleri bu bölümde olduğu gibi işletmenin çeşitli departmanlara dağılması halinde işletmelerin çabalarından yararlanmak, bir birlik oluşturmak ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak güç olacaktır. Bu sebeplerden dolayı sadece lojistikle ilgili denetimler zayıflamamış olup, aynı zamanda diğer birimlerce lojistik faaliyetlere bakış açıları daralmaktadır (Timur, 1988: 140).

Bu tür örgütlenme yapısına sahip olan işletmeler içinde mal akış yöneticisi sadece taşıma giderlerini düşük tutmaya çalışmakta, bunu sağlamak içinde ucuz fiyatlı taşıma yöntem ve araçlarını seçmeye, düzensiz ve büyük ölçekli taşıma sisteminden yararlanmaya başlayacaktır. Pazarlama yöneticisi, müşteri hizmet düzeyini elverişli bir

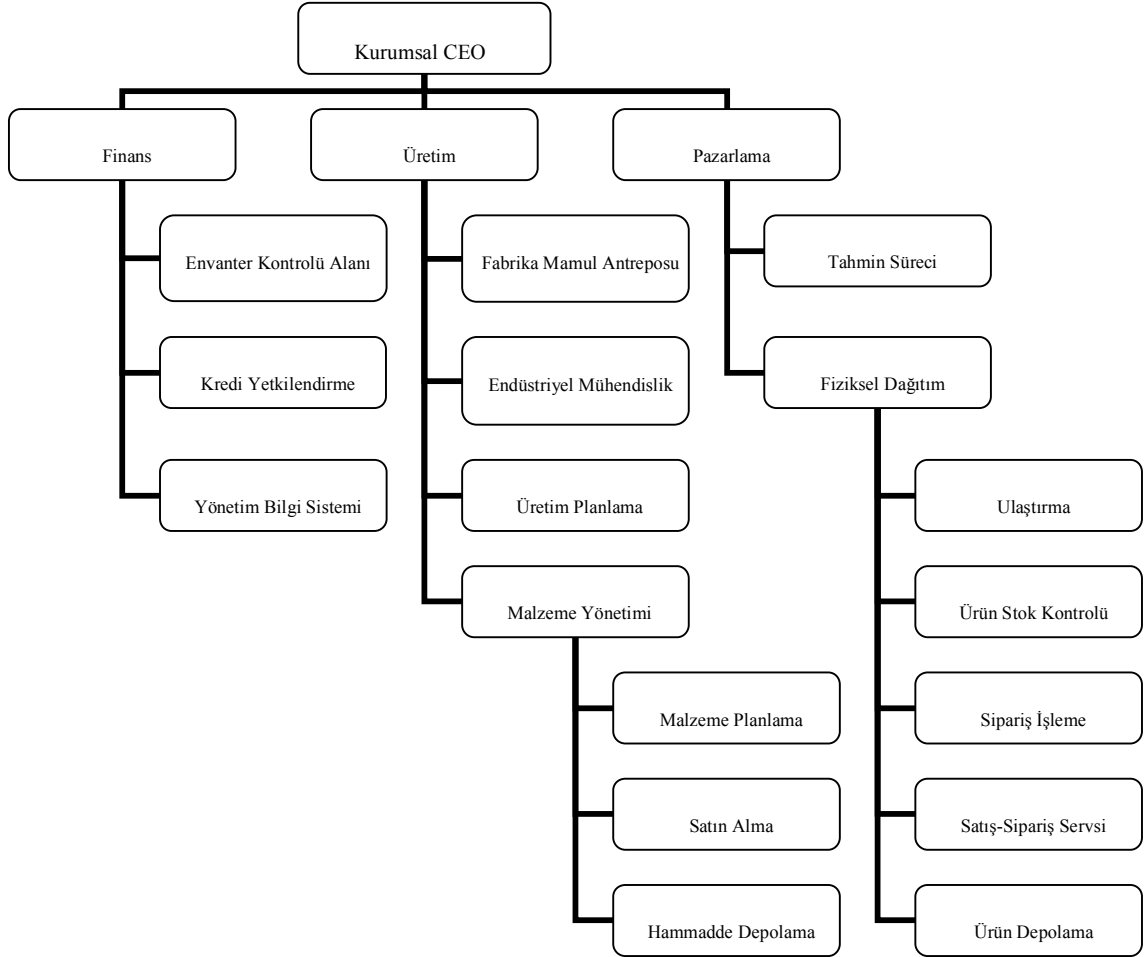
şekilde yükseltmek isteyecek ve büyük ölçüde stok tutmaya çalışacak ve en iyi taşıma sisteminin seçilmesini isteyecektir. Stok kontrol biriminde yönetici stok tutma giderlerini en aza indirmeye çalışacaktır. Finans bölümünde ise, kendi bağlı olan bölümlerden alacak hesaplarını, stoklara bağlı olan fonları, faiz ve diğer stok tutma giderlerini en aza indirmelerini isteyecektir. İmalat bölümünde üretimin sürekli ve devamlı olması için malzeme ihtiyaçlarını zamanında tedarik edilmesini bekleyecek, taşıma imkanlarının gerekli hammadde ve malzeme ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını isteyecektir. Sonuç olarak böyle bir yapıdaki lojistik işletmesinin birimlerinin birbirinden kopuk olarak işleyecekleri ve temel bölümlerin istekleri doğrultusunda verimli bir işleyiş olmayacağı belirtilmektedir (Timur, 1988: 140-141).



Şekil 26. Lojistikle İlgili Fonksiyonların Geleneksel Organizasyon Yapısı

Kaynak: Bowersox, Logistical Management, 1974:428.

Bu şekilde, lojistikle bağlantılı işlevlerin birbirinden ayrı tutulduğu, geleneksel bir örgüt yapısını göstermektedir. Bu örgütlenme şemasında sadece lojistik faaliyetlerde yer alan işlevlere yer verilmiştir (Bowersox, 1974: 428).



Şekil 27. Lojistik Faaliyetlerin Farklı Bölümlere Dağılımı

Kaynak: Bowersox, Logistical Management, 1974:429.

Yukarıdaki örgütlenme biçiminde ise, bu yapı içerisinde ortaya çıkması olası bir bütünleşik örgütlenmeyi göstermektedir. Birbirinden tamamen ayrı olsa da, fiziksel dağıtım ve/veya malzeme yönetimi, yeni işlevsel yönetim alanları olarak belirlenmiş ve belli etkinlikler bu yeni yönetim merkezleri altında gruplandırılmıştır. Burada dikkat çeken şey, bir firma içinde bütünleşik lojistiğe yönelik anlayış geliştikçe, iki faaliyet grubunun ortaya çıkması yönünde bir eğilimin varlığıdır. Pazarlama alanında, bu gruplanma müşteri hizmetleri etrafında şekillenmekte, imalat alanında ise malzeme ve

parça satın alma süreçleri gruplanmanın merkezini oluşturmaktadır. Ancak, bazı küçük istisnalar bulunmakla birlikte, hiçbir geleneksel işlev birimine yeni bir konum verilmemekte, ya da yeni oluşturulan örgütlenmelerin düzeyi önemli değişiklikler tabi tutulmamaktadır. Büyük ölçüde, bu örgütsel değişim, geleneksel pazarlama ve imalat süreçleri içinde faaliyetlerin yeniden gruplandırılmasını içermektedir (Bowersox, 1974: 428-429) (Timur, 1988: 141-143).

Bu şekilde görüldüğü üzere, fiziksel dağıtım ve malzeme yönetimi pazarlama ve üretim temel bölümlerine bağlı bulunmaktadır. Her iki fonksiyona bağlı lojistik birimler bunların altında gruplanmıştır. Malzeme ihtiyaçlarının planlaması, malzeme ve parça tedariki ve hammadde depolama bölümleri bir grup oluşturularak malzeme yönetimine bağlanmıştır. Taşıma, sipariş işleme, işlenmiş mallar stok kontrolüne bağlanmış olup, müşteri hizmeti ve tesis içi işlenmiş mal depolama grubu da fiziksel dağıtım bölümünün sorumluluğuna bağlanmıştır. Finans bölümünde ise tesis dışında olan malları dışındaki tüm stok kontrolü, kredi yetkisi ve tesisi planlanmasından sorumlu oldukları belirtilir. Bu modelde belirgin olarak görülen yetersizlik, doğrudan stok kontrol sorumluluğu eksikliğidir (Timur, 1988: 143).

#### **4.4.2. Lojistik Fonksiyonların Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması Modeli**

İşletmenin bütünü faaliyetlerinde deneyim kazandıkça, lojistik faaliyetlerinde bütünleşme ve bu yaklaşımın getirdiği maliyet avantajı ön plana çıkmakta, yeniden örgütlenme bu modelde uygulanabilir hale gelmektedir. Bu ikinci gelişim aşamasının önemli bir noktası, lojistik faaliyetlerinin diğer birimlerden yalıtılması, işletmenin diğer önemli faaliyet alanlarına denk bir yetki ve sorumluluk konumuna yükseltilmesidir. Bu aşamada bağımsız konum kazanması en olası alan, fiziksel dağıtımdır. Nedeni ise basittir: Müşteri hizmetlerindeki iyileşmeler sonucunda bu alana yönelik farkındalığın artması şeklindedir. Malzeme yönetiminde ise en iyi olasılıkla operasyonel yetkiler ve sorumluluklar artacak, ancak bu alanın imalat faaliyetleri altında örgütlenmesi devam edecektir (Bowersox, 1974:430) (Timur, 1988: 144-146).

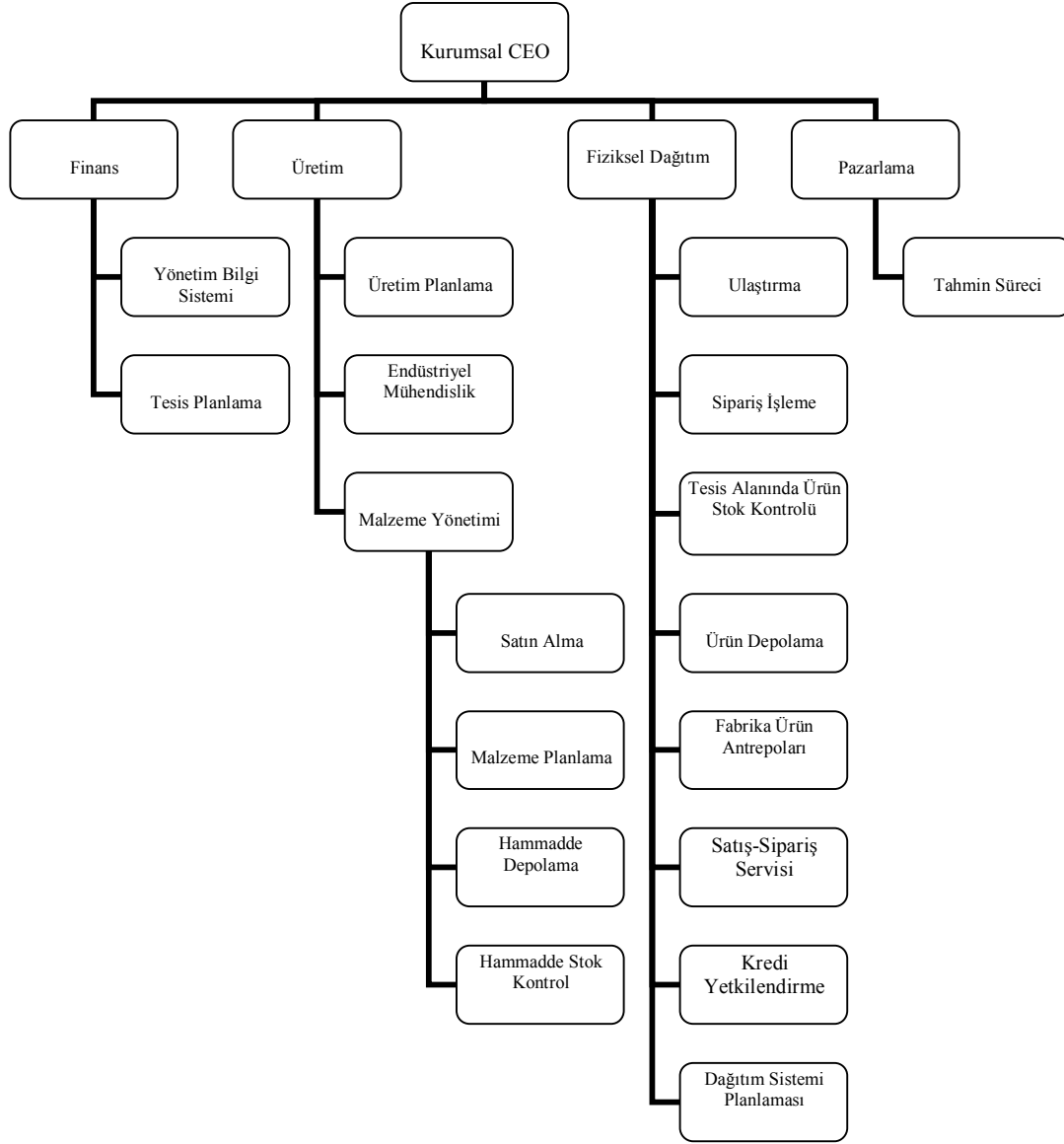
Lojistik fonksiyonların mevcut birimlerden birine bağlanması modelinde şekilde görüldüğü gibi, fiziksel dağıtım işlevi ve sorumluluklarının ayrı birime



bağlanması; (a) işletmede fiziksel dağıtım sürecinin satışların önemli bir bölümünü kapsaması, (b) fiziksel dağıtım sisteminin diğer işletme faaliyet merkezlerini destekleyen birim olarak çalışması, (c) fiziksel dağıtımın yapısında bütünleşik olarak denetimin yapılması varsayımlarına dayandığı açıklanır. Bu modelde belirtilen fiziksel dağıtım organizasyonu için, işletmedeki diğer fonksiyonlarla eşit düzeyde tutulduğu açıklanır (Timur, 1988: 146).

Bu örgütlenme modelinin hayata geçmesi için, işlevlerin yeniden tahsis edilmesi ve yeni oluşturulan örgütlenmeye, genel firma yapısı içinde belli düzeyde bağımsız bir konumun verilmesi şarttır. İlginç bir nokta, bütünleşmenin bu aşamasında dışarıda kalması en olası alanların, lojistik eşgüdümüne ilişkin işlevler (yönetim bilgi sistemi, üretim programlama ve tahmin) olmasıdır. Ek olarak, imalatla bağlantılı malzeme elleçleme faaliyetlerine hakim bir kaygı alanı olduğundan, endüstri mühendisliği alanının lojistik faaliyetlere dahil edilmemesi olasılığı da yüksektir. Öte yandan, örgütsel evrimin ikinci aşamasında sistem planlama faaliyeti yeni bir lojistik işlevi olarak kendini göstermektedir (Bowersox, 1974:430-431).

Fiziksel dağıtım ve malzeme yönetiminin ayrı alanlar halinde tutulması nedeniyle, bu aşamada lojistikte tam bütünleşmenin arka planda kalmaya devam ettiğini belirtmeliyiz. Tüm hareket yönetiminin tek bir bütünleşik sistem yaklaşımı içinde birleştirilememesinde, sipariş işleri, satın alma gibi, faaliyetlerin devamında hayati rol oynayan belli görevlere özel önem verilmesi de pay sahibidir. Tam bütünleşmenin önündeki bir diğer engel de, bu gelişim aşamasında bütünüyle işlevsellik kazanmış bir lojistik bilgi sisteminin bulunmamasıdır (Bowersox, 1974:430-431) (Timur, 1988: 147).



Şekil 28. Lojistik Faaliyetlerin Mevcut Bölümlerden Birine Bağlanması

Kaynak: Bowersox, Logistical Management, 1974:430.

#### 4.4. 3. Lojistik Bölümünün Oluşturulması ve Temel Fonksiyonel Bölüm Haline Getirilmesi Modeli

Lojistik bölümünün oluşturulması ve temel fonksiyonel bölüm haline getirilmesi modeli, tüm lojistik faaliyetleri tek bir yönetim yapısı altında birleştirilmektedir. Örgütlenmenin bu aşamasında, lojistik yönetim anlayışı tamamen bütünlük bir sisteme yönelik olarak kendini gösterir. Günümüzde bu modelde, belirtilen şekilde gösterilen kapsamlı yapıda mevcut değildir. Ancak, örgütlenmede gruplaşma eğiliminin, pratik

bakımdan mümkün olduğunca fazla sayıda lojistik planlama ve faaliyet işlevinin tek bir yetki ve sorumluluk kaynağı altında birleştirilmesine doğru gittiği açıkça görülmektedir. Hedef, tüm malzeme ve bitmiş mamul hareketlerinin, işletmeye azami ölçüde fayda sağlayacak şekilde yönetilmesidir. Lojistik bilgi sistemlerinin hızlı bir gelişme kaydetmesi, üçüncü tip örgütlenmeye dönük potansiyelin ortaya çıkma nedenleri arasında yerini alıyor. Bugün, bilgi teknolojileri, lojistik faaliyetleri tamamen bütünleştiren sistemlerin planlanması ve işletilmesine olanak tanımaktadır. Burada, üçüncü tip örgütlenmenin çeşitli özelliklerine değinmekte fayda vardır (Bowersox, 1974:431) (Timur, 1988: 148-150).

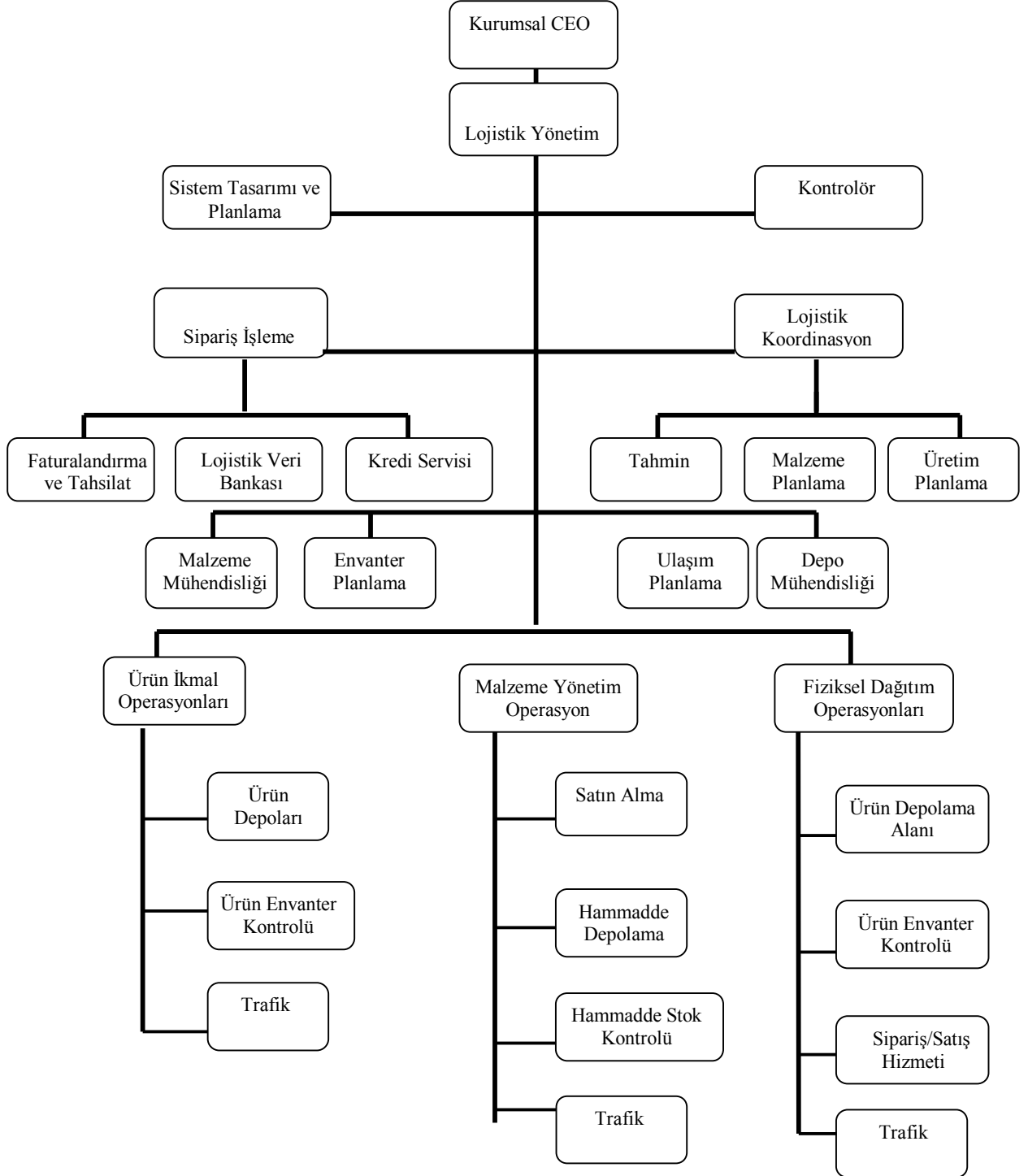
Aşağıda belirtilen şekil incelendiğinde (Bowersox,1974: 431-433):

- İlk olarak, genel lojistik çatısı altındaki her işleyiş sistemi, ayrı bir faaliyet hattı olarak yapılandırılmıştır. Dolayısıyla, genel lojistik faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilecek tüm belli başlı görevler için yetki ve sorumluluk çizgileri nettir. Faaliyetlerde alanların net biçimde belirlenmiş olması sayesinde, ürün tahsisini malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtıma benzer bir faaliyet birimi halinde kurmak mümkün olmuştur. Bu üç birimin her biri, faaliyetler bakımından kendi kendine yeter durumdadır. Bu nedenle, kendi faaliyet alanlarının doğasından kaynaklanacak farklılıklara yanıt verme esnekliğine sahiptirler. Ek olarak, tüm lojistik faaliyetleri bütünlük bir yapı içinde planlanıp eşgüdümüne tabi tutulduğu için, faaliyet alanları arasındaki benzerliklerden azami ölçüde faydalanılabilmektedir.

- İkinci olarak, genel lojistiğin dört bileşeni de faaliyet planlama seviyesinde temsil edilmektedir. Bu, lojistik sisteminin tam anlamıyla bütünleşmesine olanak tanımaktadır. Faaliyet planlama seviyesinin bir kurmaylık grubu olarak düşünülmemesine dikkat edilmektedir. Bunun yerine, faaliyet planlama grubu gündelik yönetimde pay sahibi olmakta, malzeme yönetimi, fiziksel dağıtım ve ürün tahsisi altına yerleştirilmiş kendi gruplarıyla doğrudan temas halinde çalışmaktadır.

- Üçüncü olarak, yürütme ve eşgüdüm düzeyinde, lojistik toplam bilgi sisteminin tüm etkinliği planlama ve komuta faaliyetleri üzerinden devreye sokulabilmektedir. Sipariş işlemleri lojistik sisteminin tetiğini çekmekte ve faaliyetin tüm aşamalarını denetim altında tutacak veri bankasını oluşturmaktadır. Lojistik

eşgüdüm grubu, tahmin, üretim programlama ve malzeme planı hazırlama işlevlerini bir araya getirmekte, böylece gelecekte yapılacak satışlara yönelik tahminler doğrultusunda lojistik faaliyetlerine rehberlik etmektedir.



Şekil 29. Lojistik Bölümünün Oluşturulması ve Temel Fonksiyonel Bölüm Haline Getirilmesi Modeli

Kaynak: Bowersox, Logistical Management, 1974:432.

Bu modeldeki lojistik sistemi planlama ve kontrol etme faaliyetleri organizasyonun üst düzeylerinde ortaya çıkmaktadır. Bu iki grup, bütünleşik organizasyonun kurmay hizmetlerini göstermektedir. Lojistik denetim bölümüne bakıldığında bu birim lojistik faaliyetlerin başarısını ölçer ve yönetsel karar alma için veri sağlamaktadır. Lojistikle ilgili denetim organının oluşturulması ve böyle bir programın geliştirilmesi bütünleşik lojistik yönetiminin en önemli çalışma alanlarından birisidir. Lojistik organizasyon yapısının bu modelinin gelecekteki etkin organizasyon biçimi olarak dikkate alınacağı belirtilmiştir (Timur, 1988: 152-153).

#### **4.5. Lojistik Organizasyon Modelleri ve Kullanılan Bölümleme İlkeleri**

Lojistik işletmelerin organizasyon yapılarının incelenmesinde farklı organizasyon modelleri mevcuttur. Bu bölümde işlevsel organizasyon, süreç organizasyon, matris organizasyon, bütünleşik lojistik organizasyon, küresel lojistik organizasyon, işletme birimi lojistik organizasyonu, dağıtılmış lojistik organizasyonu ve karma lojistik organizasyonu modellerini ve kullanılan bölümleme ilkeleri incelenecektir.

##### **4.5.1. İşlevsel Organizasyon Modeli**

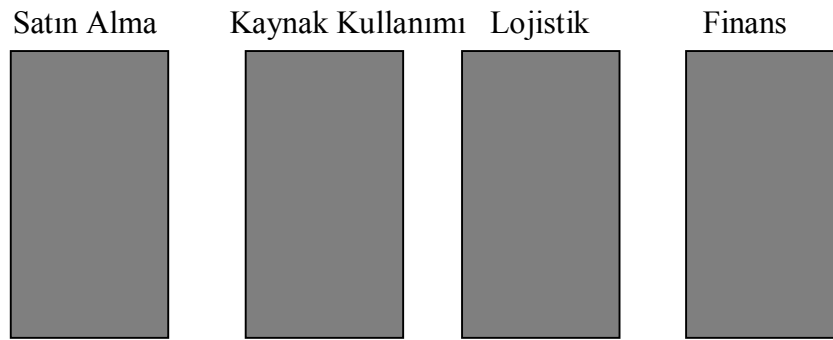
İşlevsel (fonksiyonel) organizasyon modeli, veya diğer adıyla *silo* organizasyon modeli, İkinci Dünya Savaşı sonrası üretim organizasyonlarından miras kalmıştır ve çoğu Amerikan üniversitesinde hâlâ varlığını koruyan akademik disiplinlerin bir uzantısı gibi düşünülebilir. İşlevsel yönetim felsefesi, Fred Gilbreath ve Frank Taylor'un erken dönem çalışmalarında desteklenen görev yönetimi odaklı anlayışın aşılması ile ortaya çıkmıştır (Frazelle, 2002: 323).

Aşağıda belirtilen şekilde, perakende sektöründe faaliyet yürüten bir müşterinin tipik işlevsel organizasyon yapısı görülmektedir. Müşterinin ortaya koyduğu örnekte, lojistik sadece klasik nakliye ve depolama işlevlerini içermektedir. Burada lojistiğin ana performans göstergesi, birim mal başına depolama ve elleçleme maliyeti olarak belirlendiğinden, lojistik organizasyonu, dışarıya yapılacak teslimatları mümkün olduğunca uzun süre elinde tutarak büyük sevkiyatlar için biriktirme yapacaktır. Öte

yandan, bu esnada mağazalarda ana ürünlerin yokluğu baş gösterecek ve böylece muazzam satış kayıpları meydana gelecektir (Frazelle, 2002: 323).

İşlevsel lojistik organizasyon modelinde, üretimin gerçekleşmesinden sonra ürünlerin tamamının, ürünlerin satışı yapılacak birimlere sevkiyatının yapılması, ürün tedarik yapısına uygun olmayan bir yapıdır. Bu modelde ürünlerin üretim safhasından sonra belirli miktarlarda dağıtımının yapılması gerekmektedir. Satış işlevini yerine getiren birimlerin mamul stokunun erimesine izin verilmemelidir.

Silo/işlevsel organizasyon modelinin vaat ettiği avantaj, her bir silonun, yani her bir bağımsız birimin ayrı ayrı optimize edilmesi halinde, tüm kuruluş performansının da bütün halinde optimize hale gelmesidir. Ancak, uygulamada bu avantajın gerçeğe dönüşmediği görülmektedir. Müşteriler ve hissedarlar, bağımsız birimlerin performansı ile ilgilenmemekte ve müşteri/hissedar açısından gerçek bir değer artışının meydana gelebilmesi için, işlevsel, politik ve teknik birimlerin parçalanıp, müşteri, hissedar ve çalışan memnuniyetini hedefleyecek şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Son dönemde yürütülen bir lojistik projesini, organizasyondaki eski duvarları yıktığı için Jericho Projesi şeklinde adlandırılmıştır. Perakende faaliyetlerinde işlevsel organizasyon modeli aşağıda ki şekilde gösterilmiştir (Frazelle, 2002: 323).



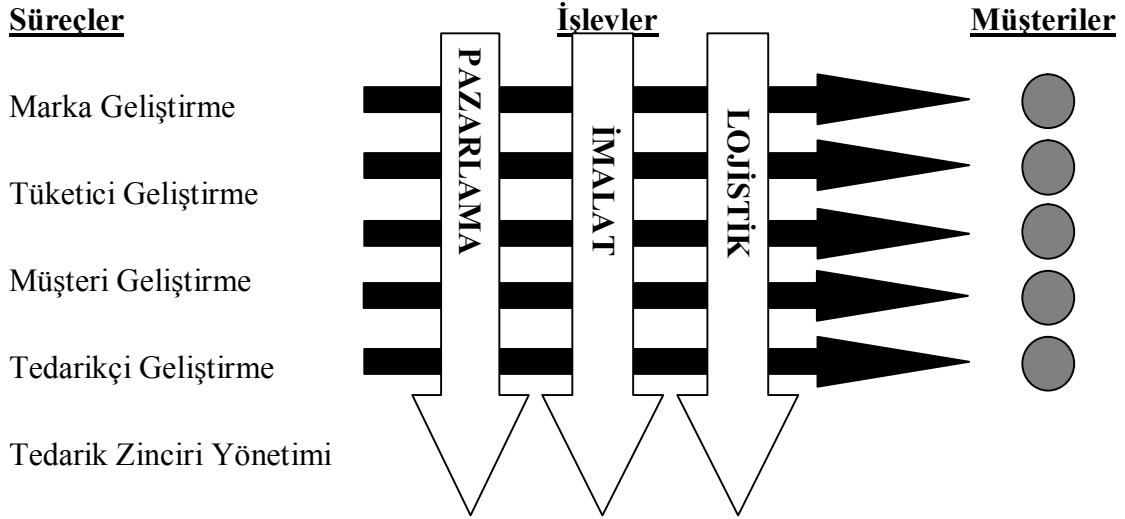
Şekil 30. İşlevsel Organizasyon Modeli

Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 324.

#### 4.5.2. Süreç Organizasyon Modeli

Süreç organizasyonu modeli, kritik iş süreçleri etrafında yer alan kişilerin, ölçülerin ve sistemlerin yapılandırılması anlamına gelmektedir. Şekil 'de, Kraft Food

kuruluşunun süreç organizasyonu modeli, bağımsız birimlerle örtüşmesi üzerinden gösterilmektedir. Örnekteki modelde, kurumsal kaynakları (pazarlama, imalat ve lojistik) müşteri hizmetleri üzerine odaklandıran beş kilit iş süreci yer almaktadır: marka geliştirme, tüketici geliştirme, müşteri geliştirme, tedarikçi geliştirme ve tedarik zinciri yönetimi gibi (Frazelle, 2002. 323). Kraft Food kuruluşuna ait süreç organizasyon modeli:



Şekil 31. Süreç Organizasyon Modeli

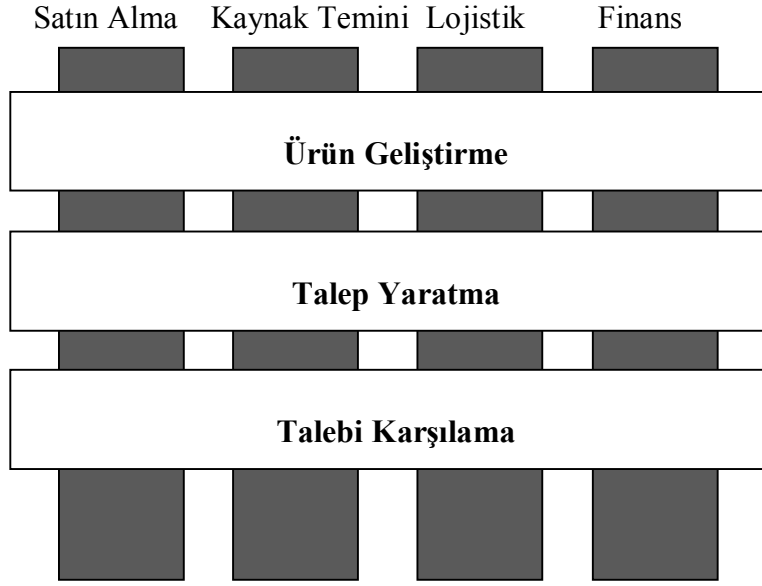
Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 324.

Lojistik süreç organizasyon modeli, çeşitli akademik ve ticari bilim dallarından gelen farklı kişilerin, doğrudan müşteriler ve hissedarlar açısından değer yaratan ortak amaçlar doğrultusunda bir arada çalışmasını gerektirmektedir (Frazelle, 2002: 324).

#### 4.5.3. Matriks Organizasyon Modeli

Matris organizasyonu modeli şekilde görüldüğü gibi, işlevsel model ile süreç modelini birleştirmeye yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Çoğu zaman, geçici bir organizasyon yapısı olarak uygulanmaktadır. Bu yapıda kişisel deneyimler ve yine müşterilerimizin çoğunluğunun deneyimleri, matris modelinin ne müşterilerin, ne hissedarların, ne de kurum içi yönetimin çıkarlarına hizmet edebildiği yönündedir. “Bir koltuğa iki karpuz sığmaz.” sözünün bu durum için doğru olduğu görülmektedir (Frazelle, 2002: 324-325).

Matriks organizasyon modeli:



Şekil 32. Matriks Organizasyon Modeli

Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 325.

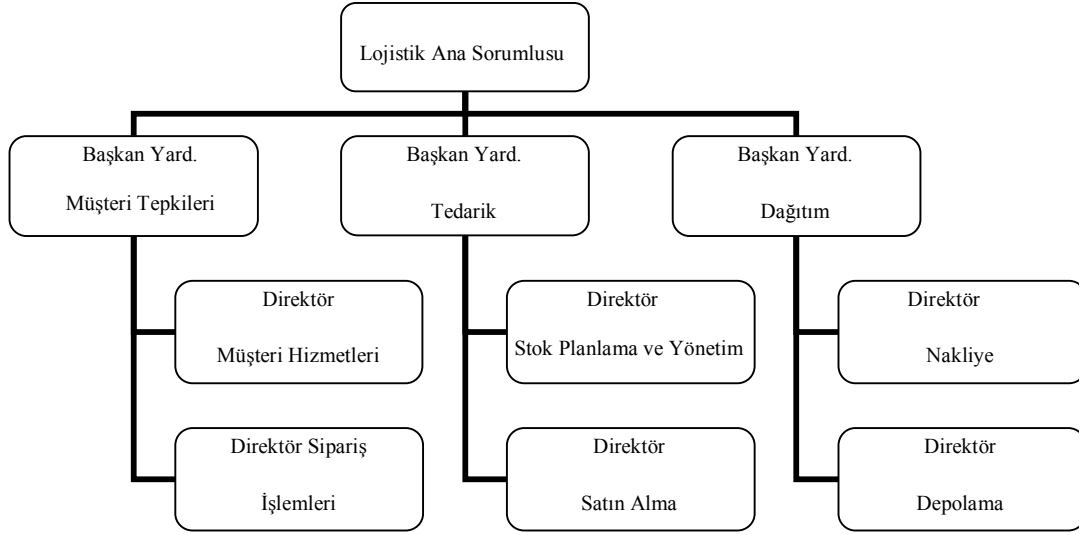
#### 4.5.4. Bütünleşik Lojistik Organizasyon Modeli

Bütünleşik lojistik organizasyonu modeli şekilde görüldüğü gibi gerçekten müşteri memnuniyeti, tedarik geliştirme ve lojistik maliyet/sermaye yönetimi süreçleri üzerine odaklanmaktadır. Modelin uygulanabilmesi için, şu dört kilit lojistik performans göstergesi ile ilgilenecek bir *lojistik ana sorumlusunun* veya lojistikten sorumlu başkan yardımcısının görevlendirilmesi gerekmektedir: toplam lojistik maliyeti, sorunsuz sipariş yüzdesi, toplam lojistik döngü süresi ve lojistik verimliliği. Lojistik ana sorumlusunun, müşteri tepkileri (müşteri hizmetleri ve sipariş işlemleri), tedarik (stok planlama ve satın alma), dağıtım (nakliye ve depolama) ve lojistik planlama/optimizasyon için dört farklı dolaysız görevi bulunmaktadır. Modelin uygulanması için, bu dört dolaysız görevden her birinde, işlevler arası toplam lojistik maliyeti, sorunsuz sipariş yüzdesi, toplam lojistik döngü süresi ve toplam lojistik verimliliği ölçütlerinde üstün sonuçların elde edilmesi gerekmektedir. Sears Logistics, Caterpillar Logistics, Walt Disney World ve Keebler kuruluşları, büyük ölçüde bu şekilde yapılanmıştır ( Frazelle, 2002: 325).



Bütünleşik lojistik organizasyon modelinde, lojistik ana sorumlularına doğrudan bağlı olan birimler mevcut olmalıdır. Lojistik yöneticileri bu birimlerle doğrudan ilgilenmeli ve birikimlerinden bu birimlere yardımcı olmalıdır. Lojistik yöneticisi bu organizasyonda kendisine bağlı olan birimler arası koordinasyonu iyi bir şekilde sağlamalıdır. Böyle oluşturulan örgütlenmede etkinlik ve verimlilik en üstün biçimde kendisi gösterecektir.

Bu modelin iyi işleminin iki nedenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Birinci olarak, organizasyon yapısı, iyi tanımlanmış, güvenilir ve karşılaştırılabilir lojistik performansı göstergeleri doğrultusunda yönlendirilmektedir. Ölçütlerin belirginliğini yitirmesi ve/veya organizasyon yapısının ölçütlere uyumsuz hale gelmesi durumunda, organizasyonun toplam performansı zarar görmektedir. İkinci olarak, lojistik içerisindeki bireysel karakterler, üç alt-organizasyon arasında uygun biçimde dağıtılabilmektedir: müşteri tepkileri, tedarik ve dağıtım. Müşteri tepkileri takımının, tipik olarak, en mutlu, en neşeli ve en iyimser lojistik profesyonellerinden oluşması gerekmektedir. Bu tip karakterler, müşterilerin geri kazanılması yolunda en usta kişilerdir ve şikayet eden bir müşteri karşısında, zorlu bir konuşmanın veya bir dizi e-postanın sonrasında bile gülümsemelerini koruyabilirler. Öte yandan, tedarik takımı, etkileyici akademik sicile sahip, iş ve hesap tabloları konusunda uzman, kalın gözlüklü analiz ustalarından oluşmalıdır. Bu kişiler, satış ve pazarlama organizasyonunun yüksek hedefleri ile finans organizasyonunun muhafazakar kaygıları arasında gerekli dengeyi kurmaktadır. Dağıtım takımının ise, ellerinin kirlenmesinden korkmadan fork-lifte binebilen veya bir kamyoneti tamir edebilen, takım elbiseyle dolaşmayan kişilerden oluşması gerekmektedir. İşi yapacak olanlar, bu kişilerdir. İnsan doğasına aykırı yönde işleyen her organizasyon, başarısızlığa mahkumdur. Bütünleşik lojistik organizasyonu modeli, tanrı vergisi insani özellikleri ve yatkınlıkları dikkate alarak işleme eğilimini taşımaktadır (Frazelle, 2002: 325-326).



Şekil 33. Lojistik Ana Sorumlusu ile İşleyen Bütünleşik Lojistik Organizasyonu Modeli

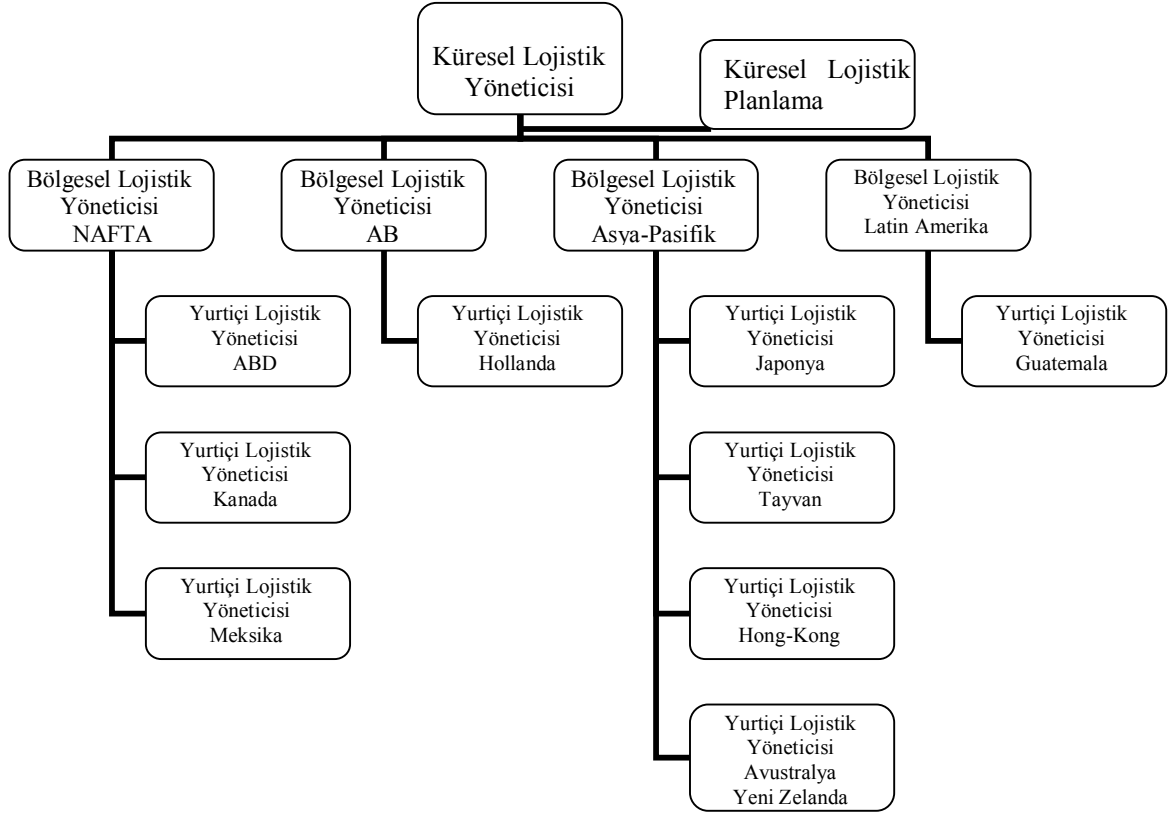
Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 326.

#### 4.5.5. Küresel Lojistik Organizasyonu Modeli

Küresel lojistik olarak ilk anlamlandırılan, dünya çapında eşyanın ve bilgi akışı organizasyon işleminin sağlıklı bir şekilde yapılandırılması olarak ifade edilir. Küresel lojistik kapsamında; uluslar arası kara, hava, deniz ve demiryolu taşımcılığı türlerinin etkin bir şekilde kullanımı, dağıtım, depolama, elleçleme, gümrükleme işlemlerinin yapılması, taşıma belgeleri ve dış ticaret evraklarının düzenlenmesi olarak ifade edilir (Erdal, 2005: 4). Küresel lojistik organizasyonu modeli, bütünleşik lojistik modelinin bir uzantısı olarak görülebilir. Küresel lojistik modeli, lojistik planlaması ve politika oluşturma süreçlerinin küresel (dünya genelinde), bölgesel (örneğin Kuzey Amerika/NAFTA, Avrupa/AB, Asya-Pasifik ve Latin Amerika) ve ülke içi/yerel (örneğin Kanada, İspanya, Kore, Peru) ayakları arasında bütünleşik bir lojistik organizasyon içermektedir. Bu seviyelerin her birinde, toplam lojistik, müşteri tepkileri, tedarik ve dağıtım için birer sorumlu kişi bulunmaktadır. Tipik bir küresel lojistik organizasyonu modelinde, küresel lojistik yönetim takımı tarafından küresel politikalar/planlar (örneğin iletişim standartları, ölçütlerin tanımlanması, sistem tercihlerinin yapılması, en iyi uygulama şablonlarının belirlenmesi, vizyonun oluşturulması ve benzeri) oluşturulurken, bölgesel/yerel yönetim takımları da bu

küresel standartları farklı bölgelerin kendine özgü koşullarına uyarlarlar. Küresel lojistik organizasyonu modeli, Coca-Cola ve Nestle şirketleriyle, çeşitli ilaç firmaları tarafından başarıyla uygulanmaktadır (Frazelle, 2002: 326-327).

Küresel lojistik organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 34. Küresel Lojistik Organizasyon Modeli

Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 327.

#### 4.5.6. İşletme Birimi Lojistik Organizasyon Modeli

Lojistik organizasyonlarının tasarımı ve geliştirilmesi sürecinde en zor yanıt verilebilecek sorulardan biri, kuruluş bünyesindeki bir işletme biriminin hangi durumlarda kendine ait ayrı bir lojistik organizasyonuna sahip olması gerektiğidir. Klasik olarak, farklı işletme birimlerinin aynı lojistik varlıklarını (dağıtım merkezleri, nakliye filoları, stoklar, lojistik bilgi sistemleri ve lojistik personeli) kullanması durumunda kaynak etkinliğinde sağlanan artış ile kendine özgü ihtiyaçlarına yanıt verecek ayrı bir lojistik altyapıya sahip olmayan bir işletme biriminde ortaya

çıkabilecek kontrol kaybı arasında dengenin kurulmasına çalışılmaktadır. Bu dengeyle ilgili değerlendirme, genellikle, farklı işletme birimleri arasında mevcut olan lojistik sinerjisinin analiz edilmesi yoluyla yapılmaktadır (Frazelle, 2002: 327).

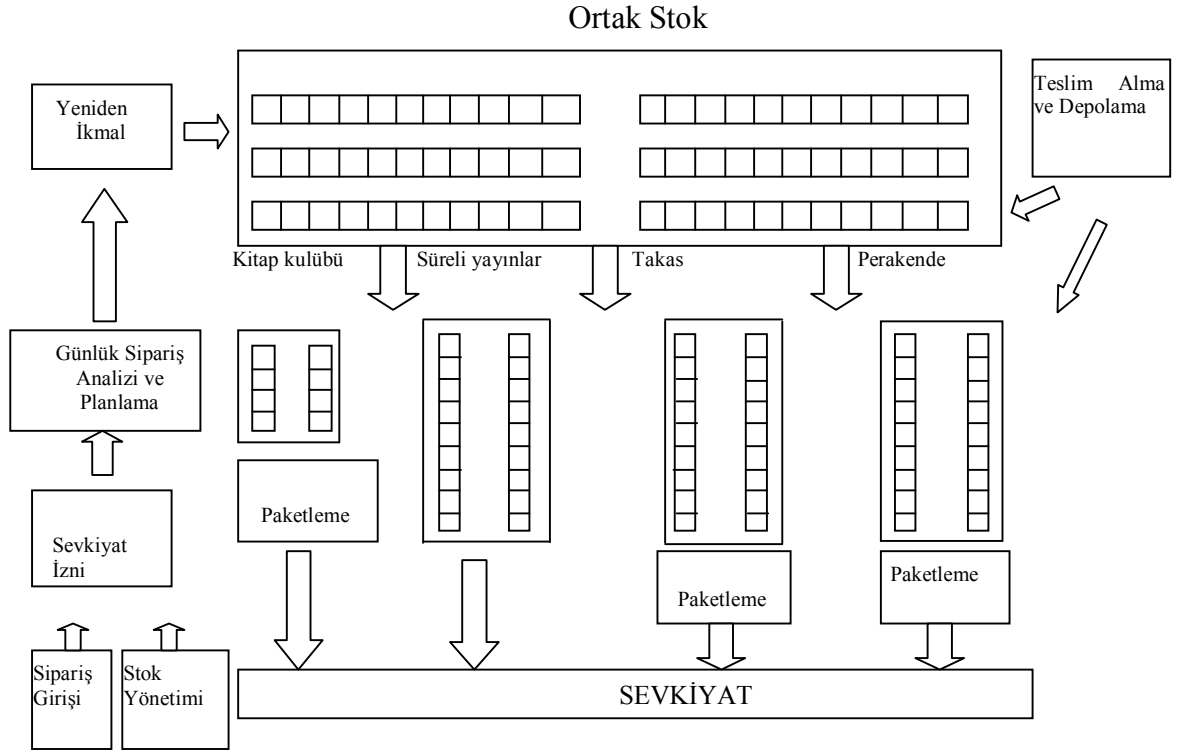
İşletme birimi lojistik organizasyonunda farklı birimlerin diğer bölümlerle ortak olarak kullanılan lojistik departmanının faaliyetlerin verimliliği bakımından değerlendirildiğinde bu yapının etkili olduğu görülmektedir. Böylece birimler arasında eşgüdüm sağlanmalıdır ve birimler arasında bir dengenin olduğu görülür.

Farklı işletme birimlerinin, sipariş yapıları, yanıt süresi gereksinimleri, müşteri tabanı, tedarikçi tabanı, nakliyecisi tabanı ve stok yapısı gibi kilit konularda benzer lojistik özellikler sergilemesi halinde sinerji yaratılabilmektedir. Bu tip benzerliklerin gözlenmediği durumlarda ise, her işletme biriminin ayrı bir lojistik organizasyonuna sahip olması önerilmektedir. İlk durumda, lojistik benzerlikler sayesinde, lojistik varlıkların farklı işletme birimleri arasında yüksek etkinlik düzeyinde kullanılması sağlanabilecektir. Etkinlik artışının işletme birimlerinde gözlenebilmesi, lojistik müdürünün yetkin ve politik basirete sahip bir kişi olması ve müşteri memnuniyetinin önünde ciddi bir engelin bulunmaması halinde, birim yöneticilerinin büyük kısmı, ortak lojistik yapısına uyum göstereceklerdir. Bazı durumlarda, gelişmiş lojistik bilgi sistemlerine ve malzeme elleçlemede otomasyona gerekçe sunacak şekilde, işletme birimlerinin farklı ölçek ekonomilerine sahip olması, müşteri memnuniyetini de daha yukarı çekebilmektedir (Frazelle, 2002: 328).

Birbirinden farklı birimlerin faaliyetlerinde ortak bir lojistik sisteminin kullanılması işletmede sinerji sağlayacaktır. İşletme içindeki birimlerin aynı lojistik biriminden faydalanmaları durumu istenilen sonucun alınmasında etkin olup, başarılı bir lojistik uzmanı tarafından lojistik faaliyetler koordine edilerek müşteri memnuniyetine kadar uzanan bir başarıyı beraberinde getirecektir. Firma içinde birimlerin ortak lojistik biriminden faydalanmayıp kendi lojistik birimlerini kurarak işletmede etkin bir yapının oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

Lifeway Christian Resources kuruluşunun lojistik organizasyonu, perakende satış yapan mağazalara, postayla sipariş veren müşterilere kitaplar, kasetler, CD'ler, videolar, dergiler temin etmekteydi. Her üç işletme birimi de ortak bir stoktan

besleniyor ve aynı dağıtım merkezini kullanıyor. Organizasyon, satın alma işlemini tüm işletme birimleri için birlikte yapıyor ve tüm stokları ortak bir depolama alanında tutuyor. Ancak, her bir işletme birimi, kendisine özgü sipariş yapısına ve müşteri hizmetleri gereksinimlerine yanıt verebilecek şekilde, ayrı bir sipariş hazırlama alanına sahiptir. İşlem gören siparişler, daha sonra ortak bir sınıflandırma sisteminden geçerek, teslimat sürecine aktarılıyor (Frazelle, 2002: 328).



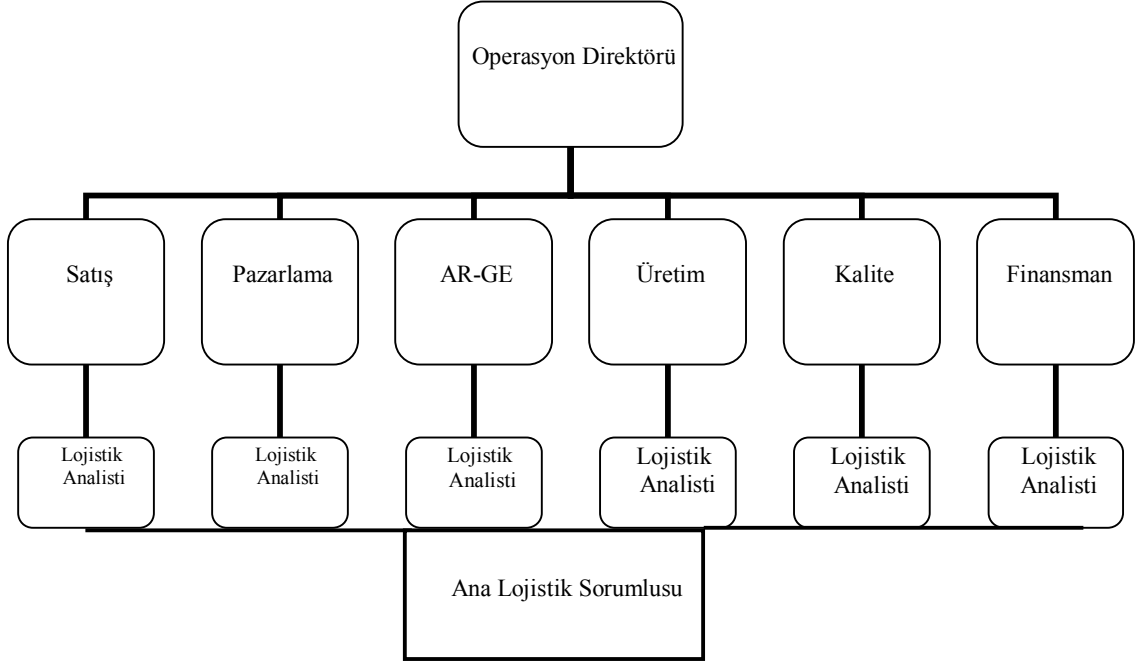
Şekil 35. İşletme Birimi Lojistik Organizasyon Modeli

Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 328.

#### 4.5.7. Dağıtılmış Lojistik Organizasyonu Modeli

Dağıtılmış lojistik organizasyonu modeli şekilde de görüldüğü üzere, ana lojistik sorumlusu haricindeki kurumsal lojistik organizasyonlarını ortadan kaldırmaktadır. Lojistik görevlileri, ana lojistik sorumlusu tarafından işe alınmakta ve yetiştirilmekte, mantıklı lojistik uygulamalarını kuruluşun klasik pazarlama, araştırma-geliştirme, satış, imalat, bilgi sistemleri, finans ve benzeri faaliyetlerine dahil etme sorumluluğuyla, kuruluşun ilgili alanlarında görevlendirilmektedir. Bu model, Motorola ve Applied Signal şirketleri tarafından uygulanan, kurum içerisindeki tüm birimlere,

kalite yönetimi uygulamalarını devreye sokmak üzere toplam kalite yönetimi uzmanlarının yerleştirildiği toplam kalite yönetimi yaklaşımına benzer bir biçimde işlemektedir. Dell Computer firması, dağıtılmış lojistik organizasyonu modelini uygulama konusunda en başarılı kuruluşlar arasında sayılabilir (Frazelle, 2002: 328-329).



Şekil 36. Dağıtılmış Lojistik Organizasyon Modeli

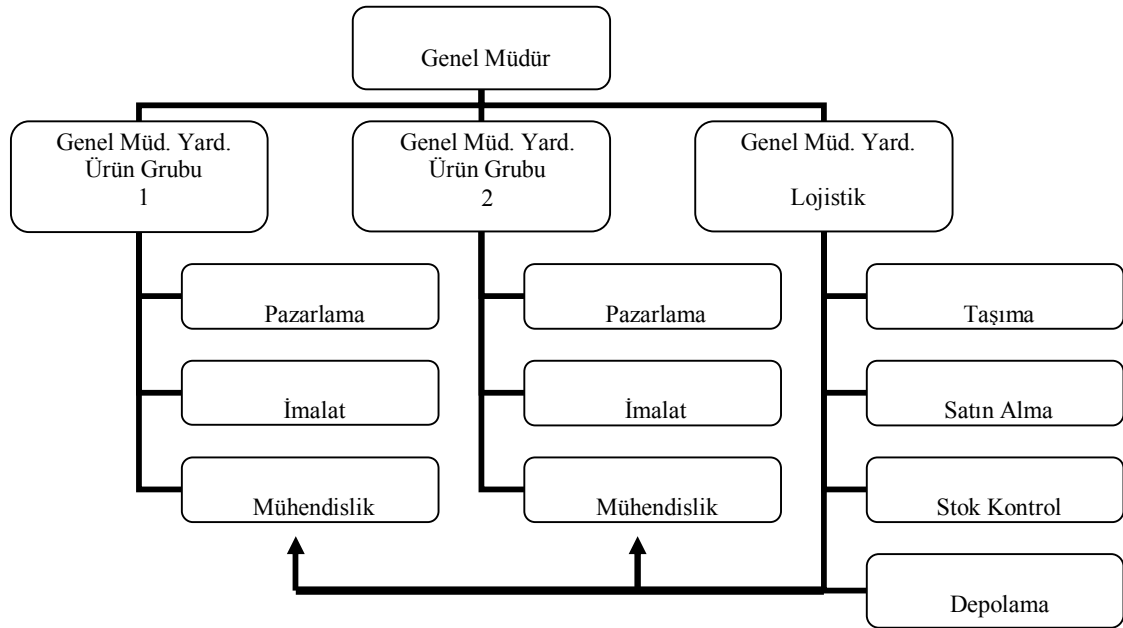
Kaynak: Frazelle, Supply Chain Strategy, 2002: 329.

#### 4.6. Lojistik Organizasyonlarda Ortaya Çıkan Eğilimler

Lojistik organizasyonlarda ortaya çıkan eğilimler kapsamında merkezleşme ve merkezleşmeme eğilimleri, komuta ve kurmay eğilimler, matriks yapı eğilimleri konuları irdelenecektir. Lojistik örgütlenmenin işleyişi bakımından lojistik organizasyonda ortaya çıkan eğilimlerin incelenmesi, daha iyi bir lojistik organizasyon oluşturmada önemli bir rol oynayacaktır.

#### 4.6.1. Merkezleşme ve Merkezleşmeme Eğilimi

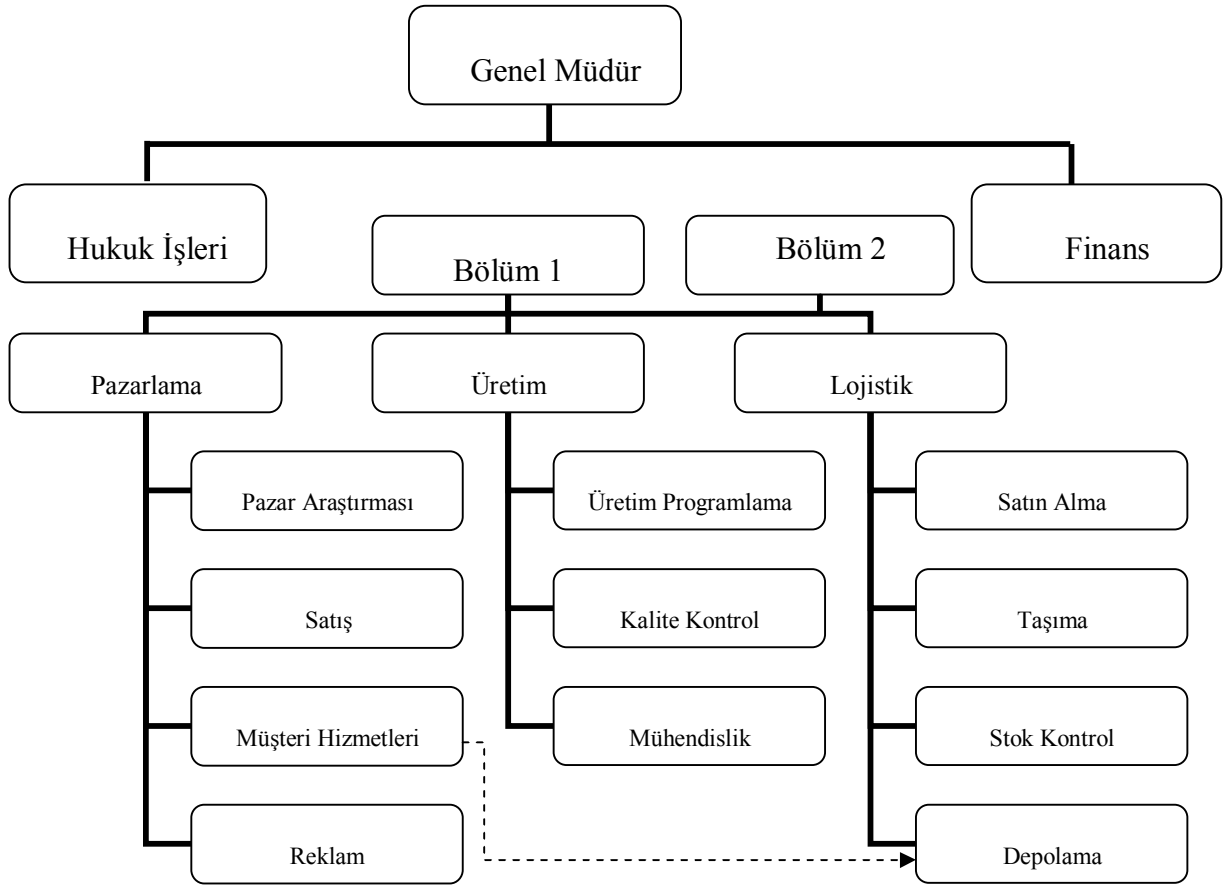
Lojistik faaliyetlerin örgütlenmesinde merkezleşme ve merkezleşmeme çoğunlukla tedarik, üretim ve fiziksel dağıtım sistemiyle ilgili faaliyetlerin merkezde ya da merkezden ayrı bir yerde yürütülmesi anlamına gelmektedir. Merkezleşmiş organizasyon yapısına bakıldığında aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, tüm ürün gruplarına hizmet vermek amacıyla lojistik faaliyetleri işletme düzeyinde toplamaktadır. Merkezleşmemiş lojistik organizasyon yapısında şekilde de belirtildiği gibi, lojistikle ilgili faaliyetler ürün-grubu ya da bölüm düzeyinde belirtilmektedir (Timur, 1988:156).



Şekil 37. Merkezleşmiş Lojistik Organizasyonu

Kaynak: Timur, Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, 1988:157.

Örgütsel yapıda merkezilik ile ademi merkezilik arasındaki ayrımın temelinde, çeşitli faaliyet birimlerine verilen yetki ve kazanç sorumluluğu yatmaktadır. Bir firma bünyesindeki birim ve departmanlar neredeyse özerk işleyişe sahipse, ileri seviyede ademi merkezîyetçi bir yapılanmadan söz edilecektir. Tamamen ademi merkezîyetçi örgütsel yapılarda, her birim kendi lojistik gereksinimlerini karşılama sorumluluğunu almaktadır (Bowersox, 1974: 433-434).



Şekil 38. Merkezleşmemiş Lojistik Organizasyonu

Kaynak: Timur, Sanayi işletmelerinde lojistik faaliyetlerin organizasyonu, 1988:158.

Merkezleşmiş bir örgütsel yapının tercih edime nedeni, lojistik faaliyetler üzerinde yakın bir denetim elde edilmesi ve tek bir yönetim faaliyeti altında tüm lojistik faaliyetleri bir çatı altına alınarak birliğin sağlanması ve faaliyetler arasında dengenin verimliliğinden yararlanmaktır. Bu konuda mal akış işleri örnek olarak düşünülürse, tüm mal akış işlemleri merkezleştirilmiş olan işletmelerde bir bölümün ürünleri ileriye doğru sürülürken diğer bölümün ürünleri geriye doğru çekilebilmektedir. Merkezleşmiş yapıya lojistik faaliyetler ve lojistik ile ilgili kararlar açısından bakıldığında genellikle farklı yerleşim yerlerinde ortaya çıktığından, lojistik ile ilgili faaliyetlerin merkezleşmemesi eğilimi ağırlık kazanır. Lojistik işletmelerinde faaliyetlerin denetimi açısından lojistik denetimin, lojistik faaliyetlerin merkezleşmesi yönündedir (Timur, 1988: 159-160).



Lojistik örgütlenmesinde bugün mevcut olan eğilimler ise, merkezi konumlanmayı destekler niteliktedir. Lojistik bilgi sistemlerinin gelişimi sayesinde, yüksek performans düzeyleri elde etme yolunda ademi merkeziyetçiliğe yönelme ihtiyacı ortadan kalkmıştır. İkinci olarak, lojistik araç ve ekipmanlarının yüksek maliyetleri, bunların her birim tarafından ayrı ayrı edinilmesini engellemektedir. Dolayısıyla, firmanın diğer işlev alanlarındaki gelişmeler tersi yönde olsa da, lojistik alanında merkezileşme gözlenmekte ve lojistik performansının verimliliğinde en iyi tercihin bu olduğu görülmektedir (Bowersox, 1974: 434).

Merkezleşmeme eğilimi, lojistik faaliyetlerle ilgili tasarruf sağlanması amacıyla gerekli koordinasyona olanak sağlayabilir. Örnek olarak taşıma, depolama, bilgi işleme gibi bölümlerin gruplandırılması ekonomik dengeye imkan sağlayan lojistik alanlardır. Bu bakımdan tam anlamıyla yararlanılmamış depo tesisleri yerine birim başına düşen maliyetleri azaltıcı tek depo sistemine doğru geçilmelidir (Timur, 1988. 161-162).

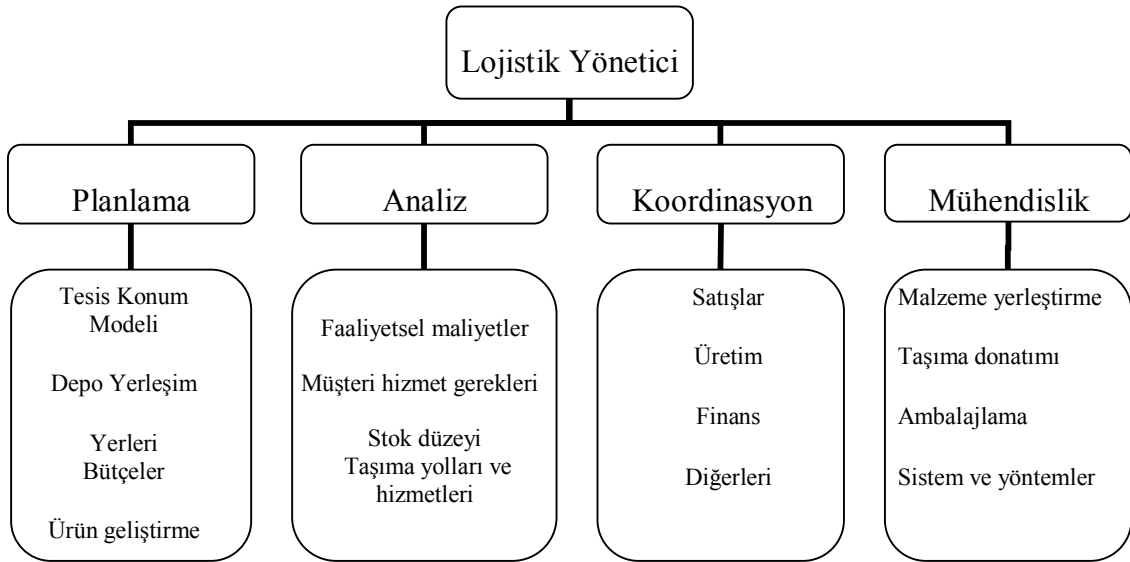
#### **4.6.2. Komuta ve Kurmay Organizasyon Eğilimi**

Lojistik organizasyon eğilimlerinin bir başka biçimi komuta ve kurmay organizasyon eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu lojistik organizasyon eğilimleri ayrı ayrı incelenecektir.

İşletme yöneticileri, neredeyse işletme örgütlenmelerinin ortaya çıkışından bu yana, komuta ve kurmay kademelerinin sorumluluklar arasındaki çatışmayı uzlaştırmaya çalışmakta. Geleneksel ayırmda, komuta kademesi operasyonel görevleri yerine getirirken, kurmaylar ise planlama ile uğraşmaktadır. Bugün, tüm yöneticiler hem operasyonel görevleri hem de planlama görevlerini önemli ölçülerde yerine getirmektedir. Bir gün komuta işlevi olarak tanımlanan bir iş, görevin yapısına ve aciliyetine bağlı olarak, sonraki gün kurmaylık görevi haline gelebilmektedir. Toplam bilgi yönetiminin lojistik üzerindeki etkilerinin, geleneksel komuta-kurmay sınıflandırmasını ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bu iki grubun birleşmesiyle, lojistik faaliyet sisteminin azami düzeyde bütünleşmesine yönelik bir yönetsel kaynak tabanı meydana gelmektedir (Bowersox, 1974: 434).

#### 4.6.2.1. Kurmay Organizasyonu

Kurmay organizasyon eğilimi, yeni bir bölüm olarak ortaya çıkan, yeni bir lojistik sistemi analiz etme ve tasarlamasına ve lojistik komuta faaliyetlerin kalıcı değişik gruplamalar şeklinde gereken koordinasyonun sağlanmasına izin verir. Bu yapıda ortaya çıkan sorun, çeşitli lojistik komuta faaliyetleri üzerinde kurmay pozisyonunun sahip olduğu yetkide yatmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan gruplamada, lojistik komuta etkinlikleri lojistik bölümünün içine giremez ve geleneksel olarak belirtilen temel bölümlerin arasında kalmaktadır. Bu nedenlerle, böyle bir yapıda örgütlenmiş lojistik birimi günlük işlerde kararlarının yürütülmesinde eksiklik yarattığı belirtilir (Timur, 1988: 165-166).



Şekil 39. Lojistik Kurmay Faaliyet Grupları

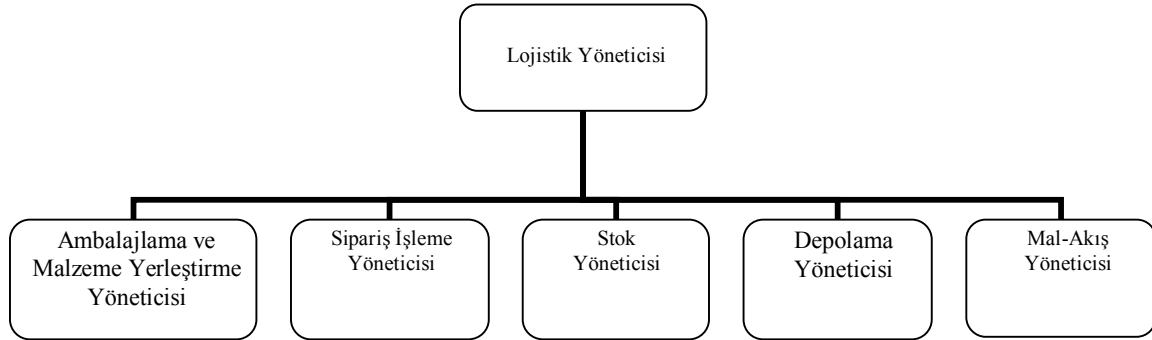
Kaynak: Timur, Sanayi işletmelerinde lojistik faaliyetlerin organizasyonu, 1988:166.

Organizasyon yapısında lojistik departmanın durumu yada işletmenin lojistik bölümüne karşı izlediği tutum ve davranış, bu yapıyı lojistik bölümü için benimsenen ve etkin bir konum haline sokmaktadır. Örnek olarak, işletme lojistik merkezli bir yapıda ise; işletme yönetimi, kurmay biçimde organize olmuş lojistik bölümü tarafından geliştirilmiş, sistem tasarımı, hizmet düzeyleri gibi kararları yürütmek için komuta işlerinde gerekli değişiklikleri etkileme yetkisine sahip olur. Bir merkezden

yönetilmeyen farklı iş kollarının faaliyet gösteren işletmelerde genellikle danışma kaynaklı bir kurmay yaklaşımı benimsenmekte olduğu açıklanır (Timur, 1988: 167).

#### 4.6.2.2. Komuta Organizasyon

Geleneksel organizasyon hiyerarşik ilişkileri benimsediği için birçok işletme komuta etkinliklerini gruplandırarak lojistik bölümünü örgütlemektedir. Böyle bir yapılanma genellikle, etkin lojistik planlama, tasarım ve analiz için gerekli analitik faaliyetlerin gruplanmasına imkan tanımamaktadır. Bu tür kurmay fonksiyonları, bu nedenle, lojistik etkinliklerin analizi, planlaması ve tasarımının yanında gündelik işlerinde yönetilebilen bir lojistik yöneticisi tarafından yapılmalıdır. Aşağıda belirtilen şekilde olduğu gibi, örgütsel yönetim lojistik faaliyetler için sorumluluğu tek kişide toplayarak günlük lojistik işlerde birleşik bir yaklaşıma imkan tanımaktadır. Lojistik yöneticisi işletmede tüm lojistik maliyet ve hizmetlerden sorumlu olduğu belirtilir. Bu yapı ile hizmetlerin sunumu ve aşırı maliyetlerden dolayı diğer birimlere haksız olarak suçlamalar önlenmiş olacaktır. Lojistik hizmet veya maliyetler kabul görmediği takdirde lojistik bölümü suçlanabilir. Bu bağlamda komuta etkinliklerini gruplama sorumluluğu, birleşik bir yapı içerisinde tek lojistik yöneticisine geçirilmelidir ve tüm faaliyetlerden lojistik yöneticisi sorumlu kılınır (Timur, 1988: 168-169).

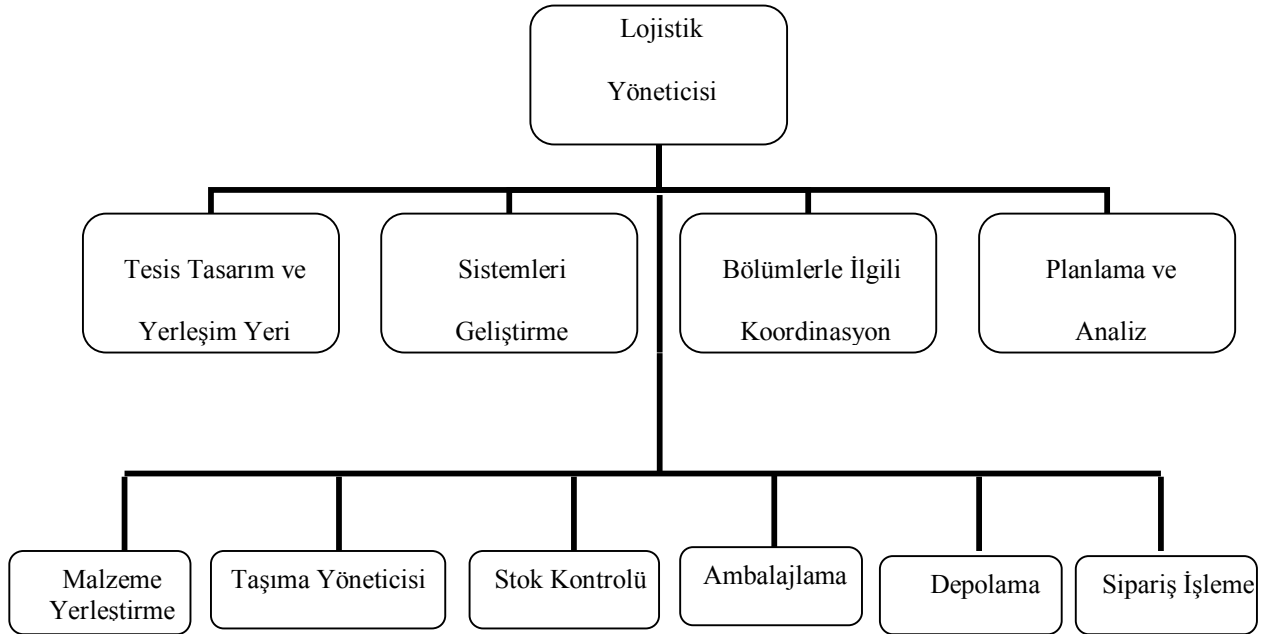


Şekil 40. Lojistikle İlgili Komuta Faaliyetlerin Gruplanması

Kaynak: Timur, Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, 1988:169.

#### 4.6.2.3. Komuta ve Kurmay Organizasyon

Komuta ve kurmay fonksiyonların birleştirilmesi lojistik bölümüne; tasarım, planlama, analiz ve önerilen lojistik sistemleri için analitik beceriler ve günlük yapılan işlerle ilgili kurmay kararların yönetimini denetleme yetkisi sağlar. Böyle bir yapının oluşması lojistiği ikinci dereceye getirilmesini ortadan kaldırır. Böylece lojistiğin işletmenin diğer fonksiyonlarından ayrıldığı görülür. Planlama, koordinasyon gibi kurmay fonksiyonların sadece lojistik birimi ile değil işletmeye tamamıyla yarar sağlayacak sistem değişikliklerini etkilemek için diğer bölümlerle de yakından çalışmalıdır. Bu tür lojistik komuta ve kurmay organizasyon ile, lojistik artık geleneksel bölümlerin bir alt işlevi olmaktan çıkar ve fonksiyonel olarak temel bir birim olarak faaliyetini sürdürmektedir (Timur, 1988:170-172).



Şekil 41. Lojistik Komuta ve Kurmay Faaliyet Grupları

Kaynak: Timur, Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, 1988:171.

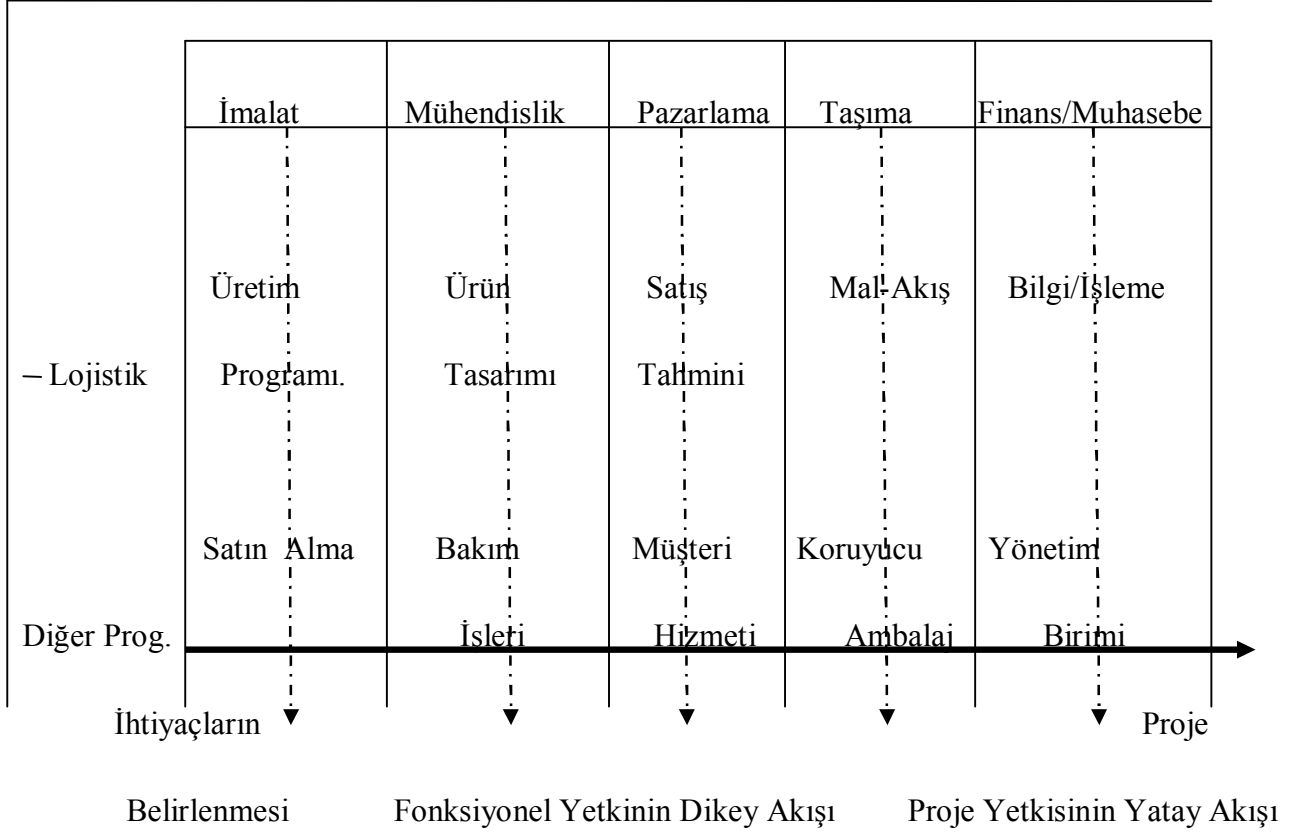
#### 4.6.2.4. Matriks Organizasyon

Matriks organizasyon olarak adlandırılan yarı biçimsel organizasyon şekli, bir işletme organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren çeşitli fonksiyonları genellikle ortadan bölen lojistik planlama ve faaliyet olarak kabul edilmektedir. Bir lojistik yöneticisinin işletmede matriks organizasyon içinde lojistik sistemin tamamından sorumluluğu vardır, yalnız lojistik faaliyet unsurları üzerinde doğrudan yetkisi bulunmamaktadır. Ancak lojistik yöneticisi ile fonksiyonel alandan sorumlu yönetici ile karar verme ve sorumluluk yetkisini paylaşmaktadırlar. Bir matriks organizasyonda iki tür kıdemli yöneticiden yararlanılmaktadır; bunlar fonksiyonel yönetici ve proje yöneticileridir (Timur, 1988:172-173).

Matriks örgütlenme yapısının lojistik faaliyetlerde üç önemli üstünlüğü vardır (Timur, 1988:175):

- Matriks yapı lojistik faaliyetlerde amaçların yerine getirilmesi bakımından yönetime imkan tanıyan bir sorumluluk merkezi oluşturduğu açıklanır.
- Matriks örgütlenme herhangi bir işletmede ihtiyaçların giderilmesi yönünden uygulaması esnekler.
- Matriks organizasyon, sadece sorunların karşılanmasından ziyade bütünleşik bir planın oluşturulması ve tasarımlar için lojistik yöneticilerine olanak sağlar.

Baş Yönetici



Şekil 42. Lojistik Matriks Organizasyon

Kaynak: Timur, Sanayi işletmelerinde lojistik faaliyetlerin organizasyonu, 1988:174.

#### 4.7. Lojistik İşletme Türleri

Lojistik hizmet faaliyetleri kamu kurumlarının lojistik hizmet sağlayan kuruluşlarca ve özel işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. Lojistik işletme türleri; taşımacılık işletmeleri, depolama işletmeleri ve aracılık işletmeleri olarak ayrılmıştır. Bu bölümde lojistik işletme türleri incelenecektir.

#### **4.7.1. Taşımacılık İşletmeleri**

Taşımacılık işletmeleri olarak demiryolu taşımacılığı, karayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ve deniz yolu taşımacılık işletmeleri incelenecektir.

##### **4.7.1.1. Demiryolu Taşımacılığı**

Demiryolları üzerinden yapılan taşımacılık şekli olarak açıklanmıştır. Uzun mesafelerde, zaman bakımından daha esnek olduğu durumlarda kıta içi taşımacılığı açısından önem arz eden taşımacılık türüdür (Beşli, 2004: 35). Demiryolu taşımacılığı, lojistik açıdan değerlendirildiğinde, maliyet ve enerji bakımından önemli bir taşımacılık şekli olup, uzun mesafelerde çok miktarda malın taşınmasını mümkün kılmaktadır. Bu taşımacılık şekliyle kömür gibi düşük değer / düşük ses yüklerin taşınması söz konusu olmaktadır. Demiryolları bir çok taşıma türlerinde kullanılan çok çeşitli konteynirlerinde taşınmasına imkan sağlar. Demiryolu taşımacılığında genellikle taşınacak malzemelerin veya ürünün ağırlığı, boyutu ve sesi bakımından kısıtlanması söz konusu değildir (Genç, 2009: 256).

Demiryolu taşımacılığında çeşitli ürün gruplarının taşınabilirliği görülmektedir. Bunların başında orman ürünleri, kömür, maden cevherleri ve çeşitleri ağır ve hacimli yükler demiryolu taşımacılığı açısından hem kolay hem de düşük maliyetli taşımının yapılması demiryolu taşımacılığı bu ürünlerin taşınması açısından cazip kılmaktadır (Erdal, 2009: 53).

##### **4.7.1.1.1. Kamu Taşımacılık İşletmeleri**

Demiryolu taşımacılığında (Gülen, 2010-70:106-107) idari kurumlar olarak Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD)'dir. TCDD yurt içi ve yurtdışı yük ve yolcu taşımacılığında önemli çalışmaları bulunmaktadır. TCDD çalışmalarını 18 ihtisas birimi ile sürdürmektedir. TCDD'nin 7 merkezde bölge müdürlükleri bulunmaktadır.

TCDD'nin sorumluluğunda altı limanın verdiği hizmetler genel müdürlük sorumluluğundadır. TCDD'nin demir yolu endüstrisinde faaliyet gösteren üç bağlı ortaklığı vardır:

- TÜLOMSAŞ, (Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi, Eskişehir) Lisans Lokomotif üretimi yapılmaktadır.
- TÜVASAŞ, (Türkiye Vagon Sanayi, Adapazarı,) Yolcu ve vagon üretimi yapılmaktadır.
- TÜDEMSAŞ, (Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi, Sivas) Yük vagonları üretimi yapılmaktadır (Gülen, 2010-70: 107).

#### **4.7.1.2. Karayolu Taşımacılığı**

Karayolu taşımacılığı uluslararası ticarete konu olan eşyaların veya mal ve ürünlerin karayolu üzerinde kamyonlar ve tırlar yardımıyla bir yerden başka bir yere, bir ülkeden başka bir ülkeye taşıma işlemi olarak açıklanır. Karayolu taşımacılığı malın çıkış noktasından ulaşılabacak varış noktasına aktarmasız, zamanında ve güvenli bir şekilde ulaştırılmasını sağlar. Diğer nakliye modüllerine göre ithalatçı ve ihracatçı taleplerine araç kontrolünün daha iyi kolay olması sebebiyle önemli olduğu açıklanmaktadır ( Demir, 2008: 34-35).

Karayolu taşımacılığı türü diğer taşıma modüllerine göre biraz pahalıda olsa ülkemizde en çok kullanılan taşıma biçimidir. Dünyada da en çok kullanılan taşıma yöntemlerinden biridir. Başlıca iki grup ekipmanlardan oluştuğu açıklanır, bunlar:

- Teslüm/tesellüm, terminal ile müşteri arasında kısa mesafe için kullanılan araçlar,
- Uzun yol araçları (treylar, kamyon, likid kimyasal gaz benzin gazları ve otomobil taşımak için özel araçlar) (Karacan ve Kaya, 2011: 19).

#### **4.7.1.3. Havayolu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık türlerine göre en pahalı olan taşımacılıktır. Genellikle hacim olarak küçük olan, değer bakımından büyük malların uzun mesafelere kısa sürede nakledilmesi gereken mallar için önemli bir taşıma aracı olmaktadır ve bu biçimde acil taşınması gereken durumlarda vazgeçilmez bir taşıma şeklidir (Beşli, 2004: 35). Havayolu taşımacılığında kullanılan araçların hız



kapasitelerinin oldukça yüksek olması sonucu taşımacılık daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Havayolu taşımacılığı birim başına yüksek maliyetlerle yapılabilmektedir. Günümüzde havayolu taşımacılığı rekabetinin gün geçtikçe artmakta ve bu bağlamda modern havaalanları, son teknoloji ürünü araçlar ve ileri depolama sistemlerinin varlığı havayolu taşımacılığını etkin bir şekilde yapılmasına imkan sağlamaktadır ( Çancı ve Erdal, 2003: 26).

#### **4.7.1.3.1. Yolcu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığında yolcu taşımacılığı, yeni teknolojilerle uçak ve helikopter araçlarıyla hava sahaları arasında yolcuların daha kaliteli, hızlı ve kısa sürede ulaştırılmasının sağlanması yoluyla yapılabilen taşımacılıktır. Havayolu ülkelerin özel şirketleri ve kamu işletmeleriyle yapılabilecek bir taşımacılık türüdür. Günümüzde teknolojik gelişmenin çok hızlı olduğu bir dönemde şahıs özel uçakları ve şahıs helikopterleriyle de ulusal ve uluslararası taşımacılık yapılabilmektedir.

#### **4.7.1.3.2. Kargo Taşımacılığı**

Havayolu kargo yük taşımacılığı, helikopter, balonlar ve zeplinler kullanılsa da genellikle yolcu ve kargo uçaklarıyla faaliyet gösteren bir taşımacılıktır. Kargo taşımacılığında balık, sebze, meyve, çiçek gibi bozulabilir yüklerin, diğer canlı hayvan türlerinin, hassas cihazların, acil yüklerin, altın-gümüş gibi değerli madenlerin, para ve menkul kıymetlerin taşınmasında daha çok tercih edilebilmektedir (Bamyacı, 2011: 84).

Havayolu kargo taşımacılığı, diğer taşıma organizasyonlarıyla kıyaslandığında da daha hızlı fakat bir o kadar da pahalı bir taşımacılıktır. Ülkemizde de bu taşımacılık türü yeni yeni kendini göstermektedir. Hava yolu kargo iş potansiyeli artmakta ve bu alanda rekabette günden güne daha etkili olmaktadır. Havayolu kargo operasyon/ithalat-ihracat çalışanlarının görev alanları; *uçak tip ve kargo kapasiteleri konusunda alan bilgisi, uluslararası mevzuat, tehlikeli maddeler dahil olmak üzere eşya özelliklerine hakimiyet, havayolu şirketleri ile ilişkiler konusunda tecrübe, mevcut taşıma alanlarının iyi şekilde değerlendirilmesi, düzenli ve charter uçuşlar, tarifler* şeklide sıralanabilmektedir (Erdal ve Saygılı, 2009:17).

#### **4.7.1.4. Denizyolu Taşımacılığı**

Denizyolu taşımacılığı, uluslar arası ticarete konu olan eşyaların, gemi vasıtasıyla konteyner denilen demir kutular içerisinde bir yerden başka bir yere, bir ülkeden başka bir ülkeye taşınması olarak açıklanmıştır (Demir, 2008: 37). Deniz ve denizcilik, önemli bir ticaret ve hizmet dalı olarak, yük ve yolcu taşımacılığı olarak faaliyet gösterilen, gemi inşa sanayi, liman hizmetleri, deniz turizmi ve doğal kaynakların üretimine yönelik olarak teknolojik gelişmeler açısından da önemli gelişmeler göstermektedir. Uluslar arası bir özellik taşıyan deniz ulaştırma sisteminin kural ve yöntemleri, uluslar arası siyasi, ekonomik gelişmeler ve koşullar tarafından belirlendiği ifade edilmektedir ( Kayabaşı, 2010-40: 104-105).

Taşıma türleri alanında birim olarak taşıma maliyeti en düşük ve en güvenli, büyük hacimli yükler için en uygun taşımacılık şeklidir. Denizyolu taşımacılığı, hava yoluna göre 22, karayoluna göre 7, demir yoluna göre 3,5 kat daha ucuz olmasından dolayı günümüzde dünyada en çok tercih edilen ulaşım şeklidir (Kurucu, 2011: 31).

#### **4.7.2. Depolama İşletmeleri**

Lojistiğin temel iş süreçlerinden olan depolama işletmeleri bölümünde depolama sürecinin açıklanması, gümrüklü depolar ve antrepo hizmetleri konusuna değinilecektir.

##### **4.7.2.1. Depolama**

Depo (Koban ve Keser 2007: 150), korunmak, saklamak ve gerekli olduğu durumda kullanılmak üzere bir şeyin konulduğu yer, ardiye, bir şeyin çokça bulundurulduğu koyulduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Depolama ise, belirli miktardaki yüklü malların müşterilerin ihtiyaç duymaları halinde onlara ulaştırılmak üzere hazır bir şekilde bulundurulan yer olarak tanımlanır. Malzemelerin, ürünlerin stoklamanın temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Ürünlerin kullanıcıların istediği zamanda ve talep ettiği miktarda hazırlama,
- Girdilerin tedarikçilerden uygun koşullarda alınmasına imkan sağlama,

- Daha önceden tahmin edilemeyen taleplerin karşılanmasında kolaylıklar sağlama,
- Depolamada iş süreçleri aksamadan yürütülmesinin sağlanması ve stratejik stokların koruma altına alınmasına katkıda bulunma şeklinde sıralanabilir.

Depolama bölümü, taşınacak olan eşyaların korunup muhafaza altına alındığı ve elleçleme işleminin yapıldığı işletme bölümüdür. Depo bölümünde, işletme araçlarının yüklemenin yapılması, boşaltma ve ambalajlama ve depolama işlemlerinin yapıldığı yer olarak belirtilir. Müşterilerden gelen mallar araçlara yüklemesinin yapılması için düzenlenir. Burada ürünlerin yüklenmesi gerek araçlar depoların rampasına yaklaşır ve yükleme işlemi yapılır (Erdal ve Saygılı, 2009, 86-87).

#### **4.7.2.2. Antrepo Bölümü**

Antrepolar (Koban ve Keser, 2007: 152-153), malların ve eşyaların miktar, kalite ve özelliklerine göre kıymet değer tespitinin yapıldığı ve uygun koşullarda korumaların gerçekleştirildiği, gümrüklü sahalarda kurulan 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile Gümrük Yönetmeliğindeki hükümleri taşıyan yerler olarak belirtilir. 4458 sayılı Gümrük Kanununun 93. Maddesine göre antrepo rejimi;

- *İthalat vergilerine ve ticaret politikası önlemlerine tabi tutulmamış ve serbest dolaşıma girmemiş ithal eşyanın,*
- *Gümrük antreposuna alınması halinde ihracata ilişkin önlemlerden yararlanabilecek olan eşyanın bir gümrük antreposuna konulmasına ilişkin esaslara yer verildiği belirtilmiştir.*

Antrepolar buldukları ülkelerin sınırları içinde bulunan, gümrük sınırlarında olan ve bir tür depo işlevi gören yerler olarak belirtilir. Bu sebeple antrepoda bulunan mallardan gümrük vergileri alınmamakta birlikte ürünlerin ithalatının sağlanması durumunda mali yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından gümrüklere başvurulmaktadır (Koban ve Keser, 2007: 153).

#### **4.7.2.3. İklimlemeli Depolar**

Belirli bir ısı (Bolten, 1997) altında kalan veya üstünde bir ısıya maruz kaldığında bozulabilen veya ısıya duyarlı ürünlerin depolanması işlemlerinde kullanıldığı bildirilmiştir. Soğuk depolarda her türlü soğutma donanımına sahip olunan dış koşullardan etkilenmeyecek şekilde tasarlanmış ve içindeki ısı düzeyi depoda bulunan mal ve ürünlere göre ayarlanabilen yapılardır. Böyle bir yapıdaki depolar kardan ziyade ürün kalitesinin korunmasını amaçlayan üretim, fiziksel dağıtım ve pazarlama organizasyonunun kapsayan bir parça olarak açıklanır (Acar, 2010: 46 -47).

#### **4.7.3. Aracılık İşletmeleri**

Lojistik işletmelerinde dış kaynak kullanımının başlaması gümrükleme ve sigortalama işlemlerini lojistik alanında kullanılmaya başlandığı görülür. Aracılık işletmeleri bölümünde gümrükleme işlemleri ve sigortalama konularına değinilecektir.

##### **4.7.3.1. Gümrükleme İşlemleri ve Gümrük Müşavirliği (Komisyonculuğu)**

Lojistik faaliyetler içerisinde gümrükleme önemli bir rol oynamakta, lojistik sektöründe tamamlayıcı ve destek hizmetlerinden biri olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımının ilk uygulanması gümrük alanında görüldüğü belirtilmektedir. Uluslar arası sınırlardan veya ulusal sınırları içerisinde dışarıya yapılacak her türlü mal ve hizmet satışı ve alışı işlemlerinde ulusal gümrük mevzuatının gerekleri önemli olmakla birlikte bu gümrükleme işlemleri doğru bir şekilde çağın gereklerine göre yönetilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. İthalat ve ihracat ürünlerinin ticari ilişki kurulan ülkelere göre farklı olabilen ve değişen yasal düzenlemelerin takip edilerek hazırlanması gereken belgelerde herhangi bir hataya yer verilmemelidir (Koban ve Keser, 2007: 95).

Global lojistik uygulamalarından kara, hava, demiryolu ve deniz yolu taşımacılığında uluslar arası sınırlardan ya da ulusal sınırlar dışından yapılacak her türlü ticari faaliyette ihmal edilen gümrük işlemleri sebebiyle sadece zaman kaybına neden olunmamaktadır aynı zamanda cezai bir yaptırıma da maruz kalınmaktadır ( Keskin, 2006: 106).

Gümrük kanununun 5. Maddesi gereğince; *bütün kişiler gümrük mevzuatı ile öngörülen tasarrufları ve işlemleri gerçekleştirmek üzere, gümrük idarelerindeki işleri için bir temsilci tayin edebilirler. Temsilci doğrudan veya dolaylı olabilir.* Bu kanun hükmü gereğince eşya sahipleri ile bunların adına hareket edenler tarafından doğrudan temsil yoluna gidilebilmekte ya da dolaylı bir şekilde temsil yoluna gidilerek gümrükleme işlemlerinin takip edilebilmesi sağlanmıştır. Gümrük işlemlerinin doğrudan ya da dolaylı bir şekilde takip edilmesi, gümrük mevzuatı çerçevesinde iş takibinin sağlanması gümrük müşavirliği adında meslek grubu tarafından yarine getirilmektedir. Gümrük müşavirliğinin eski ismi gümrük komisyonculuğudur ( Koban ve Keser, 2007:144).

#### **4.7.3.2. Sigortalama**

Lojistikte dış ticarete (Dölek,1999) konu olan ürünlerin sigortalanmaları gerekmektedir. Sigorta işlemleri yapılamayan malların taşıma işlemleri olamayacağı gibi banka ve gümrük işlemleri de gerçekleşmeyecektir. Dış ticarete konu olan malların sigortalanması herhangi bir risk unsuruna göre güvence altına alınması, taraflar arasında güven ortamının sağlanması, taşıma işlemleri yapılacak malların risk unsurlarına karşı değerinin korunması açısından önemli olmaktadır ( Koban ve Keser, 2007: 94).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. MERSİN BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Lojistik sektörünün Türkiye deki ve bölgedeki genel durumlarının belirtilerek, Mersin bölgesinde faaliyetlerini yürütmekte olan lojistik firmalar üzerinde yapılan araştırma ve bu araştırma sonuçları ve bulguları bu bölümde incelenecektir. Mersin bölgesinde lojistik ünvanı altında Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 1500 civarı firma bulunmaktadır. Mersin bölgesindeki uluslar arası ve ulusal lojistik faaliyetlerini yürüten altmış üç firma üzerinde araştırma yapılmıştır.

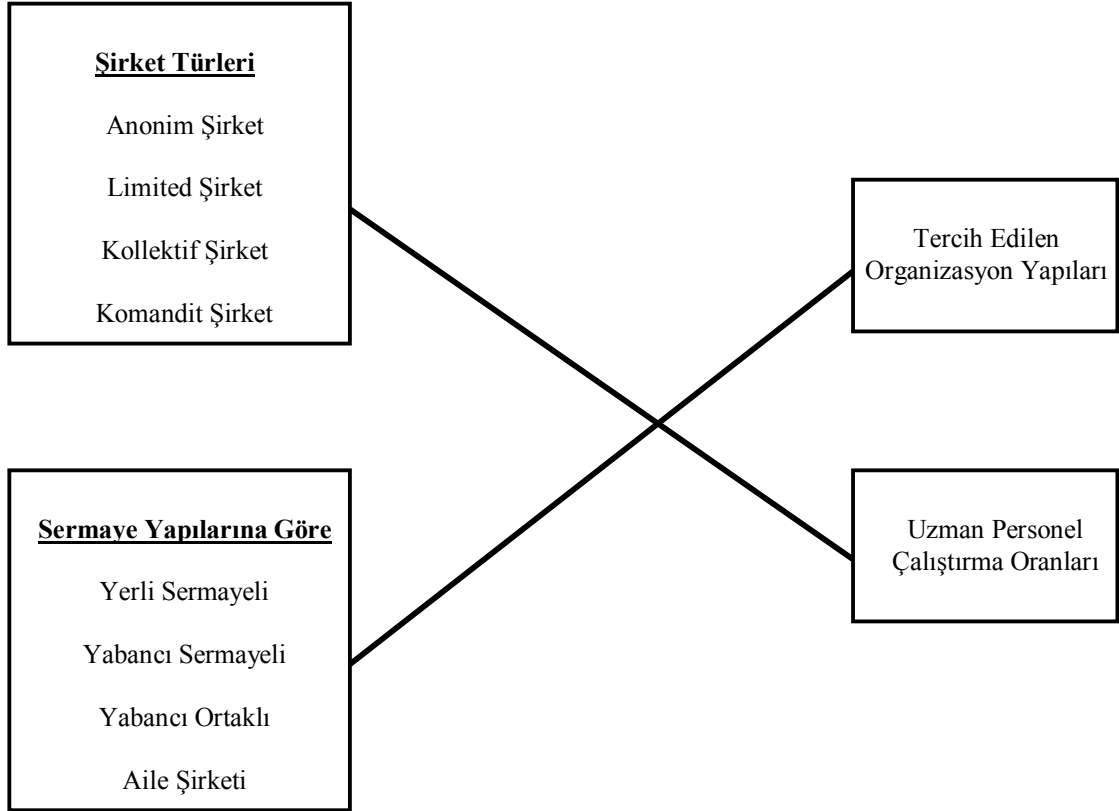
#### 5.1. Araştırma Çalışması Yapılan Bölgenin Görünümü

Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmaların yönetim yerleri ve idari büroları Mersinin güneyinde sahile yakın bölgede, Mersin Limanı etrafında toplanmış bulunmaktadır. Mersin Limanı civarında ve TCDD Lojistik Müdürlüğü etrafında, İsmet İnönü Bulvarı ve Kurutuluş meydanı civarında bulunan yerleşkelerde, Umat Plazada, ikiz kuleler olarak bilinen Klas Plazada, Camii Şerif mahallesinde bulunan Gökçe İş Merkezinde, Yeni mahalle Çakmak Caddesi Mahmut Torun İş merkezinde, yine Yeni Mahalle Gazioğlu İş Merkezi ve Prestij Plaza etrafında faaliyetlerini göstermektedirler. Bazı lojistik firmaların Mersin iline doğu tarafından girişte bulunan Kazanlı, Karaduvar, Yalınayak, Dikilitaş beldeleri, Çilek, Çay ve Özgürlük mahalleleri etrafında da lojistik merkezlerinin bulunduğu, bu bölgelerde lojistik firmaların depo ve antrepolarının olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada Mersin bölgesinde faaliyet gösteren firmaların bir kısmı Mersinde dışında kurulmuş ulusal ya da uluslar arası firmaların şubeleri olarak faaliyet göstermektedirler. Bazı firmalar ise Mersin merkezli olarak faaliyetlerini göstermektedirler.

#### 5.2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında lojistik sektörün yapısını keşfedici yani mevcut durumu ortaya çıkarıcı sorular ile yapının tanımlanmasına odaklanılmıştır. Sorular faaliyet alanları, organizasyon yapıları, sermaye yapıları, karar verme yaklaşımları gibi alanlara

yöneliktir ve anketet 38 soru sorulmuştur. Ayrıca aşağıdaki modele uygun olarak hipotezler geliştirilmiş ve şirket türleri, sermaye yapısı ile organizasyon yapıları ve uzman personel çalıştırma oranı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.



Şekil 43. Araştırma Modeli

### 5.3. Araştırma Yöntem ve Örneklemi

Araştırma alanı olarak Mersin bölgesi orta ve büyük ölçekli 63 lojistik firması seçilmiştir. Bu boyutta Mersin bölgesinde faaliyet yürütmekte olan 120 civarında lojistik firması mevcuttur. Mersin bölgesinde faaliyet yürüten 63 firmaya yüz yüze görüşme yoluyla, daha önceden hazırlanmış, 38 sorudan oluşan soru formu firmaların yönetici pozisyonlarında görev yapmakta olan personellere uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonuçları SSPS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 5.4. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında Mersin bölgesinde faaliyet yürüten lojistik işletmelerin tümüne ulaşmak mümkün olmamıştır. Altmış üç firma seçilmiştir. Firmalar seçilirken lojistiğin birden fazla alanına yönelen Mersin ölçeğinde orta ve büyük ölçekli faaliyet yürüten firmalarla görüşmeler yapılmıştır. Mersinde bu boyutta 120'nin üzerinde firma mevcuttur. Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı lojistik işi yaptığını söyleyen yada şirket tanımında birçok işin arasına lojistik ve taşımacılığı da katan firmaların toplamı 1500 civarındadır. Ancak bunların büyük bir kısmı aktif olarak lojistik işi yapmamakta ya da küçük ölçekli kara taşımacılığı faaliyetinde bulunan firmalardan oluşmaktadır.

#### 5.5. Araştırma Hipotezleri

**Hipotez 1:** Şirket türlerine göre anonim ve limited şirketlerde son bir yılda proje bazlı organizasyon kullanma oranları arasında anlamlı fark vardır.

$F= 19,612$  sig = ,000 $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

**Hipotez 2:** Şirket türlerine göre matriks organizasyon yapısını kullanma oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

$F= 2,778$  sig = ,049 $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

**Hipotez 3:** Şirket türlerine lojistik ve dış ticaret bölümü mezunu personel çalıştırma oranlarında anlamlı fark vardır.

$F= 3,730$  sig = 0,016  $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

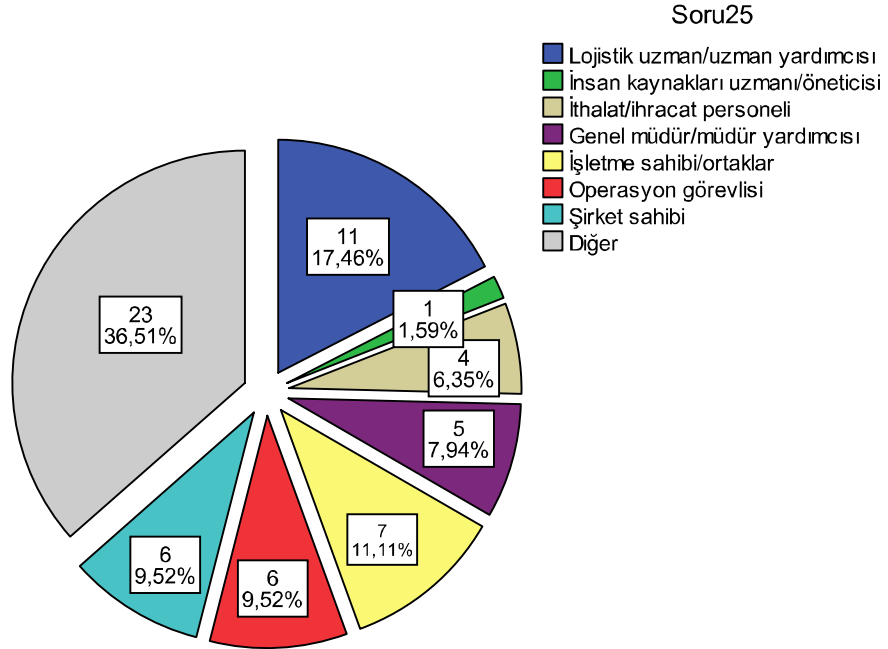
**Hipotez 4:** Şirketlerin sermaye yapılarına göre lojistik bölüm mezunlarının çalıştırılma oranları arasında anlamlı fark vardır.

$F= 4,085$  sig = ,011 $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.



## 5.6. Araştırma Bulguları

Lojistik işletmelerinin organizasyon yapılarına ilişkin yapılan araştırmamızda Mersin bölgesinde faaliyet göstermekte olan lojistik firma çalışanları dahil edilmiştir. Çalışmaya toplamda 63 lojistik firma çalışanı dahil olmuştur. Seçilen bu firmalar Mersin ölçeğinde önde gelen firmalardır. İş hacmi ve faaliyet alanlarının genişliğine göre seçilmişlerdir. Çalışmaya katılan görevlilerin % 17,5 u Lojistik Uzman/Uzman Yardımcısı, % 11,1’ni İşletme Sahibi/Ortaklar, %9,5’nu Operasyon Görevlilerinden oluşmuştur. Anketi cevaplayan personelin görev dağılımı Şekil 41’de özetlenmiştir.



Şekil 44. Personel Görev Dağılımı

Ankete katılanları % 84,1’i erkek, % 15,9’u kadın, genel olarak yaş ortalamaları 30-40 yaş aralığındadır. Çalışmaya katılan personelin demografik dağılımları Tablo 3’ de özetlenmiştir.

Tablo 2. Ankete Katılan Lojistik Personelinin Demografik Dağılımları

	n	%
<b>Personelin yaş aralığı</b>		
20 - 30 Yaş Aralığı	19	20,2
31 - 40 Yaş Aralığı	29	46,0
41 - 55 Yaş Aralığı	13	20,6
56 ve Üstü Yaş	2	3,2
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	53	84,1
Kadın	10	15,9
<b>İşletmeci olarak çalışma süresi</b>		
1-2 Yıl Arası Çalışmakta	15	23,8
3-4 Yıl Çalışmakta	10	15,9
5-6 Yıl Çalışmakta	6	9,5
7 Ve Daha Fazla Yıl Çalışmakta	32	50,8
<b>Personelin eğitim durumu</b>		
Lise	20	31,7
Yüksekokul	9	14,3
Fakülte-Lisans	30	47,6
Yüksek Lisans	3	4,8
Doktora	1	1,6
<b>Lojistik firma faaliyet yılı</b>		
0-3 Yıl Arası	7	11,1
4-6 Yıl Arası	11	17,5
7-14 Yıl Arası	13	20,6
15 Yıl Ve Daha Fazla Süre	32	50,8
<b>Lojistik alanı ile ilgili eğitim almış personel sayısı</b>		
Bu Niteliklere Uygun Personel	13	20,6
1-3 Arası Personel Çalışmaktadır	32	50,8
4-6 Arası Personel Çalışmaktadır	8	12,7
7-9 Arası Personel Çalışmaktadır	3	4,8
10 Ve Daha Üstü Personel Çalışmaktadır	7	11,1

Araştırmaya katılan lojistik firmalarının faaliyet gösterdiği alanlar Tablo 4 de özetlenmiştir. Mersin ilinde en çok taşımacılık yönünde lojistik faaliyeti yapıldığı gözlenmiştir. Firmaların büyük bir kısmı taşımacılık dışında diğer lojistik faaliyetlerle de meşgul olmaktadır.

Tablo 3. Lojistik İşletmelerinin Faaliyet Türüne Göre Dağılımları

	N	%
Taşımacılık	46	73,0
Liman Hizmetleri	26	41,3
Forwarder Tipi	28	44,4
Gemi Acentesi	19	30,2
Depo-Antrepo	23	36,5
Gümrük Müşavirliği	23	36,5
Diğer	3	4,8

Mersin bölgesinde faaliyet gösteren lojistik firmaları Türkiye dışında dünyanın çeşitli yerlerinde de hizmet vermektedirler. Araştırma kapsamındaki 63 firmanın tamamı yurt geneline hizmet sunmaktadır. Bu firmaların 46 adedi aynı zamanda uluslararası faaliyet yapmaktadır. Faaliyet alanlarına baktığımızda Antartika hariç her kıtaya lojistik hizmet sunmaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren firmalar dünyanın çeşitli yerlerinde hizmet vermektedir. Şirketler genelde birden fazla bölgeye hizmet sunmaktadır. Şirketlerin faaliyet yerlerine göre dağılımları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Lojistik İşletmelerinin Faaliyet Sahaları

	n	%
Araştırma Kapsamında Bulunan Firmalar	63	100
Türkiye	63	100
Uluslararası	46	73,0
<b>Faaliyet Gösterdikleri Ülkeler</b>		
Kanada	10	15,9
Kuzey Amerika	10	15,9
Güney Amerika	9	14,3
Avrupa	22	34,9
Rusya Ve Kafkaslar	15	23,8
Orta Asya	20	31,7
Hindistan	9	14,3
Çin	17	27,0
Afrika	12	19,0
Avustralya	11	17,5
Orta Doğu	27	42,9
Uzak Doğu	20	31,7

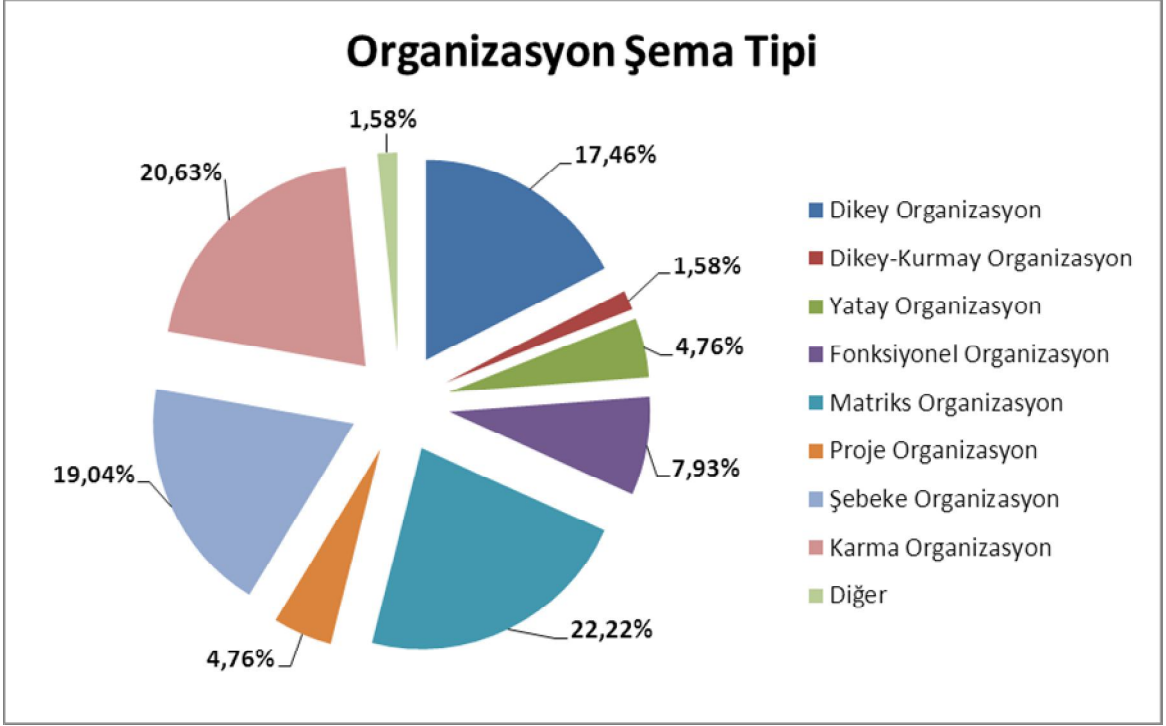
Ankete dahil edilen lojistik firmalarının merkezleri incelendiğinde %39.7'si Mersin merkezli çalışan, %42.9'u farklı bir bölgedeki lojistik firmasının şubesi olarak çalışan, %11.1'i de Mersin merkezli olup ve başka bölgelerde şubeye sahiptir. Bunun yanında şirketleri türlerine göre incelediğimizde % 38,1'i Anonim şirketken, % 55,5'si Limited şirket, % 3,2'si kolektif şirket ve % 3,2'si de Komandit şirketten oluştuğu Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 5. Lojistik Şubenin Faaliyet Şekli ve Türü

	n	%
<b>Lojistik Şubenin Faaliyet Şekli (soru 32)</b>		
Lojistik işletmesi sadece Mersin merkezli çalışan	25	39,7
Lojistik işletme mersin bölgesinde farklı bir bölgedeki lojistik şirketi şubesi olarak faaliyet göstermekte	27	42,9
Lojistik işletmesi mersin merkezli olup il merkezi ve diğer bölgeler de şubeye sahip	7	11,1
Diğer	4	6,4
<b>Lojistik şirket türü</b>		
Kolektif Şirket	2	3,2
Komandit Şirket	2	3,2
Anonim Şirket	24	38,1
Limitet Şirket	35	55,6

Çalışmadaki lojistik şirketlerini sermaye yapılarına göre incelediğimizde %55,6'sının Yerli Sermayeli olduğu görülmektedir. Diğer oranlara baktığımızda % 26,98'i Aile Şirketi, % 9,52'si Yabancı Ortaklı ve % 7,94'ü Yabancı Sermayeli oldukları görülmektedir.

Lojistik şirketlerinde çeşitli organizasyon yapıları mevcuttur. Araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla uyguladıkları organizasyon şemaları % 20,6 oranında Fonksiyonel organizasyon şeması, % 15,9 oranında da Dikey organizasyon şeması uygulandığı saptanmıştır.



Şekil 45. Organizasyon Yapı Türleri Dağılımı

Mersin ilindeki lojistik firmalarının organizasyon yapı türleri ile faaliyet gösterdikleri alanları örnek olarak hazırlanmış organizasyon modelleri gösterilerek işletmelerinde uygulanan model sorulduğunda, Mersin Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin % 17,46'u Dikey Organizasyon modelini, % 1,58'i Dikey-Kurmay Organizasyon modelini, % 4,76'ı Yatay Organizasyon modelini, % 7,93'ü Fonksiyonel Organizasyon modelini, % 22,22'i Matriks Organizasyon modelini, % 4,76'ı Proje Organizasyon modelini, % 19,04'ü Şebeke Organizasyon modelini, % 20,63'ü Karma Organizasyon modelini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Cevaplamayanlar ise net bir organizasyon yapısı tanımlayamadıklarını ifade etmişlerdir.

Kullandıkları organizasyon türleri açısından Türkiye de faaliyet gösteren firmalar farklılık göstermektedir. En çok karma organizasyon ve Dikey organizasyon türünü tercih ettikleri saptanmıştır. Bölgesel faaliyet gösteren firmalar organizasyon türleri açısından incelediğinde en sık karma ve şebeke organizasyon yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır.

Tablo 6. Organizasyon Türü ve Faaliyet Alanı Dağılımı

	Türkiye	
	N	%
<b>Organizasyon Yapı Türü</b>		
Dikey Organizasyon	11	17,46
Dikey-Kurmay Organizasyon	1	1,58
Yatay Organizasyon	3	4,76
Fonksiyonel Organizasyon	5	7,93
Matriks Organizasyon	14	22,22
Proje Organizasyon	3	4,76
Şebeke Organizasyon	12	19,04
Karma Organizasyon	13	20,63
Diğer	1	1,58

Mersin ilindeki lojistik firmaların departman birimlerine yani ana iş birimlerine göre dağılımlar incelenmiş ve tablo 8’de gösterilmiştir. Firmaların geneline baktığımızda 63 firmanın 48’inde Muhasebe / Finans departmanı, 24’ünde Satın Alma departmanı, 36’sında Satış-Pazarlama departmanı, 44’ünde Operasyon Yönetimi departmanı, 38’inde İthalat-İhracat departmanı, 29’unda Kalite Yönetimi ve Depolama departmanı, 30’unda İnsan Kaynakları departmanı, 27’sinde Bilgi İşlem departmanı olduğu görülmüştür. Firmalara genel olarak baktığımızda insan kaynakları, satış-pazarlama, muhasebe ve operasyon, ithalat-İhracat ve kalite yönetimi gibi departmanların firmaların yarısından fazlasında olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Firmaların Ana İş Birimlerine Göre Dağılımı

	n	%
Satın Alma Departmanı	24	38,1
Satış-Pazarlama Departmanı	36	57,1
Muhasebe/Finans Departmanı	48	76,2
İnsan Kaynakları Departmanı	30	47,6
Depolama Departmanı	29	46,0
Bilgi İşlem Departmanı	27	42,9
Filo Yönetimi Departmanı	23	36,5
Operasyon Yönetimi Departmanı	44	69,8
Hukuk Müşavirliği	15	23,8
İthalat-İhracat Departmanı	38	60,3
Sigorta Departmanı	16	25,4
Sigorta Departmanı	16	25,4
Kalite Yönetimi Departmanı	29	46,0
Gümrükleme Departmanı	18	28,6
Antrepo Departmanı	9	14,3
Kaynak Planlama Ve Proje Yönetimi Departmanı	9	14,3
Kargo Departmanı	6	9,5
Fuar Lojistiği Departmanı	7	11,1
Dağıtım Ve Aktarma Merkezi Departmanı	18	28,6
Kontrol Ve Takip Departmanı	15	23,8
Forwarder Departmanı	20	31,7
Bakım Onarım Departmanı	10	15,9
İkmal Departmanı	7	11,1
Diğer	2	3,2

Araştırmamıza katılan işletmeler aynı anda birden fazla bölümlere ve departmanlara ayırma yaklaşımı izleyebilmektedir. Mersin ilinde faaliyette bulunan lojistik firmaların iş birimlerine göre departmanlara ayrılmasında kullanılan yöntemler incelenmiştir. Genel olarak iş departmanlarının fonksiyonlara göre ayrıldığı gözlenmiştir. Firmaların % 46,03'ü fonksiyonlarına göre departmanlaşmış, % 11,11'i coğrafi bölgelere göre departmanlaşmış, % 11,11'i ürün ve hizmet temeline göre departmanlaşmış, % 3,17'si zaman temeline göre departmanlaşmış, % 26,98'i karma örgüt yapısına göre departmanlaşmıştır. Tablo 9'da belirtilmiştir.



Tablo 8. İş Birimlerinin Departmanlara Ayrılma Tipi

	n	%
Fonksiyonlarına Göre	29	46,03
Coğrafi Bölgelere Göre	7	11,11
Ürün ve Hizmet Temeline Göre	7	11,11
Zaman Temeline Göre	2	3,17
Karma Örgüt Yapısına	17	26,98
Diğer	1	1,58

Araştırmaya katılan lojistik firmalarının soru formundaki 10'ncu soru ile (Düzenli işleriniz dışında proje bazlı organizasyon faaliyetleriniz var mı?) zaman zaman proje bazlı çalışıp çalışmadıkları sorulmuş ve % 61,9'u düzenli işleri dışında proje bazlı organizasyonlarda da faaliyet göstermekte oldukları saptanmıştır. Proje bazlı organizasyonlarda da faaliyet gösteren firmaların son bir yıldaki proje bazlı işleri incelendiğinde % 13'ü son bir yıl içerisinde sadece 1 adet proje bazlı organizasyon gerçekleştirirken, % 21,7'si iki adet proje bazlı organizasyon gerçekleştirmiş, % 8,7'si 3 adet proje bazlı organizasyon gerçekleştirmiş, % 8,7'si 4 adet proje bazlı organizasyon gerçekleştirmiş ve % 47,8'i de 5 ve daha fazla sayıda proje bazlı organizasyon gerçekleştirmiş olduğu saptanmıştır.

Firmaların matriks organizasyon hakkındaki bilgileri değerlendirildiğin % 77,8'nin matriks organizasyon türünün ne olduğunu bildiği ve 14 işletmenin yaklaşık % 22,22'sinin bu organizasyon türünü kullandığı saptanmıştır. Matriks yöntemini kullanan firmaların bu yöntemi kullanmakta yaşadıkları sıkıntılar tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 9. Matriks Organizasyon Yöntemi Kullanımında Karşılaşılan Zorluklar

Matriks Organizasyonda Karşılaşılan Zorluklar	n	%
Karışıklık Ve Düzensizliğe Açık Oluşu	14	100
İş İlişkilerinde Açıklık Ve Sorun Çözme	12	85,71
Çalışanların Performansını Değerleme Sorunu	8	57,14
Beşeri İlişkilerde Anlaşmazlıkların Olması	6	42,85
Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu	9	64,28
İşyerinde Çatışmalara Açık Olması	14	100
İşyerinde Önderlik Gerekliliği	6	42,85

Lojistik firmalarda matris organizasyon yöntemi kullanımında karşılaşılan zorluklar; karışıklık ve düzensizliğin açık oluşu, iş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme, çalışanların performansını değerlendirme sorunu, beşeri ilişkilerde anlaşmazlıkların olması, tam haberleşmenin sağlanamamış olması, iş yerinde çatışmalara açık olması, iş yerinde önderlik gerekliliği gibi karşılaşılan zorluk Koçel (1998) İşletme Yöneticiliği adlı eserinde yer alan zorluklarla lojistik firmalar da benzer sorunların ortaya çıktığını görmekteyiz.

Lojistik firma personellerinin şebeke organizasyon yapıları hakkındaki bilgileri ölçülmüştür. Firma personellerinin % 35'nin bilgisi olduğu saptanmış ve % 8'inin aynı zamanda şebeke organizasyon yapısını kullandığı ortaya çıkmıştır. Şebeke yöntemini kullanan firmaların bu yöntemi kullanmakta yaşadıkları sıkıntılar tablo 11'de özetlenmiştir.

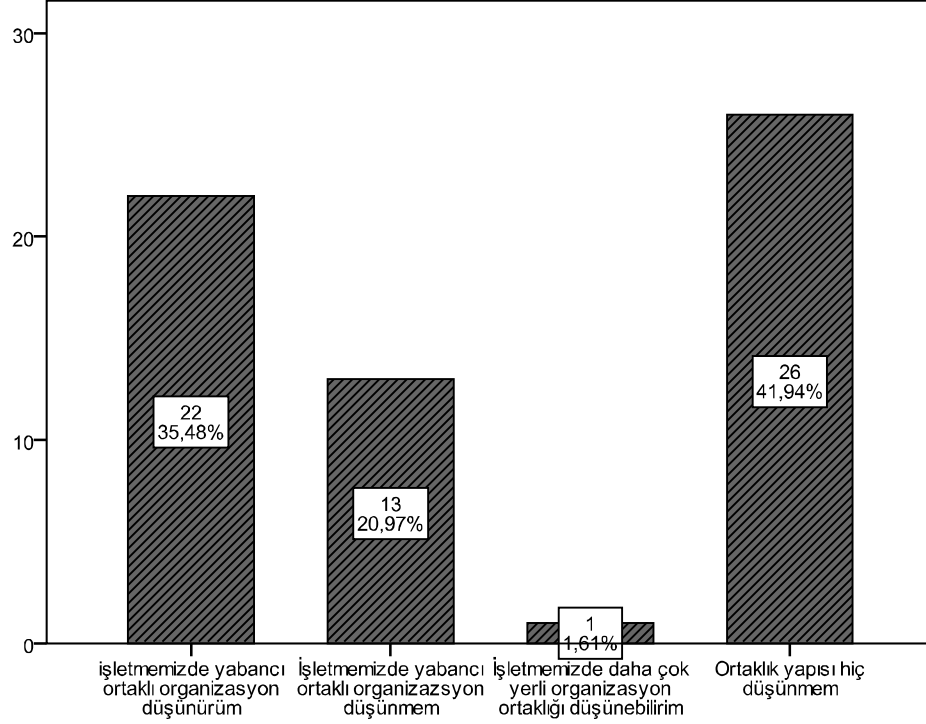
Tablo 10. Şebeke Organizasyon Yöntemi Kullanımında Karşılaşılan Zorluklar

Şebeke Organizasyonda Karşılaşılan Zorluklar	n	%
Lojistik İşletme Faaliyetlerin Bir Çatı Altında Yapılmaması	12	100
Lojistik İşletmenin Kendi Bünyesi Dışında Uzmanlıklardan Yararlanılmasından Kaynaklanan Sorunlar	10	83,33
Şebeke Organizasyonunu Oluşturan İşletmeler Arasında Kültürel Farkların Olması	7	58,33
Diğer	2	16,66

Lojistik firmalarda şebeke organizasyon yöntemi kullanımında karşılaşılan zorluklar; lojistik işletme faaliyetlerinin bir çatı altında yapılamaması, lojistik işletmelerin kendileri bünyesi dışında uzmanlıklardan yararlanılmasından kaynaklanan sorunlar, kültürel farkın olması, şebeke organizasyonu içindeki işletmeler arasında ortaya çıkan esnekliğin işletmedeki bütünlüğü etkilemesi gibi sorunların Koçel (1998) İşletme Yöneticiliği eserinde de belirtilen zorluklarla lojistik işletmelerde de benzer zorluklarla karşılaştığını görülmüştür.

Ülkemizde son dönemlerde yaygınlaşan yabancı sermayeli ortaklıkların lojistik sektöründe nasıl olduğunu gözlemlemek için Mersin ilindeki firmaların yabancı ortaklı organizasyon firmaları hakkındaki görüşlerini incelenmiştir. Firmaların % 41,9'nun

yabancı ortaklık yapısını hiç düşünmediği, % 21'nin yabancı ortaklık düşünmediği saptanmıştır. Genel olarak Mersin ilindeki lojistik firmalarının yabancı ortaklık yapısına sıcak bakmadığı ortaya çıkmıştır.



Şekil 46. Yabancı Ortaklı Organizasyona Bakış

Lojistik şirketlerinde en önemli işlerden biride kontrol yöntemleridir. Mersin ilindeki firmaların kontrol yöntemleri incelenmiş % 92,1 bilgisayar destekli raporlar üzerinden kontrolün sağlandığı bunun yanında % 38,1'inde ayrıca alt kademe yöneticilerin gözlemiyle de kontrolün desteklendiği saptanmıştır.

Lojistik denetiminin artırılması için görüşmeye katılan personele fikirleri sorulduğunda % 63,5'nun standartların ve amaçların belirlenmesi gerektiğini, % 61,9'u iş ve personel performansının ölçülmesi gerektiğini, % 49,2'si analiz ve karşılaştırma yapılması gerektiğini, % 57,1'i yapılan hatalar sonucunda düzeltici tedbirler alması gerektiğini, %61,9'u faaliyetlerin başında durarak yakından takip edilmesi gerektiği görüşündedir. Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Lojistik İşletmelerindeki Kontrol Aşamaları

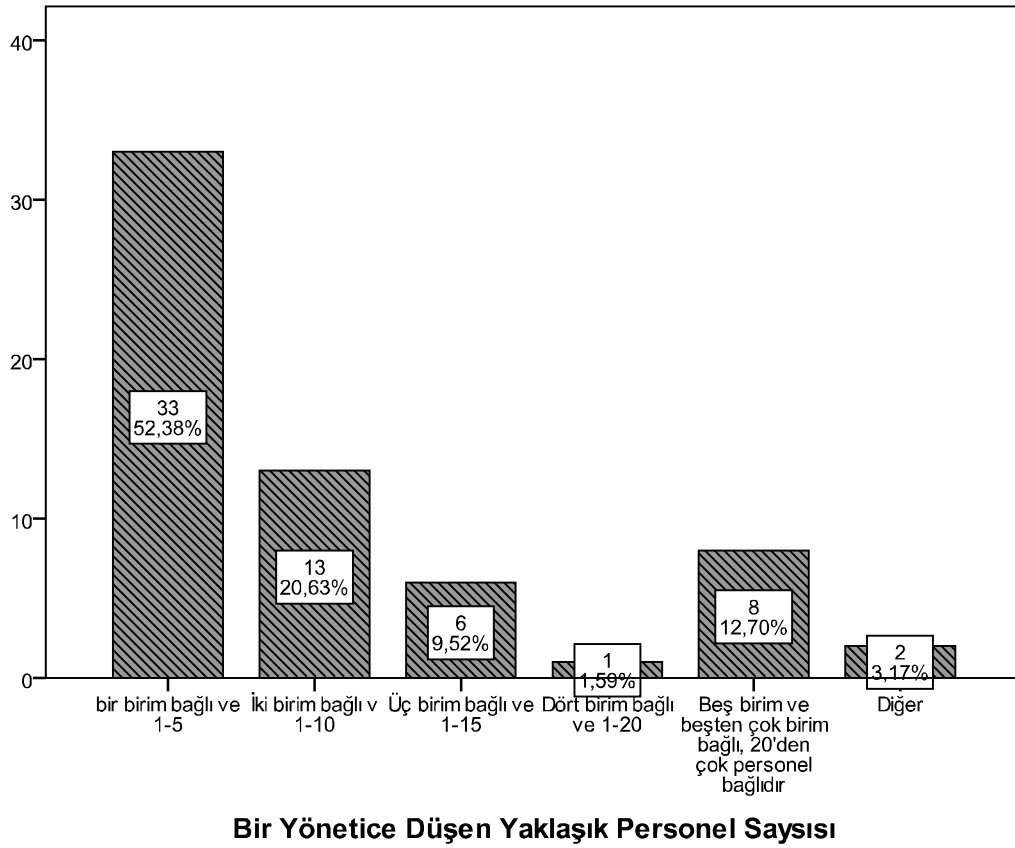
	n	%
<b>Lojistik işletmelerindeki kontrol yöntemleri</b>		
Bilgisayar Destekli Raporlar Üzerinden	58	92,1
RFID Sistemi	3	4,8
Otomatik Barkot Okuma Sistemiyle	12	19,0
Alt Kademe Yöneticilerinin Gözetimiyle	24	38,1
Kamera Sistemiyle	15	23,8
Diğer	4	6,3
<b>Lojistik işletmesinde kontrol denetiminin artırılması konusundaki denetim aşamaları</b>		
Standartların ve Amaçların Belirlenmesi	40	63,5
İş ve Personel Performansının Ölçülmesi	39	61,9
Analiz ve Karşılaştırma Yapma	31	49,2
Düzeltilici Tedbirler Alma	36	57,1
Faaliyetlerin Başında Durarak Yakından Takip Etme	39	61,9

Lojistik firmalar aynı anda birden fazla kontrol denetim sistemleri uygulayabilmektedir. Lojistik firmaların kalite ve kontrol çok önemli bir unsurdur. Personelin daha doğru ve düzenli iş yürütebilmesi için daima görev ve sorumluklarını iyice benimsemiş olması gerekmektedir. Kalite kontrol gerekçelerine göre personelin daima elinin altında bulundurmaları gereken iş görev ve sorumluluklarını anlatan çizelgeler bulunmalıdır. Ankete dahil edilen lojistik firmaların %50,8 inde görev ve sorumlukların dağılımını gösteren bir çizelge mevcuttur. Bunun yanı sıra lojistik firma personel cevaplarına göre % 69,8'i işletmelerinde ideal olarak gördükleri organizasyon yapısını aynen uygulama imkanına sahiptir. Firma yönetiminde % 76,2'sinin merkezden yönetim felsefesi mevcutken, % 23,8'in de merkez kaç ( merkezden uzak, yerel yönetim ) felsefesi uygulanmaktadır.

Çalışmaya katılan firmaların lojistik organizasyon hiyerarşik yapısındaki basamak sayılarının incelediğinde ise % 12,7'sinde hiyerarşik yapısının iki basamaktan oluştuğu, % 17,5'un da hiyerarşik yapının 3 basamaktan oluştuğu, % 25,4'ün de

hiyerarşik yapının 4 basamaktan oluştuğu, % 28,6'sın da hiyerarşik yapının 5 basamaktan oluştuğu, % 15,9'unda hiyerarşik yapının 6 ve üstünde olduğu saptanmıştır. Eğer 4 basamak ve altını yatay hiyerarşik grubunda olduğu kabul edilirse yaklaşık olarak % 55,6'sı yatay organizasyon olduğu söylenebilir. Hiyerarşik yapının 5 ve üzeri olduğu durumunda % 44,4'ü dikey hiyerarşinin etkin olduğu kabul edilir.

Firmaların % 31,7'sin de en yüksek idari kademe lojistik merkez yöneticiliği, %49,2'sin de genel müdürlük, %11,1'nde bölge müdürlüğü ve % 7,9'un şirket sahibi olduğu saptanmıştır. Organizasyon yapısında bir yöneticiye düşen personel sayısı ise 2-33 kişi arasında değişmekte olduğu görülmüş ve şekil 45'de özetlenmiştir. Ayrıca firmalarda faaliyet gösteren komitelerde gruplandırılmış ve Tablo 13'de özetlenmiştir.



Şekil 47. Yönetici Başına Düşen Personel Sayısı Dağılımı

Komitelerle yönetim kavramı araştırıldığında daha çok yönetim grupları, satın alma ve mali konularda komite tanımlanması yapıldığı görülmüştür. Lojistik firmalarda

yapılan araştırma sonucunda komite olarak yönetim, mali ve satın alma komitelerinin ön planda olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Faaliyet Gösteren Komitelerin Dağılımı

	n	%
Yönetim Komitesi	48	76,2
Mali Komite	21	33,3
Satın Alma Komitesi	17	27,0
Mamul Geliştirme Komitesi	4	6,3
Komite Bulunmamaktadır	8	12,7
Diğer	14	22,2

### 5.7. Hipotez Testleri

**Hipotez 1:** Şirket türlerine göre anonim ve limitet şirketlerde son bir yılda proje bazlı organizasyon kullanma oranları arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 13. Hipotez 1 Tanımlayıcı İstatistik

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maximum
Anonim Şirket	20	4,5500	1,09904	,24575	2,00	5,00
Limited Şirket	26	2,8077	1,47022	,28833	1,00	5,00
Total	46	3,5652	1,57271	,23188	1,00	5,00

Tablo 14. Hipotez 1 Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Kareler	. F	Sig
Gruplar Arası	34,316	1	34,316	19,612	,000
Grup İçi	76,988	44	1,750		
Toplam	111,304	45			

F= 19,612 sig = ,000 p< 0.05 olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

Anonim ve limited şirketler arasında son bir yılda proje bazlı organizasyon kullanma oranları arasında anlamlı fark vardır. Anonim şirketlerde (ort: 4,550) iken limited şirketlerde ortalamanın (ort: 2,8077) olduğu görülmektedir. Yani anonim şirketler daha fazla oranda ve sayıda proje bazlı organizasyon kullanmaktadır. Anonim şirketler büyüklük olarak büyük projelerde tek başlarına yüklenici olma özelliklerinden dolayı daha büyük oranda benzer işleri(proje bazlı) yapmaktadırlar.

**Hipotez 2:** Şirket türlerine göre matriks organizasyon yapısını kullanma oranları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu hipotezi test etmek için anova testi yapılmıştır.

Tablo 15. Hipotez 2 Tanımlayıcı İstatistik

	N	Ortalamalar	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maximum
Kollektif Şirket	2	2,0000	,00000	,00000	2,00	2,00
Komandit Şirket	2	1,0000	,00000	,00000	1,00	1,00
Anonim Şirket	24	1,1667	,38069	,07771	1,00	2,00
Limited Şirket	35	1,3143	,47101	,07961	1,00	2,00
Total	63	1,2698	,44744	,05637	1,00	2,00

Tablo 16. Hipotez 2 Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Kareler	F	Sig
Gruplar Arası	1,537	3	,512	2,778	,049
Grup İçi	10,876	59	,184		
Toplam	12,413	62			

$F= 2,778$  sig = ,049  $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

Yapılan test sonucunda 1 ortalama evet, 2 ortalama hayır anlamındadır. Test sonucunda kolektif yapıdaki 2 firmanın matriks yapıyı hiç kullanmadığı, komandit 2 firmanın kullandığı görülmüştür. Ayrıca Limited ve Anonim şirketlerde matriks yapıyı kullanma oranları arasında Anonim şirketlerin daha yüksek oranda kullandığı görülmüştür.

**Hipotez 3:** Şirket türlerine lojistik ve dış ticaret bölümü mezunu personel çalıştırma oranlarında anlamlı fark vardır.

Tablo 17. Hipotez 3 Tanımlayıcı İstatistik

	N	Ortalamalar	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maximum
Kollektif Şirket	2	2,0000	,00000	,00000	2,00	2,00
Komandit Şirket	2	2,0000	,00000	,00000	2,00	2,00
Anonim Şirket	24	2,9583	1,51741	,30974	1,00	5,00
Limited Şirket	34	1,9706	,79717	,13671	1,00	4,00
Toplam	62	2,3548	1,20241	,15271	1,00	5,00



Tablo 18. Hipotez 3 Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Kareler	F	Sig.
Gruplar Arası	14,265	3	4,755	3,730	,016
Grup İçi	73,929	58	1,275		
Toplam	88,194	61			

F= 3,730 sig = 0,016  $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

Anonim ve limited şirketler arasında Lojistik ve Dış Ticaret bölümü lisans, önlisans ve yüksek lisans mezunu çalıştırma oranları arasında anlamlı fark görülmüştür. Anonim şirketlerde (Ort: 2.958) iken yani 5-7 arası alan uzmanı çalıştırırken, bu limited şirketlerde (Ort:1,970) olmaktadır. Yani böylece 1-4 arası alan uzmanı istihdam etmektedir.

**Hipotez 4:** Sermaye yapılarına göre şirketlerin lojistik bölüm mezunlarının çalıştırılma oranları arasında anlamlı fark vardır.

Hipotezi test etmek için Anova testi yapılmış olup ortalamalar tabloda olduğu gibidir.

Tablo 19. Hipotez 4 Tanımlayıcı İstatistik

	N	Ortalamalar	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maximum
Yabancı Sermayeli	5	1,8000	,83666	,37417	1,00	3,00
Yerli Sermayeli	34	2,2353	1,07475	,18432	1,00	5,00
Yabancı Ortaklı	6	3,8333	1,47196	,60093	2,00	5,00
Aile şirketi	17	2,2353	1,14725	,27825	1,00	5,00
Toplam	62	2,3548	1,20241	,15271	1,00	5,00

Tablo 20. Hipotez 4 Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Kareler	F	Sig.
Gruplar Arası	15,384	3	5,128	4,085	,011
Grup İçi	72,810	58	1,255		
Toplam	88,194	61			

$F= 4,085$  sig = ,011  $p < 0.05$  olduğundan gruplar arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

Bu farkın nereden kaynaklandığını görmek için post hoc yapılmış ve farkın yabancı sermayeli şirketler ile diğerleri arasında olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklı lojistik işletmelerinde lojistik bölüm mezunlarının çalıştırılma oranı yüksektir (ort:3,8333). Yabancı ortaklı lojistik işletmelerde, yerli sermayeli şirketler (ort:2,235) ve aile şirketlerine (ort:2,235) oranla daha fazla lojistik bölüm mezunu çalıştırmaktadırlar.

Tablo 21. Hipotez 4 Post Hoc Testi

	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Yabancı Sermayeli	5	1,8000	
Yerli Sermayeli	34	2,2353	
Aile şirketi	17	2,2353	
Yabancı Ortaklı	6		3,8333

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,793.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## 5.8. Diğer Araştırmacılara Öneriler

Bu tez kapsamında Mersin Bölgesinde faaliyetlerini yürütmekte olan lojistik işletmelerin organizasyon yapıları incelenmiştir. Aşağıda belirtilen konularda da araştırma yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

- Bu çalışma Mersin Bölgesinde yapılmıştır. Farklı bölgelerde de benzer araştırma olarak lojistik işletmelerin organizasyon yapıları araştırılabilir.
- Araştırma kapsamında uluslararası çalışan firmaların ana organizasyon yapılarına değinilmemiştir. Araştırmada organizasyon yapıları bölgesel olarak ele alınmıştır. Uluslararası firmaların ana organizasyon yapıları incelenebilir,
- Lojistik işletmelerin örgütsel anlamda liderlik, motivasyon, örgütsel tükenmişlik ve iş tatmini vb. konularda çalışma yapılabilir.
- Lojistik işletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel bağılık konularında çalışmalar yapılabilecektir
- Lojistik işletmelerde stratejik yönetim felsefesinin ve bakış açısının ne derece uygulandığı araştırılabilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında rekabet etmeleri açısından işletmeler yeniliklere açık olmalıdırlar. Küresel anlamda rekabette işletmeler kendilerini geliştirebildikleri ölçüde buldukları sektörde etkin bir şekilde yerlerini koruyabilmelerini sağlayacaktır. Günümüz rekabet ortamında işletmeler üretim sürecinden pazarlama ve satış sürecine kadar olan süreçte işletmelerinde aktif olan birimlerinde çağın gereklerine uygun en etkin ve verimli olan yönetsel faaliyetleri uygulamaları zorunlu hale gelmiştir. İşletmeler satış sonrası işlemlerinde müşteri memnuniyeti açısından satış sonrası teknik destek sistemlerini geliştirmelidirler. Böylece müşteri memnuniyeti tam olarak sağlanması, ürün kullanımının yaygınlaşması ve işletmenin pazarda tutunabilmesi sağlanacaktır.

İşletmelerde etkili yönetim ve organizasyon yapılarının işletmenin başarısı etkilemektedir. İşletmelerin buldukları sektörlerle kendi içlerinde uyguladıkları yönetim ve organizasyon yapısı işletme kaynaklarının en optimal bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler organizasyon yapılarında değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Çağın gerektirdiği bilimsel gelişmelerin ışığında işletmeler artık organizasyon yapılarını yeniden gözden geçirmek zorundadırlar. İşletmelerde iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması işletmenin türüne ve faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik gösterebilmektedir. Organizasyon yani örgütlenme ne kadar işletmenin yönetim sistemine uygun olursa o işletmede başarının sağlanmasında etkin olacağı görülmektedir.

Lojistik sektörü Türkiye açısından bakıldığında son on yıllık süreçte kendisini geliştirdiği görülmektedir. Türkiye bölgesel dinamiklerinin etkisiyle lojistik sektöründe çok iyi düzeylerde gelişmeler kat etmiştir. Karayolu ağının gelişmiş olması, denizyolu ulaşımının etkisi ve stratejik limanlara sahip olunması, her ne kadar demir yolu ağına yeterince önem verilmemiş olsa dahi lojistik sektöründe demiryolu ağından da faydalanılmaktadır. Hava yolu taşımacılığında çok ileri düzeyde gelişmeler kaydedilmiş, Türk Hava Yolları'nın yanı sıra özel teşebbüslerinde kendilerini geliştirdikleri görülmektedir. Bu kurumlar yolcu, yük ve kargo taşımacılığında etkinliklerini hızla arttırmaktadır. Türkiye Boru Hattı taşımacılığında önemli projelere

imza atmıştır. Ülkemiz Mavi Akım Boru Hattı taşımacılığında ve bu hattın güvenliğinin sağlanması konusunda başarılı olmuştur. Mavi Akım Projesi diğer olabilecek boru hattı taşımacılığına örnek olarak gösterilmektedir.

Türkiye üç tarafının denizlerle çevrili olması deniz yolu taşımacılığında da kendisini göstermiştir. Liman kentlerimizde deniz ticaretinin geliştiğini görmekteyiz. Liman kentlerimizde serbest bölgeler kurulmuş ve limanlarımız teknik anlamda kendilerini geliştirmeye başladıkları görülmektedir. Denizyolu taşımacılığının önem kazandığı günümüzde limanlarımız önemli bir yere sahiptir. Ülkemizin Ortadoğu, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Uzak Doğuda bulunan ülkeler ile Avrupa kıtasında buluna Ülkeler arasında köprü vazifesi görmektedir. Ülkemiz hava yolu, deniz yolu, demir yolu ve boru hattı taşımacılığı yaparak Orta Doğu, Orta Asya, Uzak Doğu ve Avrupa Ülkelerine taşımacılık faaliyetleri yapmaktadır. Türkiye bu anlamda bölgenin lojistik üssü durumundadır.

Ülkemizde lojistik sektörü gelişirken alt yapı sorunlarını beraberinde getirmiştir. Hukuki açıdan yasal çerçevelerin yetersiz kalmaya başladığı görülmüştür. Lojistik sektörünün işleyişi kamu kurum ve kuruluşlarında bürokrasinin egemen bir yapıda olması nedeniyle lojistik sektörde mal kabul ve teslimlerinde gecikmelerin meydana geldiği görülmüştür. Gümrüklerde etkin ve verimli bir iş akış hızının kazanılması sektör için kaçınılmaz olacaktır. Lojistik köylerin kurulması sektör için önemli olmaktadır ve yeni kurulacak lojistik köy projelerinin sektörde etkisi hızla görülecektir. Demir yolu taşımacılığı lojistik sektörü için önemli olup demir yolu ağının yetersizliğinin görülmektedir. Lojistik sektörü açısından demiryolundan daha çok yararlanılması talep edilmektedir. Hava yolu taşımacılığında gelişmeler sevindiricidir. Hava yolu taşımacılığında ülkemiz açısından bakıldığında çok büyük gelişmeler yaşayarak daha da güçlenerek ülke ekonomisinde katkılarının daha çok olacağı bilinmektedir.

Mersin Bölgesinde faaliyet yürüten lojistik işletmelerinin organizasyon yapılarının incelenmesi çalışması lojistik sektörde uluslar arası ve ulusal düzeyde faaliyet göstermekte olan lojistik firmalar üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma keşfedici bir araştırmadır. Araştırmamız Mersin Bölgesinde faaliyet yürüten ulusal ve uluslar

arası çalışmakta olan altmış üç firmada, daha önceden belirlenmiş anket soruları firma yetkililerine yüz yüze görüşme yoluyla sorulmak suretiyle yapılmıştır. Lojistik firma yetkilileri, lojistik sektörünün hızla geliştiği beyan etmişlerdir ve sektörün ülkemizde ve Mersin Bölgesinde daha çok gelişeceğinin altını çizmişlerdir. Firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerde sektörel alt yapıda ortaya çıkan sorunların, sektörün gelişmesine paralel olarak birlikte çözülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Mersin Bölgesinde yapılan araştırmamızda araştırmaya katılan firma sayısı 63 olup, bu firmalar yurt içi faaliyetlerinin yanında % 73'ü oranla 46 adedi uluslararası alanda da faaliyetlerini sürdürdükleri sonucuna varılmıştır. Uluslar arası faaliyet yürüten lojistik firmalar dünyanın çeşitli yerlerine hizmet vermektedirler. Yapılan araştırma bulgularımıza göre Mersin İlinde faaliyet gösteren firmaların daha çok taşımacılık yönünde lojistik faaliyet yaptıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmamıza katılan lojistik firmalar incelendiğinde % 39,7'si Mersin merkezli faaliyet yürütmekte, % 42,9'u farklı bölgedeki lojistik firmanın şubesi olarak çalışmakta ve % 11,1'i de Mersin merkezli olup Mersin merkez ve başka bir bölgede şubeye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Mersin Bölgesinde araştırmamıza katılan lojistik firmalarda çeşitli organizasyon yapılarının olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmamıza göre lojistik firmaların daha çok Karma Organizasyon yapılarını ve Dikey Organizasyon yapılarını kullandıklarını ortaya çıkmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren firmaların organizasyon türleri açısından incelendiğinden en sık olarak görülen Karma Organizasyon ve Şebeke Organizasyon kullandıkları saptanmış ve bunlar arasında istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Araştırmamız sonucunda lojistik işletmelerin % 69,8'i işletmelerinde ideal olarak gördükleri organizasyon yapılarını aynen uygulama imkanı buldukları saptanmıştır.

Araştırmamıza katılan lojistik firmaların İş birimlerine göre departmanlara ayrılması kullanılan yöntemler incelenmiştir. Lojistik firmaların % 46,03'ü Fonksiyonlara göre departmanlara ayrıldığı saptanmıştır. Araştırmamıza katılan lojistik firmaların % 61,9'u düzenli işlerinin dışında proje bazlı organizasyonlarda da faaliyet gösterdikleri saptanmıştır. Araştırmada bir son yıl içinde lojistik firmaların % 47,8'inde beş ve daha fazla proje bazlı organizasyon gerçekleştirmiş oldukları görülmüştür.

Araştırmamıza katılan lojistik işletmelerin % 77,8'i civarının matriks organizasyon yapıları hakkında bilgilerinin olduğu ve matriks organizasyon türünü kullandıkları bilinmektedir. Lojistik işletmelerin şebeke organizasyon hakkındaki bilgilerini ölçtük ve firma personellerinin % 35'nin şebeke organizasyonu hakkında bilgilerinin olduğu ve firmaları % 8'inin şebeke organizasyon yapısını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Lojistik işletmelerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre organizasyon yapılarında ki hiyerarşik basamak sayılarının incelendiğinde % 28,6'sında hiyerarşik yapının beş basamaktan oluştuğu görülmüştür. Matriks ve şebeke organizasyon biçimlerinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ile literatür incelemesi yapılarak, literatürde karşılaşılan sorunlar ile uyumlu oldukları ve benzer sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Literatür olarak Koçel (1998) İşletme Yöneticiliği yapıtında belirtilen benzer sorunlarla karşılaşılmıştır.

Araştırma sonunda ortaya çıkan bulgular göre anket'e katılan firmaların % 76,2'si merkezden yönetim felsefesinin uygulandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan lojistik işletmelerde kontrol yöntemleri konusunda araştırma yapılmış, yapılan araştırma sonucunda lojistik işletmelerin % 92,1'i bilgisayar destekli raporlar üzerinde kontrol ve denetimin sağlandığı sonucu elde edilmiştir. Araştırmamız sonucunda Mersin Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların genellikle yabancı ortaklı organizasyon düşünmedikleri saptanmıştır.

Lojistik işletmelerde kontrol ve denetim arttırılması konusundaki firma yetkililerinin görüşlerine dayanarak yapılan araştırma sonucunda % 63,5'nin standart ve amaçlarının belirtilmesi gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Lojistik firmalarda kalite ve kontrol önemlidir. Personelin işlerinin düzenli bir şekilde yerine getirmeleri açısından görev ve sorumluluklarını çok iyi bilmelidirler. Araştırmaya katılan lojistik işletmelerin % 50,8'inde personelin görev ve sorumluluklarını gösteren bir çizelgenin mevcut olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan lojistik işletmelerde yönetim komitesi kavramı araştırıldığında daha çok işletmelerde yönetim komitesi bulunmakta, daha sonrasında satın alma ve mali komiteler mevcut bulunmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına göre sorular arasında yapılan karşılaştırmada şirket türlerine göre matris organizasyon kullanma oranlarında fark olduğu saptanmış olup, bu farkın limited şirket ve kolektif şirketlerde fark anlamlı bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre lojistik işletmelerde lojistik bölümü mezunu ve dış ticaret bölümü mezunu çalıştırma oranlarında limited, kolektif ve komandit şirketlerde aynı oranda olduğu, anonim şirketlerde bu oranın farklı olduğu görülmüştür. Anonim şirketlerde daha fazla sayıda lojistik bölüm mezunu tercih edilmektedir.

Anonim şirketler ile limited şirketler arasında son bir yılda proje organizasyonu kullanılıp kullanılmadığı yönünde araştırma yapılmıştır. Anonim şirketlerde son bir yılda proje bazlı organizasyon yapılması oranının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin sermaye yapılarına göre lojistik bölümü mezunu personel çalıştırma oranlarında fark olduğu görülmüş olup, bu farkın yabancı sermayeli şirketlerle diğerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Yabancı sermayeli şirketlerde bu oran daha yüksektir.

Araştırma bulgularına göre lojistik işletmelerin faaliyet alanları birden fazla olduğun da buna uygun organizasyon yapılarının seçilmesi gereklidir. Lojistik işletmeler organizasyon yapılarını iyi araştırmaları gerekmektedir. Üniversitelerden ve danışmanlık kurumlarından bilimsel yardım alınmalıdır ve işletmeye uygun organizasyon yapısı seçilmelidir. Faaliyet alanları birden çok olan lojistik firmalar, ulusal ve uluslar arası faaliyet gösteren lojistik işletmelerin organizasyon yapıları Karma Organizasyon Yapısına daha çok uygun olabilecektir. Lojistik işletmelerinde organizasyonların departmanlara ayrılmasında genel olarak Fonksiyonlarına Göre Bölümlere ayrılması daha çok tercih edilebilir. Firmalar faaliyet alanlarına göre Coğrafi Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma ve Ürün Temeline Göre Bölgelere Ayırma biçimini ölçüt olarak kullanabileceklerdir.

Lojistik işletmelerde personelin eğitimi konusunda lojistik bölümü veya dış ticaret bölümü mezunu personelin istihdam edilerek sektöre kazandırılmalıdır. Lojistik sektöründe staj yapan öğrencilerin mezuniyet sonrası işe alımlarının firmalarca benimsenmesi gerekmektedir. Mersinde yerli sermayeli firmalar desteklenmeli,



güçlendirilmeli ve uluslar arası alanda yerli firmalarımızın rekabet gücünün arttırılması ülke gelişimimiz açısından son derece önemlidir. Yerli firmalara devlet tarafından gerekli destek yollarının açık olması gerekmektedir.

Lojistik işletmelerde kontrol ve denetim son derece önemli olmaktadır. Bilgisayar destekli kontrol sistemlerinin geliştirilip çağın gereklerine uygun sistemler kullanılmalıdır. Yapılan araştırmada bilgisayar destekli kontrol sistemlerinin % 92,1'i kullanıldığı, Radyo Frekanslı Tanıtma (RFID) sisteminin ise % 4,8 kullanıldığı ve bu oranın düşük olduğu gözlenmiştir. Lojistik işletmelerinde iş ve görev tanımının yapıldığı kılavuzlar hazırlanmalı, her personelin görev tanımı ayrı ayrı açık bir şekilde belirtilmelidir. Personel görev pozisyonu gereği yaptığı iş'i net bir şekilde bilmelidir.

Mersin Bölgesinde faaliyet yürüten lojistik firmaların, uluslar arası veya ulusal bir lojistik firmasının şubesi olarak faaliyette bulunan işletmenin karar alma mekanizmalarının daha çok merkezi olduğu % 23,8 yerel olarak faaliyette bulunan işletmelerinde bölgelerinde şartlara göre ve toplumsal yapının gereklerine uygun karar alma ve bu alanları lojistik işletmelerinde uygulamaları gerekmektedir. Lojistik işletmelerinde hiyerarşik yapının çok basamaklı olması en üst yönetici ile en alt yönetici arasında uçurum olmasına yol açabilmektedir. En üstte ki yönetici astlarının sorunlarına karşı duyarsız kalabilecektir. Bu nedenle tepe yöneticilerin bu konuda hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

Mersin Bölgesi lojistik sektörü için öneriler:

-Mersin Bölgesi lojistik sektörü açısından alt yapı yatırımlarının tamamlanması gereklidir. Alt yapı çalışmalarının tamamlanıp uluslar arası standartlara uygun hale getirilmelidir. Lojistik alt yapı yatırımları için Mersin Üniversitesi ve Çağ Üniversitesi Lojistik Bölümlerinden ve diğer üniversitelerin çeşitli birimlerinden yararlanılmalıdır.

- Mersin demir yolu taşımacılığında da önemli bir merkez haline getirilmelidir. Karayolu taşımacılığından çok toplu ulaşım ve taşımacılığa yönelmelidir. Bu nedenle demir yolu alt yapı yatırımları TCDD tarafından desteklenmeli ve bir an önce Mersin Tirmil mevkiinde yük ve yolcu taşıma demir yolu hattı birbirinden ayrılmalıdır.

-Mersin Bölgesinde ve Tarsus ilçesi civarında kurulması öngörülen Lojistik Köy Projelerinin bir an önce tamamlanarak sektöre hazır hale getirilmelidir. Lojistik köy projelerinin Lojistik Organize Sanayi bölgeleri şeklinde kurulması gereklidir. Lojistik organize sanayi bölgeleri diğer organize sanayi bölgelerinden ayrı tutulması gerekmektedir. Kurulacak lojistik üslerin Gaziantep, Osmaniye, Kahramanmaraş ve Adana gibi bölge illerinin lojistik ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanınmalıdır.

-Mersin Bölgesi Tarsus ilçesi yakınlarında yapılması planlanan hava limanının kısa sürede tamamlanarak bölgenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek kapasiteye ve uluslararası standartlara uygun hale getirilmelidir. Hava yolu taşımacılığında da etkin ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanması gerekmektedir.

## 7. KAYNAKÇA

- ACAR, A., Z., 2010, Depolama ve Depo Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- AKAT, İ., 1984, İşletme Yönetimi, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- AKKAN, E., SÜYGÜN, S., Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Ed.: Kar, M.,10-12 Mayıs, Konya.
- AŞKUN, İ., C., TOKAT, B., 2010, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Yayınları, Bursa.
- AYTEK, B., 1986, İşletme Yönetimi, Ankara.
- BAMYACI, M., 2011, Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş), Ed.: Tanyaş, M., Hazır, K., Arzu Ofset Matbaacılık, Tarsus.
- BEŞLİ, S., 2004, İhracatta Pratik Bilgiler, Lojistik, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- BRINCKLOE, W., D., COUGHLIN, M., T., 1977, Managing Organization, Benziger Bruke & Glencoe, Inc, Encino, California.
- BOWERSOX, D., J., 1974, Logistical Management, Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- BOLTEN, F., E., 1997, Managing Time and Space In the Modern Warehouse, Amacom, New York.
- BULUT, Ö., 2007. “Türkiye’de Taşımacılık Sektörünün Lojistik Olgusu İçerisinde İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BUDAK, G., BUDAK, G., 2004, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- BUMİN, B., 1979, Örgüt Geliştirme, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 125, Kalite Matbaası, Ankara.

- CAN, H., 1997, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, H., AZİZOĞLU, Ö., A., AYDIN E., M., 2011, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CEMALACILAR, İ., BAYAR, D., AŞKUN, İ.,C., ÖZ-ALP, Ş., 1976, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Yayın No:122, Ankara.
- COYLE, J., J., BARDI, E., J., LANGLEY, C., J., 1992, The Management of Business Logistics, West Publishing Company, USA.
- ÇABUK, S., YAĞCI, M.İ., 2007, Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım, Nobel Yayınları, Adana.
- ÇAKIRLAR, H., 2009, İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÇANCI, M., ERDAL, M., 2003, Lojistik Yönetimi, Freight Forwarder El Kitabı, Utikad Yayınları, İstanbul.
- DELOÏTTE, 2010, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu.
- DÖLEK, A., 1999, Mevzuat Işığında Dış Ticaret İşlemleri ve Piyasa Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İ., 2009, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- ERDAL, M., 2005, Küresel Lojistik, Utikad Yayınları, Mataş Matbaacılık, İstanbul.
- ERDAL, M., SAYGILI, M.S., 2009, Lojistik İşletmelerinde Yönetim-Organizasyon ve Filo Yönetimi, Utikat, İstanbul.

- ERDAL, M., 2009, Demiryolu Taşımacılığı ve Lojistik Kongresi Bildiriler Kitabı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDAL, M., 2011, Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, N., 2007, Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1748, Eskişehir.
- EREN, E., 2009), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar ), Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., 2010, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, H., Mersin Lojistik Merkezi, <http://mersinlojistik.com/index.php/home/88-mersin-lojistik-merkezi>, Erişim Tarihi: 03.02.2013.
- ERTÜRK, M., 2011, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- ESER, N., 1967, İşletme İlminin Genel Kuralları, Cilt: 1, Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Neşriyatı No:12, Ankara.
- FRAZELLE, E., H., 2002, Supply Chain Strategy, Mc Graw-Hill.
- GÖRÇÜN, Ö., F., 2010, Örnek Olay Ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜLEN, K., Güven, 2011, Lojistik Sektöründe Durum Analizi Ve Rekabetçi Stratejiler, İTO (İstanbul Ticaret Odası) Yayınları, İstanbul.
- GÜLEÇ, D., E., Mersin Lojistik Yatırımlarda Hız Kesmiyor, <http://www.persembeortasi.com/2011/08/mersin-lojistik-yatirimlarinda-hiz-kesmiyor/>

- GÜLENÇ, F., KARAGÖZ, B., 2008, “E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008 (1), ss.73-91.
- GÜLEŞ, H., K., PAKSOY, T., BÜLBÜL, H., ÖZCEYLAN E., 2010, Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon, Gazi Kitabevi ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara.
- HATİPOĞLU, Z., 1968, İşletme İdareciliğinin Esasları, Hüsütabiât Matbaası Alagöz Yayınları, 1968.
- HAZIR, K., 2012, Lojistik Sistem Yönetimi Ve Lojistik Şirket Organizasyonlarının Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Değerlendirilmesi, Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Ed.: Kar, M.,10-12 Mayıs, Konya.
- HAZIR, K., 2011, Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş), Ed.: Tanyaş, M., Hazır, K., Arzu Ofset Matbaacılık, Tarsus.
- HİCKS, H., G., 1967, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1.Cilt, Çev.:O.Tekok, B.Aytek, B. Bumin, San Matbaası-1976, Ankara.
- HİCKS, H., G., GULLET, C., R., 1975, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev.: B.Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları- 1981, İstanbul.
- HODGETTS, R., M., 1999, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Çev.:C. Çetin, E. Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul.
- İTO (İstanbul Ticaret Odası), 2006-14, Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul, s.139.
- KARACAN, S., KAYA, M., 2011. Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KARAÇAY, G., 2005, “Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), Adana.

- KAYBAŞI, A., 2010, Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerinde Performans Geliştirme, İTO (İstanbul Ticaret Odası) Yayınları, No:2010-40, İstanbul.
- KESKİN, M., H., 2011. Lojistik El Kitabı, Gazi Yayınları, Ankara.
- KESKİN, M., H., 2009. Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmiş, Değişimi, Bugünü, Geleceği), Nobel Yayınları, Ankara.
- KESKİN, M., H., 2006, Lojistik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- KÜÇÜK, O., 2011, Lojistik İlkeleri Ve Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara,
- KOÇEL, T., 1998, İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar), Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2010, İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T., 1983, Yönetim Kavramı ve Teknikleri, Uluslar arası Eğitim Müdürlüğü Yayınları:1, İstanbul.
- KOBAN, E., KESER, H., Y., 2007, Dış Ticarete Lojistik, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- KURUCU, Z., N., B., 2011, Basel II Düzenlemelerinin Lojistik Firmalara Etkileri, Lojistik Dergisi, Sayı 17, Loder (Lojistik Derneği Yayınları) Yayınları, İstanbul.
- LAFRANCE, J., D., 1972, Satın Alma ve İkmal Stratejisi, Çev.: Gürbaşkan, S., İstanbul Reklam Ofset.
- LAMBERT, D., M., COOPER, M., C., PAGH, J., D., 1998, Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, International Journal of Logistics Management, vol. 9:2, p.1.

- LODER (Lojistik Derneği Yayınları), 2010-1, Lojistik Terimleri Sözlüğü, İstanbul.
- LONG, D., 2012, Uluslararası Lojistik, Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi (International Logistics, Global Supply Chain Management), Çev.: Tanyaş, M., Düzgün, M., Nobel Yayınları, Ankara.
- MONCZKA, R., M., HANDFIELD, R., B., GIUNIPERO, L., C., PATTERSON, J., L., 2009, Purchasing and Supply Chain Management, 4. Baskı, South-Western, United States.
- MUCUK, İ., 1996, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- PEDRAGLIO, G., 1972, İşletmelerde Organizasyon, Çev.:S. Gürbaşkan, İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul.
- ROBINSON, E., M., 1956, Business Organization and Practice. McGraw- Hill Book Company, Inc., Second Edition, Ed.: Nichols, F., G., New York.
- RUSHTON, A., OXLEY, J., CROUCHER, P., 2000, The Handbook Of Logistics and Distribution Management, Second Edition, Kogan Page US, USA.
- SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T., 2011, İşletme, Beta Yayınları, İstanbul.
- STANK, T., P., TRAICHAL, P., A., 1998, Logistics Strategy, Organizational Design, and Performance In A Cross-Border Environment, Pergamon, Transpn Res.-E (Logistics andTranspn Rev.), Vol. 34, No. 1, pp. 75-86, Elsevier Science.
- ŞİMŞEK, M., Ş., 1999, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- ORHAN, O., Z., 2003-39, Dünyada Ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- ÜLGEN, H., 1980, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.



- ÜLGEN, H., 1989, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:212, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- TANYAŞ, M., ve HAZIR, K., (Ed.), 2011. Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş), Çağ Üniversitesi Yayınları, Ofset, Tarsus.
- TAŞKIN, Ç., EMEL, G., G., İşletme Lojistiği, Rotalamada Sayısal Yöntemler ve Çözümlü Örnekler, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- TİMUR, N., 1988. Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:266, Eskişehir.
- TUNA, O., AKYILDIZ, M., 2007. “Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması”, Ege Akademik Bakış, 645-659, <http://www.onlinedergi.com/eab/arsiv/arsivDetay.aspx?yil=2007&periyot=2> (08.03.2012).
- TORRINGTON, D., WEIGHTMAN, J., 1985, The Business Of Management, Prentice –Hall International, UK Ltd., London.
- TOSUN, K., 1961, İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare, Prensipleri Tatbikatı ve Politikası, Cilt:1 Umumi Esaslar, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul.
- YAVUZ, M., 2006, “Fiziksel Dağıtım İşlemlerinde Lojistik Tasarım Ve Optimizasyon”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YILDIZTEKİN, A., 2001, [http://www.borusanlojistik.com/8\\_subat.htm](http://www.borusanlojistik.com/8_subat.htm).
- Mersin Lojistik Sektörü, [www.mersinlojistikplatformu.org/](http://www.mersinlojistikplatformu.org/) Erişim Tarihi: 03.02.2013.

## 8. EKLER

### 8.1. EK-1: Mersin Bölgesinde Faaliyet Gösteren Lojistik İşletmelerinin Organizasyon Yapılarını İncelemeye Yönelik Anket Formu

Lojistik işletmelerinin organizasyon yapılarına yönelik araştırma soruları: Bu anket çalışması Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında halen yazılmakta olan Lojistik İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Mersin Bölgesi Örneği konulu yüksek lisans tezinin araştırmasında kaynak oluşturmak için düzenlenmiştir. Bu araştırma sonuçları gizli kalacaktır ve firma ismi belirtilmeyecektir. Firma ismi belirtmeyiniz. Bu araştırma sonuçları sadece bilimsel eserde kullanılacaktır. Böyle bir araştırmaya desteklerinizden dolayı sizlere teşekkür ederiz.

Umut GÜLOĞLU

Çağ Üniversitesi

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

#### LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK ANKET SORULARI

SORU 1- Lojistik işletmenizin faaliyet türü aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir? Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Taşımacılık
- Liman Hizmetleri
- Forwarder tipi
- Gemi Acentası
- Depo-Antrepo
- Gümrük Müşavirliği veya Diğer Destek Faaliyetler
- Diğer:

SORU 2- Lojistik İşletmenizin faaliyet sahası aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir? Birden çok cevap işaretlenebilir.

- Türkiye
- Bölgesel
- Uluslararası
- Kanada
- Kuzey Amerika
- Güney Amerika
- Avrupa
- Rusya ve Kafkaslar
- Orta Asya
- Hindistan
- Çin
- Afrika
- Avustralya
- Orta Doğu
- Uzak Doğu

SORU 3- Lojistik İşletmenizin türü aşağıdakilerden hangisidir ?

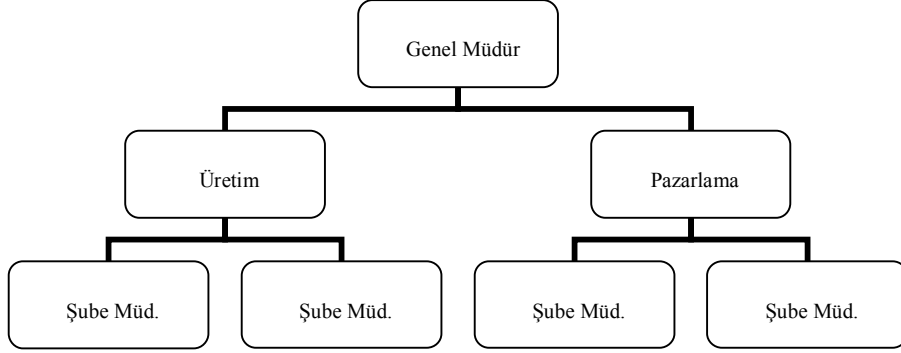
- Adi Şirket
- Kollektif Şirket
- Komandit Şirket
- Anonim Şirket
- Limited Şirket

SORU 4- Lojistik İşletmenizin sermaye yapısı aşağıdakilerden hangisi olduğunu belirleyiniz.

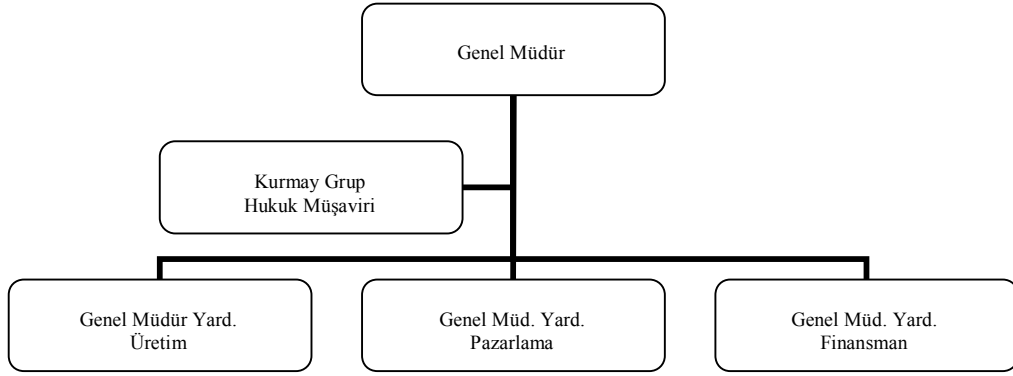
- Yabancı Sermayeli
- Yerli Sermayeli
- Yabancı Ortaklı
- Aile şirketi

SORU 5- Lojistik işlenmesinde aşağıda belirtilen organizasyon yapı türlerinden hangisi kullanılmaktadır?

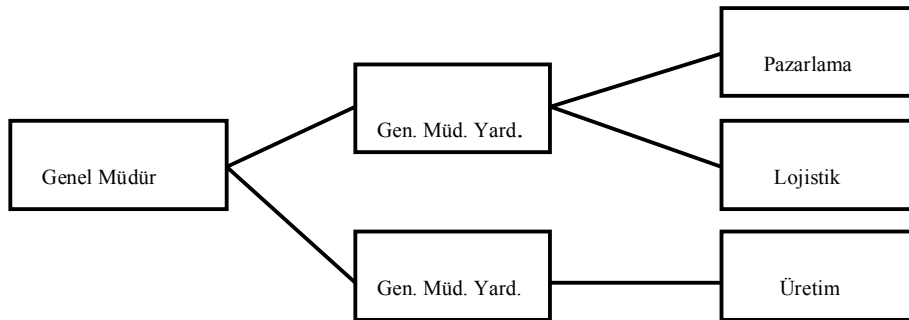
- Dikey Organizasyon



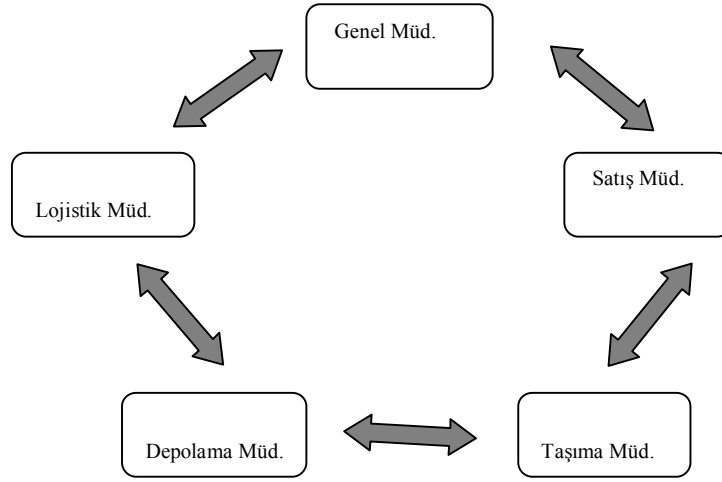
- Dikey- Kurmay Organizasyon



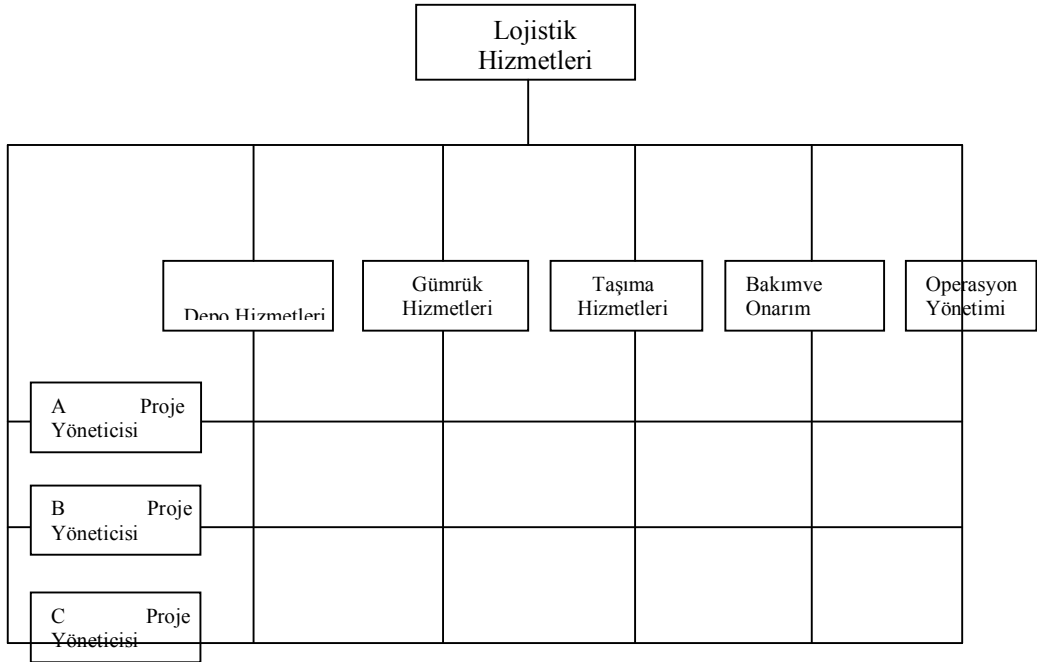
- Yatay Organizasyon



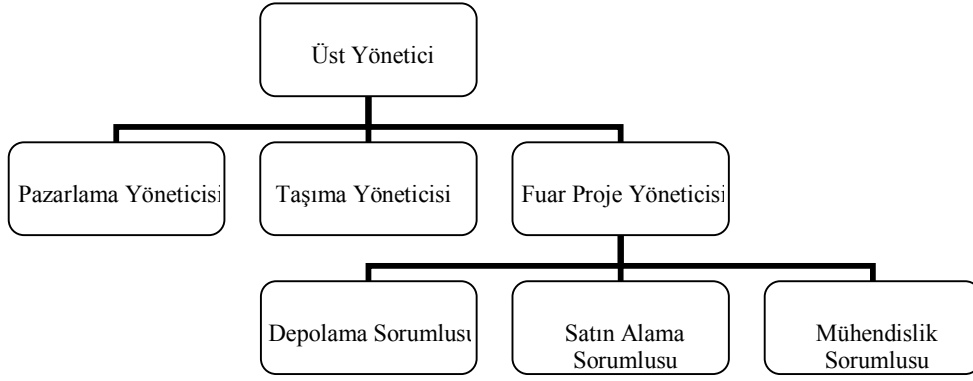
- Fonksiyonel Organizasyon



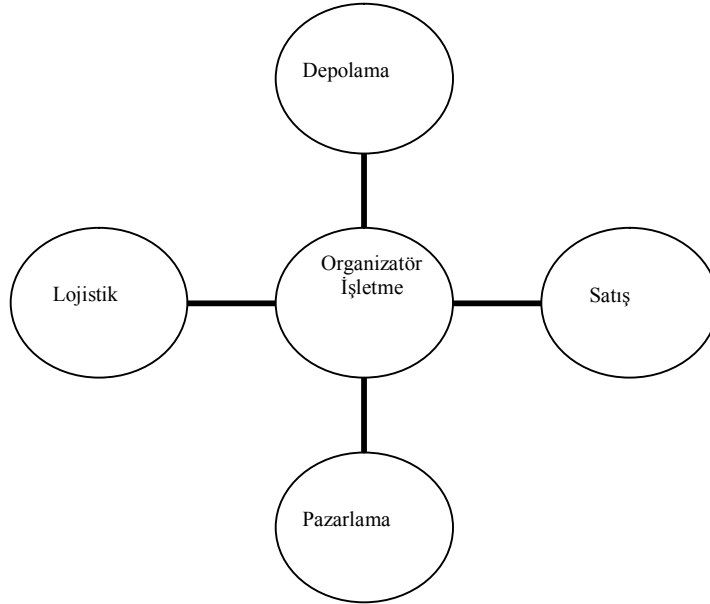
- Matriks Organizasyon



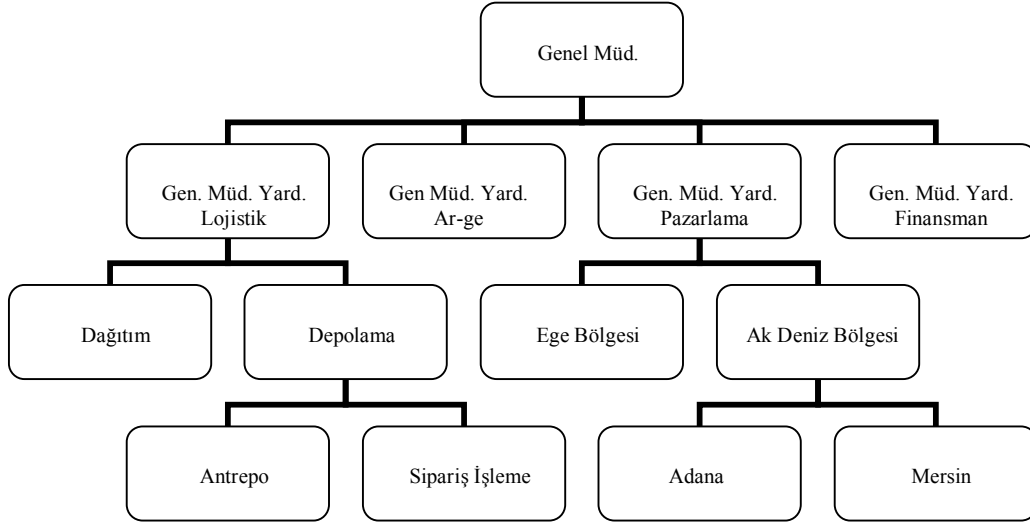
- Proje Organizasyonu



- Şebeke Organizasyonu



- Karma Organizasyon



- Diğer .....

SORU 6- Lojistik İşletmenizin kuruluş yılı ve yaşını yazınız.

SORU 7- Lojistik İşletmenizin ortalama olarak son bir yıllık cirosunu yazınız.

SORU 8- Lojistik iřletmelerinizde bulunan işletmenizin ana iř birimlerini yani departman isimlerini belirtiniz? Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Satın alma departmanı
- Satış-pazarlama departmanı
- Muhasebe/Finans departmanı
- İnsan kaynakları departmanı
- Depolama departmanı
- Bilgi işlem departmanı
- Filo yönetimi departmanı
- Operasyon yönetimi departmanı
- Hukuk müşavirliği
- İthalat-ihracat departmanı
- Sigorta departmanı
- Kalite Yönetimi departmanı

- Gümrükleme departmanı
- Antrepo departmanı
- Kaynak planlama ve proje yönetimi departmanı
- Kargo departmanı
- Fuar lojistiği departmanı
- Dağıtım ve aktarma merkezi departmanı
- Kontrol ve takip departmanı
- Forwarder departmanı
- Bakım onarım departmanı
- İkmal departmanı
- Diğer:

SORU 9- Lojistik İşletmenizin departmanlara ayırmasında aşağıda belirtilen hangi yöntem veya yöntemler kullanılmaktadır? Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Fonksiyonlarına göre departmanlaşma (Ör: Finansman, pazarlama, personel, ar-ge, depolama gibi...)
- Coğrafi bölgelere göre departmanlaşma (Ör: Adana bölge, Mersin bölge, Marmara bölge gibi...)
- Ürün temeline göre departmanlaşma (Ör: Her ürün için ayrı bölümler oluşturulması..ör: kara taşıma, hava kargo, depo taşıma gibi...)
- Müşteri temeline göre departmanlaşma (Müşteri ihtiyaçlarının zorunlu kıldığı fonksiyonlar..ör: proje müşterileri, endüstriyel müşteriler gibi...)
- Sayı temeline göre departmanlaşma (Birbirine benzeyen faaliyetlere değişik sayılar dikkate alınarak bölümlendirilir ör: 1.kısım, 2. kısım gibi...)
- Zaman temeline göre departmanlaşma (Ör: gündüz vardiyası, gece vardiyası, 1. vardiya, 2. vardiya gibi...)
- Süreç ve amaca göre departmanlaşma (Belirli işleri yapan personeller aynı bölümlerde toplanabilir ör:dokuma bölümü, iplik bölümü, bilgi işlem bölümü gibi...)
- Karma örgüt yapısına göre departmanlaşma (Farklı departmanların üstün taraflarından yararlanmak amacıyla, bu üstün tarafları karma örgüt yapıları içinde belirtilerek kullanılmasıdır.)
- Diğer:



SORU 10- Lojistik işletmenizde düzenli işleriniz dışında proje bazlı organizasyon faaliyetleriniz var mıdır? İşletmelerde birden fazla projenin olduğu durumlarda proje organizasyonu uygulanır. Örnek olarak: gıda fuarı organizasyonu projesi, taşıma organizasyonu projesi..gibi..

- Evet
- Hayır

SORU 11- Lojistik işletmenizde son bir yılda kaç adet proje bazlı organizasyon gerçekleştirildi? Bundan önceki soruda Evet cevabını işaretlediyseniz bu soruyu yanıtlayınız.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ve daha çok

SORU 12- Lojistik işletmenizin matriks organizasyon yapıları hakkında bilgisi var mıdır ?

Bir projenin çeşitli departmanlarında çalışan uzman personellerin bilgi birikimlerinden yararlanarak birlikte çalışmasına matriks organizasyon adı verilir. Ör: Bir personelin hem A projesinde hem de pazarlama departmanının da çalışması şeklindedir.

- Evet
- Hayır

SORU 13- Lojistik işletmeniz matriks organizasyon yapısını kullanmakta mıdır ?

- Evet, kullanmaktadır.
- Hayır, kullanmamaktadır.

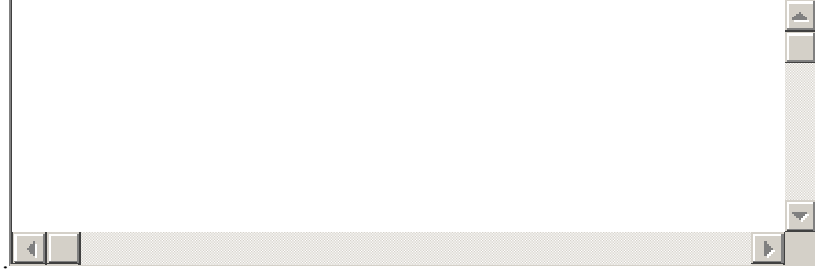
SORU 14- Lojistik işletmeniz matriks organizasyon yapısını kullanmakta ise, bu organizasyon türünde karşılaşılan sorunlar nelerdir ? işaretleyiniz. Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Karışıklık ve düzensizliğe açık oluşu
- İş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımını gerektirmesi
- Çalışanların performansını değerlendirme sorunu
- Beşeri ilişkilerde anlaşmazlıkların olması
- Tam bir haberleşme zorunluluğu
- İşyerinde çatışmalara açık olması
- İşyerinde önderlik gerekliliği

SORU 15- Lojistik işletmeleri için yabancı ortaklı organizasyon yapısı hakkındaki görüşünüz nedir ?

- İşletmemizde yabancı ortaklı organizasyon düşünürüm,
- İşletmemizde yabancı ortaklı organizasyon düşünmem,
- İşletmemizde daha çok yerli organizasyon ortaklığı düşünebilirim,
- Ortaklık yapısı hiç düşünmem.

SORU 16- Lojistik işletmenizde kontrol ve denetim ne kadar önemlidir? Kısaca belirtiniz.



SORU 17- Lojistik işletmenizde kontrol yöntemleri nelerdir?

- Bilgisayar destekli raporlar üzerinden
- RFID (radyo frekans kimlik tanıma) sistemi
- Otomatik barkod okuma sistemiyle
- Alt kademe yöneticilerinin gözetimiyle
- Kamera sistemleriyle
- Diğer.....

SORU 18- Lojistik işletmenizde kontrol ve denetimin artırılması konusunda sizce aşağıdaki geleneksel denetim aşamalarından hangisi veya hangileri önemlidir ? Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Standartların ve amaçların belirlenmesi,
- İş ve personel performansının ölçülmesi,
- Analiz ve karşılaştırma yapma,
- Düzeltici tedbirler alma,
- Faaliyetlerin başında durarak yakından takip etme.

SORU 19- Lojistik işletmenizin organizasyon yapısında bir yöneticiye yaklaşık olarak kaç birim ya da kaç personel bağlanmıştır ?

- Bir birim bağlı ve 1-5 arasında personel bağlıdır.
- İki birim bağlı ve 1-10 arasında personel bağlıdır.
- Üç birim bağlı ve 1-15 arasında personel bağlıdır.
- Dört birim bağlı ve 1-20 arasında personel bağlıdır.
- Beş birim ve beşten çok birim bağlı, 20 den çok personel bağlıdır.
- Diğer:

SORU 20- Lojistik işletmenizin organizasyon (hiyerarşik) yapısında toplam kaç basamak vardır? İşletmedeki organizasyon/yönetim yapısı için örnek olarak: Genel Müdür, Gen. Yardımcıları, Departmanlar, Proje Yöneticisi, Proje Uzmanlar gibi..burda toplam beş basamak vardır.

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ve daha çok.

SORU 21- Lojistik sektörünün geleceği hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Kısaca belirtiniz.

SORU 22- Lojistik işletmenizin şebeke organizasyon yapıları hakkında bilgileri var mıdır?

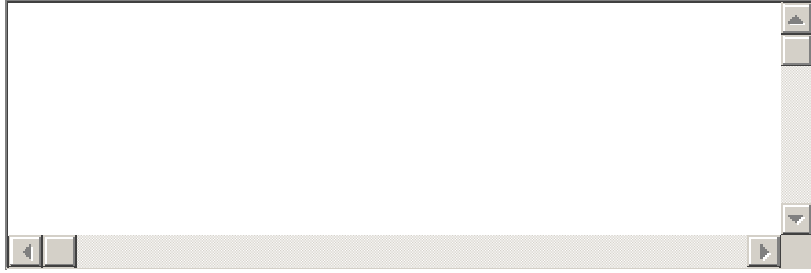
Şebeke organizasyon, bir mal veya hizmeti üretmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların bir işletmede bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılarak bu iş ve faaliyetlerin yerine getirilmesidir. Örnek olarak, satın alma, üretim, pazarlama işleri ayrı ayrı organizasyona (işletmelere) yaptırılmasıdır.

- Evet, bilgimiz var,
- Hayır, bilgimiz yoktur,
- Ayrıca kullanmamaktayız.

SORU 23- Lojistik işletmenizde şebeke organizasyonunda karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık nedenleri aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir? Birden çok cevap işaretleyebilirsiniz.

- Lojistik işletmede faaliyetlerin bir çatı altında yapılmaması,
- Lojistik işletmenin kendi bünyesi dışında uzmanlıklardan yararlanılmasından kaynaklı sorunlar
- Şebeke organizasyonunu oluşturan işletmeler arasında kültürel farkların olması
- Şebeke organizasyonu içindeki işletmeler arasında oluşan esneklikten işletmedeki bütünlüğü etkilemesi.
- Diğer:

SORU 24- Lojistik işletmenizde kullanılan organizasyon yapısından ne kadar memnun olmaktadır? Memnun olunmayan noktalar varsa nelerdir? Kısaca belirtiniz.



SORU 25- Anketi yanıtlayan personeli işletmedeki görevi nedir ?

- Lojistik uzman/uzman yardımcısı
- İnsan kaynakları uzmanı/yöneticisi
- İthalat/ihracat personeli
- Genel müdür/müdür yardımcısı
- İşletme sahibi/ortaklar
- Operasyon görevlisi
- Şirket sahibi,
- Diğer:

SORU 26- Anketi yanıtlayan personelin yaş aralığı nedir ?

- 20-30 yaş aralığı
- 31-40 yaş aralığı
- 41-55 yaş aralığı
- 56 ve üstü yaş

SORU 27- Anketi yanıtlayan personelin cinsiyetini belirtiniz.

- Erkek
- Kadın

SORU 28- Anketi yanıtlayan personel olarak işletmedeki çalışma süreniz ne kadardır ?

- 1-3 yıl arası çalışmaktayım.
- 3-5 yıl arası çalışmaktayım.
- 5-7 yıl arası çalışmaktayım.
- 7 ve daha fazla yıl çalışmaktayım.

SORU 29-Anketi yanıtlayan personel olarak eğitim durumunuzu belirtiniz.

- İlköğretim
- Lise
- Yüksekokul
- Fakülte-Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

SORU 30-Lojistik işletmeniz sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir ?

- 0-3 yıl arası
- 4-7 yıl arası
- 8-15 yıl arası
- 16 yıl ve daha fazla süre..

SORU 31- Çalışmakta olduğunuz işletmede üniversitelerin Lojistik bölümü, Dış ticaret, Dış ticaret ve Lojistik bölümü mezunu olarak ön lisans, lisans veya yüksek lisans mezunu olarak çalışan kaç adet personeliniz bulunmaktadır ?

- Bu niteliklere uygun personel çalışmamaktadır,
- 1-4 arası personel çalışmaktadır,
- 5-7 arası personel çalışmaktadır,
- 8-11 arası personel çalışmaktadır,
- 11 ve daha çok personel çalışmaktadır.

SORU 32- Çalışmakta olduğunuz lojistik işletme Mersin ilinde, lojistik işletmenin merkezi veya şubesi olarak mı faaliyet göstermektedir ?

- Lojistik işletmemiz Mersin merkezli olarak faaliyet göstermektedir,
- Lojistik işletmemiz Mersin bölgesinde farklı bir bölgedeki lojistik işletmenin şubesi olarak faaliyet göstermektedir,
- Lojistik işletmemiz Mersin bölge merkezli olup aynı zamanda il merkezinde ve diğer bölgelerde farklı şubeleri bulunmaktadır
- Diğer:

SORU 33- Çalışmakta olduğunuz lojistik işletmenizin organizasyon/yönetim şemasını yazınız. Örnek: Genel müd., Gen. müd. yardımcıları, İnsan kaynakları departmanı müd., satın alma departmanı müd., Pazarlama departmanı müd., Muhasebe Finans departmanı müd.gibi., bu şekilde yukarıdan aşağıya doğru yazınız.

SORU 34- Lojistik işletmenizde görev ve sorumlulukların dağılımını gösteren herhangi bir yazılı yönetmelik veya el kitabı var mıdır?

- Evet
- Hayır

SORU 35-Lojistik işletmeniz ile ilgili ideal olarak gördüğünüz organizasyon yapısını aynen uygulama imkanı bulabiliyor musunuz?

- Evet
- Hayır

SORU 36-Lojistik firma yönetiminizde hangi felsefe hakimdir?

- Merkeziyet (Karar alma, planlamaları, operasyon planlamaları ana merkez yapar)
- Merkez kaç (Karar alma ve planlamalar alt bölgelerde gerçekleşir.)

SORU 37-Lojistik işletmenizin en yüksek idari kademesindeki bulunan kimsenin hangi ünvanı taşımaktadır?

SORU 38-Lojistik işletmenizde faaliyet gösteren hangi komiteler bulunmaktadır?

- Yönetim komitesi
- Mali komite
- Satın alma komitesi
- Mamul geliştirme komitesi
- Komite bulunmamaktadır
- Diğer: