



**LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK
ENTEGRASYON VE ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN
FİRMA REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: TÜRKİYE VE KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ**

Meerim ASKARBEKOVA

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL
2019
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Meerim ASKARBEOVA

**LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON VE ÖRGÜTSEL
ÇEVRENİN FİRMA REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE VE
KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL**

ERZURUM-2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



19/08/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "**Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon ve Örgütsel Çevrenin Firma Rekabetçiliği Üzerindeki Etkisi: Türkiye ve Kırgızistan Örneği**" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

19.08.2019

Meerim ASKARBEKOVA

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Dilşad GÜZEL danışmanlığında, Meerim ASKARBEOVA tarafından hazırlanan bu çalışma 19 / 08 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Dilşad GÜZEL

İmza:
.....

Jüri Üyesi : Prof. Dr. T. Şükrü YAPRAKLI

İmza:
.....

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İskender PEKER

İmza:
.....

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON, ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE FİRMA REKABETÇİLİĞİ

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI.....	3
1.1.1. Lojistiğin Tanımı.....	3
1.1.2. Lojistiğin Tarihi ve Gelişimi	4
1.1.3. Lojistiğin Günümüzdeki Durumu	8
1.1.4. Lojistiğin Amacı ve Önemi	9
1.1.5. Temel Lojistik Faaliyetler	9
1.2. LOJİSTİK STRATEJİ	11
1.2.1. Lojistik Stratejinin Tanımı	11
1.2.2. Lojistik Strateji Oluşturulmasında Özen Gösterilen Temel Etkenler	13
1.2.3. Lojistik Strateji Seçenekleri	14
1.2.3.1. Yalınlaşma Stratejisi	15
1.2.3.2. Çeviklik Stratejisi.....	16
1.2.3.3. Stratejik İş Birliği Stratejisi.....	17
1.2.3.4. Diğer Stratejiler	18
1.3. LOJİSTİK ENTEGRASYON	21
1.3.1. Lojistik Entegrasyonun Tanımı.....	21
1.3.2. Tedarik Zinciri ile Lojistik Entegrasyonu	22
1.3.3. Firma Üzerinde Entegrasyon.....	23
1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVRE	25
1.4.1. Örgüt-Çevre Tanımı ve Etkileşimi.....	25

1.4.2. Örgüt Kuramında Çevrenin Ölçülmesi	27
1.4.2.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu	28
1.4.2.2. Çevresel Dinamizm Boyutu	29
1.4.2.3. Çevresel Belirsizlik Kavramı ve Çevresel Karmaşıklık ve Dinamizm Boyutları ile İlişkisi	30
1.4.3. Örgütsel Çevre Faktörleri.....	34
1.4.3.1. Genel Çevre.....	35
1.4.3.2. Faaliyet Çevresi.....	37
1.5. FİRMA REKABETÇİLİĞİ	40
1.5.1. Rekabet Gücü Kavramı	41
1.5.2. Firma Düzeyinde Rekabet.....	42
1.5.3. Firma Rekabetçiliğinin Tanımı	43
1.5.4. Firma Rekabet Gücüne Etkileyen Faktörler.....	45
1.5.4.1. Dışsal Faktörler	45
1.5.4.2. İçsel Faktörler.....	46
1.6. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ	47
1.7. KIRGIZİSTAN’DA LOJİSTİK SEKTÖRÜ	49
1.8. LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON, ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE FİRMA REKABETÇİLİĞİ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR	51

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON VE ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN FİRMA REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	55
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	56
2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	56
2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	59
2.4.1. Güvenilirlik Analizi	59
2.4.2. Lojistik Strateji Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri	59

2.4.3. Lojistik Entegrasyon Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri	61
2.4.4. Örgütsel Çevre Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri	62
2.4.5. Firma Rekabet Gücü Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri	63
2.4.6. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Ölçeklerin Faktör Analizi	63
2.4.7. Verilerin Analizi.....	66
2.4.7.1. Lojistik Stratejinin Lojistik Entegrasyon ve Örgütsel Çevre Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi	66
2.4.7.2. İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi	67
2.4.7.3. İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi	69
2.4.7.4. Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi.....	71
2.4.7.5. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Değişkenlerinin Farklılığının Test Edilmesi	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	90
EK 1. UYGULANAN ANKET FORMU (TÜRKÇE)	90
EK 2. UYGULANAN ANKET FORMU (RUSÇA)	93
ÖZGEÇMİŞ.....	96

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON VE ÖRGÜTSEL
ÇEVRENİN FİRMA REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE VE
KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ****Meerim ASKARBKOVA****2019, 96 Sayfa****Danışman: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL****Jüri: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL****Prof. Dr. Tefik Şükrü YAPRAKLI****Doç. Dr. İskender PEKER**

Bu tezin amacı üretim işletmelerindeki lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin firma rekabetçiliğine nasıl etki edebileceğinin iki farklı ülkede araştırılmasıdır. Erzurum (Türkiye) ve Bişkek (Kırgızistan) şehirlerinde, üretim işletmelerinde yapılan anket çalışmasıyla veriler elde edilip, araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilere SPSS 20 paket programı kullanılarak sırasıyla frekans analizi, regresyon, faktör analizi ve T-testi yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, Erzurum’da firma rekabet gücüne; lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Bişkek’teki işletmelerin rekabet gücü üzerinde, lojistik stratejinin ve lojistik entegrasyonun etkisi anlamlı çıkmıştır. Bişkek şehrinde bulunan işletmelerde örgütsel çevrenin firma rekabet gücüne etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre ve firma rekabet gücünün ülkeler arasındaki farklılıklarını belirlemek için T testi yapılmıştır. Sonucunda aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre, rekabet gücü, Bişkek, Erzurum.

ABSTRACT
MASTER THESIS
THE EFFECT OF LOGISTIC STRATEGY, LOGISTICS INTEGRATION AND
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT ON FIRM COMPETITIVENESS: A
CASE STUDY OF TURKEY AND KYRGYZSTAN

Meerim ASKARBKOVA

2019, 96 PAGES

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL

Jury: Assoc. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL

Prof. Dr. Tefik Şükrü YAPRAKLI

Assoc. Prof. Dr. İskender PEKER

The purpose of this thesis is to investigate how logistic strategy, logistics integration and organizational environment can affect the competitiveness of the companies in two different countries through practical examples. This research was conducted through taking measurement surveys from manufacturer with producer companies in the city of Erzurum (Turkey) and Bishkek (Kyrgyzstan). The data were analyzed by SPSS 20 package program using regression, factor analysis and T-test analysis

As a result of the study, in Erzurum, the impact of logistic strategy, logistic integration and the organizational environment on the competitiveness of the firms were significant. The impact of logistic strategy and logistic integration on the other hand was significant in Bishkek. It has been determined that the organizational environment of the manufacturing firms in Bishkek city has no effect on the competitiveness of firms. T test was applied to determine the differences among the countries in terms of logistics strategy, logistic integration, organizational environment and competitiveness. As a result, there was no significant difference between them.

Keywords: Logistics strategy, logistics integration, organizational environment, competitiveness, Bishkek, Erzurum

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BT	: Bilgi Teknolojisi
FedEx	: Federal Express
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Çevresel Belirsizlik Değerlendirme Matrisi	31
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	58



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar.....	28
Tablo 1.2. "Firma Rekabetçiliği" Kavramının Tanımlarına Genel Bakış	44
Tablo 2.1. Değişkenlerin Alındığı Kaynaklar	58
Tablo 2.2. Lojistik Strateji Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler	60
Tablo 2.3. Lojistik Entegrasyon Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler.....	61
Tablo 2.4. Örgütsel Çevre Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler	62
Tablo 2.5. Firma Rekabet Gücü Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler	63
Tablo 2.6. KMO and Bartlett's Testi	64
Tablo 2.7. Faktör Analizinin Sonucu	64
Tablo 2.8. Lojistik Stratejisinin Lojistik Entegrasyonu Üzerine Olan Etkisi.....	66
Tablo 2.9. Lojistik Stratejisinin Örgütsel Çevre Üzerine Olan Etkisi.....	67
Tablo 2.10. İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	67
Tablo 2.11. Erzurum İlindeki İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	68
Tablo 2.12. Bişkek İlindeki İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	68
Tablo 2.13. İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi.....	69
Tablo 2.14. Erzurum İlindeki İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	70
Tablo 2.15. Bişkek İlindeki İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	70
Tablo 2.16. İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi.....	71
Tablo 2.17. Erzurum İlindeki İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	71
Tablo 2.18. Bişkek İlindeki İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi	72
Tablo 2.19. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıklar	72
Tablo 2.20. Hipotez Sonuçları.....	73

ÖNSÖZ

Çalışmanın oluşturulmasında büyük emeği olan, tüm bu süreç boyunca bana destek veren kıymetli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Dilşad Güzel'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi hazırlarken yardımlarını esirgemeyen bölümdeki hocalarım ve araştırma görevlilerine, özellikle Musa Ünalın'a, Musab Işık'a ve Sefa Çelik'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan, beni destekleyen, bu noktaya gelmemi sağlayan kıymetli annem ve ablama teşekkür ederim. Tezimin her aşamasında beni destekleyen başta Erzurum Tarım Kredi Kooperatifleri'nin bölge müdür yardımcısı Özkan Yıldırım olmak üzere tüm dostlarıma ve değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum 2019

Meerim ASKARBEKOVA

GİRİŞ

Piyasa ekonomisinde en önemli faktör, insanların ekonomik faaliyet biçimlerini büyük ölçüde belirleyen rekabet ruhudur. İşletmeler, günümüzde rekabet dünyasında ayakta kalabilmek için hem çalışan memnuniyetini hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına mücadele etmektedirler. Bu yüzden rekabet edebilirliğin sağlanması, nesnel olarak herhangi bir işletmenin temel stratejik hedefidir. Rekabet düzeyinin çok sayıda faktör tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu çalışmada rekabet gücünü etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre faktörleri incelenmiştir.

Günümüzde lojistik giderek artan bir şekilde ekonominin odağı haline gelmektedir. Ekonomide faaliyetlerin yaklaşık % 30'u lojistik şirketlerine aktarılmaktadır. Lojistik faaliyet, genel olarak, üretim işlevlerinin ve pazarlama işlevlerinin bir parçasıdır. İyi kurulmuş bir lojistik strateji, firmaların gelişiminde büyük rol oynar. Lojistik stratejisi, şirketin kurumsal iş stratejisinin bir parçası olmalı ve firmanın temel amaç ve hedefleri göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Lojistik strateji, bir işletmenin hedeflerine ulaşması için eldeki verilere dayanarak optimum bir fayda sağlama yöntemidir (Berezhnov, 2006: 248).

Şirketler için, pazar ortamında rekabet avantajı sağlayan entegrasyon görevi de çok önemlidir. Lojistik entegrasyon, bir işletme içindeki fonksiyonel birimlerin eylem ve amaçlarının yanı sıra, etki kazanma uğruna tedarikçiler, distribütörler ve tüketiciler ile ilgili doğru yer ve zamandaki bütünleşmesidir (Anikin, 2002: 190-191).

Bir kuruluş oluşturulduğu andan itibaren, çevresinde ve içinde, iş yapışını etkileyen birçok unsurla yüz yüzedir. Bunlar, günlük işlerle ilgili şartlar ve sınırlamaların yanı sıra bir dizi fonksiyon, faktör, süreç, girdi ve çıktıdır. Bu tür unsurların birleşimi örgütün çevresini veya içeriğini oluşturmaktadır. Örgütsel çevre, şirketin varlığı ve gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel çevreyi anlamak doğru iş stratejisinin anahtarıdır (Vasilyeva ve diğ, 2008: 191).

Lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre değişkenlerinin firma rekabetçiliği üzerinde etkisinin önemli olduğu görülmektedir. Bu öngöründen yola çıkarak

lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre değişkenlerinin firma rekabetçiliğine etkisinin gözlenebilmesi için bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, lojistik kavramı, lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre ve firma rekabetçiliği ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye ve Kırgızistan'daki lojistik sektörü hakkında genel bilgiler paylaşılarak konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, Erzurum ve Bişkek illerindeki işletmelerin lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre değişkenlerinin firma rekabetçiliği üzerinde olan etkisi uygulamalı bir çalışma ile ele alınmıştır. Değişkenler arasında olan farklılıkları ve diğer analizleri gösteren sonuçlar bulgularıyla birlikte incelenmiş, araştırmanın sonuçları detaylı açıklamalarla ortaya koyulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON, ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE FİRMA REKABETÇİLİĞİ

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI

Günümüzde lojistiğin rolü tüm ülkeler için oldukça önemlidir. Çünkü, lojistik, hammadde ve yarı mamullerin edinimi ile nihai ürünün tüketiciye ulaşması arasındaki zaman aralığının önemli ölçüde azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, lojistik bilgi edinme sürecini hızlandırıp hizmet kalitesini geliştirmektedir (Drozdov, 2015: 4).

1.1.1. Lojistiğin Tanımı

Lojistik en geniş tanımıyla, ekonomik sistemlerde var olan her türlü akışın (materyal, insan, enerji, finansal vb.) yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir nesneyi yönetmek, ilk önce bir karar vermeyi ve daha sonra bunu uygulamayı gerektirir. Yerli ve yabancı literatür günümüzde "lojistik" kavramının tek bir tanımı olmadığını göstermektedir (Alesinskaya, 2005: 121).

Lojistik, akıl yürütme ve hesaplama sanatıdır. Ekonomide lojistik, kaynaktan nihai tüketiciye kadar, malzeme, bilgi ve finansal akış hareketinin organizasyonu, yönetimi ve optimizasyonu ile ilgili bilimsel ve pratik bir faaliyettir (Mishina, 2017: 272).

Günümüzde lojistik, yalnızca ulaştırma ile ilgili olmanın çok daha ötesinde, inovatif şirketlerin pazarlama hedeflerinin gelişmesinde farklılık kazandıran bir öge haline gelmiştir. Bilhassa kuruluşların müşterilerinin isteklerine hızlı karşılık verme kabiliyetini yükseltme, pazardaki pozisyonunu, iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü koruma ve artırma gibi durumlarda mühim bir vazifeyi icra etmektedir. (Mucuk, 2004: 280). Anlam olarak lojistik üretimdeki malzeme veya hammadde akışını, gelen ve giden malzemelerin sevkiyatını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Malzeme ise, üretim aşamalarında kullanılan somut maddelerdir. Bu başlangıç ürünlerinin ötesinde yakıt, teçhizat, yedek parçalar, yarı mamüller, aletler, makine yağları, ofis malzemeleri vb. çeşitleri vardır (Doğruer, 2005: 403).

Lojistik, hammaddelerin ve malzemelerin üretim işletmesine getirilmesi, hammaddelerin, malzemelerin ve yarı mamullerin fabrikada işlenmesi, bitmiş ürünün etkileşim ve gereksinimlerine uygun olarak tüketiciye getirilmesi sırasında yapılan nakliye, depolama ve diğer maddi ve manevi operasyonları planlama, kontrol etme ve yönetme bilimidir (Afanasenkov ve Borisova, 2013: 432).

Lojistik ile ilgili net bir tanım yapılamaması zorluğu, lojistiğin birçok faktörden etkilenmesi ve onlarla etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle birçok görüş, hiç kimsenin lojistik uygulamasının tüm alanlarında uzman olamayacağını ifade etmektedir (Tulembaeva, 2008; 5).

Örneğin bir pazarlama uzmanı açısından lojistik, çoğunlukla nihai ürünlerin dağılımını optimize etmekle ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda, lojistiğin belli bir ürünün ön hazırlık hedefini belirli bir zamanda mümkün olan en düşük masraflarla takip ettiği belirtilmektedir. Lojistik, işletmeci açısından üretim, taşıma ve depolama süreçlerinin verimliliğini artırmak için bir dizi yöntem olarak görülmektedir. Lojistik; talebin net bir şekilde etkileşimine, ürünlerin tedarikine, taşınmasına ve ürünlerin dağıtımına dayanmaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre lojistik, talep karşılama sürecinde materyal ve bilgi akışlarını yönetmek için akılcı yöntemlerin geliştirilmesi ile ilgili yeni bir bilimsel yöntem olarak tanımlanmaktadır (Tulembaeva, 2008; 6). Aynı zamanda lojistik, işletmenin finansal akışını sağlayan eşgüdümlü organizasyonun ortak noktasıdır (Drozdov, 2015: 7).

1.1.2. Lojistiğin Tarihi ve Gelişimi

Lojistik kelimesinin kökenine bakacak olursak Yunanca “logistike” kelimesinden türemiştir ve bu kelime “düşünme, hesaplama, uygunluk” anlamına gelmektedir. Roma İmparatorluğu döneminde bu kavram genelde “gıdaların dağıtımı” olarak kullanılmıştır. Bizans döneminde ise askeri alana ilişkin gerekliliklerin teşkilatlanmasında ve orduların idaresi için önem arz etmekte olup 20. asrın başlarından itibaren lojistik askeri bir bilim olarak da kabul edilmeye başlanmıştır (Çancı ve Erdal, 2003: 86).

Lojistik kavramının tarihi ve gelişimi çok eskilere dayanmaktadır. Hamburg Üniversitesi Profesörü G. Pawellet, Roma İmparatorluğu döneminde bile "lojistikçi" veya "lojistik" unvanını alan hizmetçiler olduğunu belirtmiştir. Lojistikçileri “gıda dağıtımı

yapan hizmetçiler” olarak tanımlamıştır. Lojistik ise askeri bir düzene alınarak, M. S. 1000’lerde askeri kuvvetler içerisinde maddi kaynak ve rezervlerin sağlanması için önemli bir rol verilmiştir. Bu anlamda Bizans kralı VI Leon zamanında (MS 865-912 yy.) lojistiğin görevleri; ordunun silahlandırılması, askeri malzeme sağlanması, ihtiyaçlarının karşılanması ve her türlü askeri hareket planlamasına olanak sunmak olmuştur (Tulembaeva, 2008; 7).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında lojistik ilke ve modelleri yaygın şekilde kullanılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri sanayi, lojistik üsleriyle ulaşım arasında açık bir etkileşime imkan tanınması ABD Ordusu'nun maddi ve teknik arzında lojistiğin aktif rolünü gözler önüne sermiştir. Askeri bir disiplin olarak, lojistik şimdiye kadar Dünya'nın gelişmiş ülkelerinde uygulanmaktadır. Örneğin, ABD Savunma Bakanlığı'nın ana görevleri, büyük çaplı askeri operasyonları yürütmek için strateji ve taktik geliştirmeyi içeren bir lojistik departmanına sahip olmaktadır. Bu sahip olunan departmanda askeri alanda etkinlik gösteren operasyonların ilerlemesi için matematiksel optimizasyon, ağ modelleri ve uygulanan diğer matematik yöntemlerinin araştırılması zamanla ekonomik uygulama alanına taşınmıştır. Bu uygulama da 20. yüzyılın 60'lı ve 70'li yılları boyunca ekonomide yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Alesinskaya, 2005: 121).

Lojistiğin gelişmesinin bir başka yönü de ekonomiktir. Başlangıçta, mal ve malzemelerin dolaşımı açısından geliştirilmiş, sonrasında üretim hareketinin yönetiminin gerçekleştirilmesini konu alan bir bilim haline gelmiştir (Maruseva ve diğ., 2008: 9).

Lojistiğin gelişim aşamalarına şu şekilde bakılabilir:

1) 1950-1960 Seneleri: 1950’lerde teknolojik ve ekonomik ihtiyaçlar hızla değişime ve gelişmeye uğramış, lojistik faaliyetler için yeni oluşumların ortaya çıktığı görülmüştür (Karacan ve Kaya, 2011: 3). Bu dönemde, dağıtım sistemleri plansız ve düzensizdi. Üreticiler üretir, perakendeciler satar ve bir şekilde mallar dükkânlara ulaşırdı. Dağıtım, genel olarak nakliyeciler ve üreticilerin kendi araçları ile yapılmaktaydı. Geçerli kontroller ve dağıtımla ilgili çeşitli fonksiyonlar arasında hiçbir gerçek bağlantı yoktu (Rushton ve diğ., 2010: 8). 1950’i yıllarda ilk kez işletme literatürüne ilişkin yayınlarında fiziksel dağıtım, malzeme yönetimi, tedarik yönetimi ve dağıtım yönetimi gibi terimler referans olarak gösterilmeye başlanmıştır (Bardi ve Coyle, 1980: 4). İkinci

dünya savaşı sonrasında firmalar kârlarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için farklı arayışlara yönelmişlerdir. Bu dönemde, lojistiğin anlamı hiç bilinmemekte, taşıma ve depolama arasındaki bir öge olarak görülmektedir. Lojistiğin işletmelere sağladığı katkı, kâr fazlalığı ve rekabet içerisinde bulunan firmalarının gücünü ortaya koyması açısından önemi de bilinmemiştir. Bu sebeple de lojistiğe herhangi bir yatırım yapılmamaktaydı. Lojistik faaliyetler, çeşitli alanlarda (üretim, pazarlama, satış vs.) ve işinde uzmanlaşmamış işçilerle yapılmaktaydı. Bu bağlamda herhangi bir plan dahilinde hareket edilmemesi, gider maliyetlerinin fazlalığından dolayı ortaya çıkan kötü sonuçlar, üretim ve dağıtım aşamalarının uzun sürmesi işletmelerin lojistik hakkında olumsuz değerlendirmelerine neden olmuştur (Ross, 2002: 7).

2) 1960-1970 Seneleri: 60'lı yıllarda iş hayatına bir takım yenilikler gelmiş ve bunun sonucunda firmalar lojistik alanında yapabileceklerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemeye başlamışlardır. Ancak lojistik faaliyetler yönetim tarafından yürütülmemektedir ve bu durum büyük sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu sistemde işletmenin bütün çalışanları lojistik faaliyetlerden sorumludur ve lojistik faaliyetini tek başına sürdüren bir yönetici bulunmamaktadır. Karar alma ve performans değerlendirme sürecinde bütün firma çalışanları lojistik faaliyetlerinden sorumlu olduğu için karar verme aşaması uzayıp karmaşaya neden olabilmektedir. İşletme lojistik alanında herhangi faaliyette bulunmadığı için yönetimin de zayıflamasına neden olmaktadır. Lojistik faaliyetine çözüm bulmak için işletmeler ilk başta üretim sürecinde genişletmeye giderek uzun süren aşamaları kısaltma yoluyla gitmişlerdir. Bununla beraber hızla büyüyen rekabet içerisinde lojistiğin yönetim tarafından yönetilmemesinin yarattığı olumsuz sonuçlar konu dışında tutularak faydalı sonuçlarının sağlanması için çalışılmalar yapılmıştır. (Ross, 2002: 7). Fiziksel dağıtım tanımı bu dönemin sonlarında yeni gelişmeye başlamıştır; elleçleme, stoklama, depolama, taşıma gibi bazı dağıtım ögeleri bir araya getirilip tek bir yerden yönetilmeye başlanmıştır. Yönetim tarafından farklı prosedürler uygulanarak iyi hizmet verilebilmenin ve maliyetleri azallabilmenin önü açılmıştır (Rushton ve diğ., 2010: 7). Fakat lojistik faaliyetler düzenlenmemiş ve birbiriyle bütünleşmemiş olduğundan gerekli uyum herhangi bir şekilde sağlanılamamıştır. 1960'ların sonunda lojistik ile ilgili çalışmalar bütünleştirilmeye başlamış, planlanmaya ve bölümlaşmeye uygun alanında büyüme gerçekleştirilmiştir

(Uludağ, 2006: 4). Bu dönemde lojistik başarı düzeyi orta derecede kabul edilirken, başarı ölçütleri de üretim maliyetleri olarak kabul edilmiştir (Gümüş, 2009: 99).

3) 1970-1980 Seneleri arasında: 70'li yıllar devam eden lojistik gelişiminde önemli bir dönemdi. Bu zamanlarda, enerji krizi, ticari faaliyetlerdeki düşüş, faiz oranlarındaki artış ve nihai ürünlerde (arabalar, televizyonlar, kıyafet vb.) uluslararası rekabetin artması gibi durumlara sebep olmuştur. Bu, imalatçıları hem üretim hem de ekonomik faaliyet alanında ve nakliye ve depolama alanında maliyet kontrolünü iyileştirerek lojistik yoluyla satışları artırma yoluna gitmiştir. Diğer bir faktör ise (örneğin ABD'deki eyaletler arasındaki insanların hareketi, Doğu Avrupa ve Afrika'dan insanların hareketi) ülkeler arası göç durumudur. Açıkçası, bu faktörlerin bilgisi ve dikkate alınması pazardaki rekabeti değerlendirmek ve işgücü kaynaklarıyla üretimi sağlamak için önemliydi. Aynı zamanda, ulaşım akışlarını ve depolama süreçlerini düzenleme ihtiyacı, şirketlerin bir kez daha lojistiği önemsemesi gerektiğini ortaya koymuştur (Lukinsky, 2016: 58).

4) 1980-1990 Yılları: Önceki aşamalar, lojistiğin oluşması ve kabiliyetlerinin tanınması için gerekli koşulları yaratmıştır. Ancak bunlar 80'lerde başlayacak olan süreç için sadece belirli bir hazırlıktı. Bu on yıl boyunca, lojistiğin gelişimi, ilk olarak, iş dünyasının küreselleşmesinden, daha sonra, altyapıdaki değişikliklerden, üçüncü olarak, işteki yapısal değişikliklerden ve dördüncü olarak da önemli teknolojik gelişmelerden etkilenmiştir. İşletmelerin küreselleşmesi, şirketlerin hem iç hem de dış faaliyetleri açısından birçok önemli etki yaratmıştır (Baki, 2004: 10). Lojistik yabancı kaynaklarını, uluslararası pazarlar ve pazarlama stratejileri geliştirmek, ortak hammadde ve malzeme tedariği sağlayabilmek açısından kullanmaya başlamıştır. Bu şartlar altında, hem bir bütün olarak hem de ayrı ayrı bileşenleri açısından lojistik daha karmaşık hale gelmiştir. Örneğin, uluslararası taşımacılığı gerçekleştirmek için ortak standartlar içeren karmaşık bir birleşik dokümantasyon sistemi geliştirmek gereklilik haline gelmiştir. İşletmelerin küreselleşmesinin dış yönü, iç ve dış pazarların entegrasyonunda ve gelecekte tam entegrasyon için tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Bankacılık sektöründeki önemli değişimler özellikle de bilgisayar ağına geçiş bilgi iletişimi konusunda lojistiğe katkı sağlamıştır (Lukinsky, 2016: 59).

5) 1990-1999 Yılları: 1990'lı yılların ikinci yarısında başlayan bu aşama bugün devam etmekte olup, lojistik ve iş dünyasının ötesine geçen entegrasyon süreçlerinin gelişimi olarak nitelendirilmektedir. Entegrasyonun gelişimi, siparişleri yerine getirme

sürecinde tüketiciler, tedarikçiler ile ilişkilerin geliştirildiği yeni bir konsept olarak tedarik zinciri yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavram, işletmeleri en iyi müşteri değerini sağlamaya ve stratejik hedeflerin tedarik zincirlerinde süreç planlarına dönüştürmesine odaklanmaya itmektedir (Demir, 2008: 18). Aynı zamanda, lojistik bütünleştirici ve koordine edici bir rol oynamaktadır. Lojistik sistemlerdeki akış yönetimi bölgesel düzeyde, ülke çapında ve küresel ölçekte gerçekleştirilmektedir (örneğin, “Avrupa-lojistik” terimi yaygınlaşmıştır). Ek olarak, lojistik gelişiminin son aşamasında, lojistik hizmet pazarının oluşumu, gelişmesi ve tedarik zincirinin bütünleştirilmesi görevini üstlenen lojistik sağlayıcıların ortaya çıkması ifade edilmiştir (Schechter ve Sander, 2008: 107).

1.1.3. Lojistiğin Günümüzdeki Durumu

Lojistik, çok uzun zamandır savaş sanatının bir parçası olmuştur. Kelimenin tam anlamıyla birkaç binlerce yıldır, lojistik askeri okullarda ve üniversitelerde incelenmiştir. Fakat daha sonra, yaklaşık yirminci yüzyılın ortalarında, herşey değişmiştir. Lojistik, gittikçe daha çok iş dünyasında kullanılan, barışçıl bir hayata daha fazla önem vermeye başlamıştır (Tolmachev, 2013: 9).

Lojistik, daha iyi bir sonuç almak için firmanın bütün teşkilatı ve kaynaklarını en entegrasyonlu bir şekilde sürdürebilme kabiliyeti olarak 21. yüzyılda iş dünyasının önemli bir kavramı haline gelmiştir. İş dünyasının içerisinde satın alma, taşımacılık, gümrük, sigorta, malzeme transferi, depolama, talep öngörüsü, envanter yönetimi, lojistik bilgi sistemi, dağıtım, iade işlemleri, üretime malzeme verme, katma değerli işlemler (etiketleme, paketleme, müşteri taleplerine göre ürün hazırlama vs.), rota planlaması ve sevkiyat gibi çok çeşitli faaliyetler artık lojistik ile bütünleşmeye başlamıştır (Kurtuluş, 2007: 6). Savaş alanı haline gelmeye başlayan iş dünyasında uluslararası rekabet; mal, teknoloji ve varlıkları birer savaş teçhizatına dönüştürmüştür. Bu anlamda başarılı olmak için uygulanan stratejiler lojistiğin değerini gittikçe arttırmaktadır. Hedeflerine erişmek için iş dünyası, son yüzyılda artık bütün teşkilatını ve kaynaklarını ahenkli bir biçimde yönetme kabiliyetine bağımlı olduğunu bilmekte ve bundan ötürü de lojistiğe değer vermektedir. Lojistik iş dünyasının sürekli gündemi haline geldiğinden verimlilik iş dünyasında dağıtım etkinliğine, faiz oranlarına ve enerji maliyetlerine etki eden bir faktör haline gelmiştir. Lojistiğin bu özelliğiyle ülke ekonomisinin ehemmiyetli bir parçası

olduğu bilinmektedir. Ayrıca ithalat ve ihracattaki gelişmenin ilerlemesi yine lojistiğe verilen önemi yükseltmiştir. (Baki, 2004: 16). 2000 yıllardan günümüze kadar geçen periyot toplam entegrasyon süreci olarak isimlendirilmektedir. Bu periyotta, tüm lojistik etkinliklerinin tek bir görev olarak verilmesi anlamını taşıyan ve Entegre Lojistik olarak ifade edilen yeni bir kavram ortaya çıkmış ve bundan ötürü sektör gibi adlandırılan lojistik, son biçimine ulaşmıştır. (Yıldıztekin, 2012: 56).

1.1.4. Lojistiğin Amacı ve Önemi

Lojistik, bir organizasyon içindeki tüm bilgi ve materyal akışlarını kapsamaktadır. Bir ürünün hareketinden veya sunulması gereken bir hizmetten, gelen hammaddelerin yönetimine, üretimine, mamullerin depolanmasına, müşteriye teslimatına ve satış sonrası hizmetine kadar her şeyi içermektedir (Gunasekaran, 2003: 825).

Bir işletmedeki lojistiğin amacı uygun miktar ve kalitede ürünlerin teslim edilmesi, tam zamanında ve minimum masraflar ile üretilmesi, satılması ve taşınmasının yanı sıra bilgilerin alınması, işlenmesi ve iletilmesidir (Levkin, 2009: 221).

Lojistiğin amacı; istenilen ürünün doğru zamanda, doğru tüketiciye ve doğru miktarda teslim edilmesidir. Lojistiğin hedefi, tüketici için katma değer yaratmayan örgütsel ve işlevsel yapının faaliyetlerini ortadan kaldırmayı başarmaktır (Serbin, 2004; 68)

1.1.5. Temel Lojistik Faaliyetler

İlk zamanlarda sadece depolama ve nakliyat hizmeti yapan lojistiğin zaman içerisinde hizmeti genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Bunlar; tesislerin yerleşimi, talep tahmini, stok yönetimi, paketleme, elleçleme, sipariş süreci, üretim planlama, satın alma, müşteri hizmetleri ve satış sonrası süreçleri içerir (Kobu, 2003:10).

Lojistiğin faaliyet alanları aşağıdaki gibidir:

- **Taşıma:** Herhangi bir mal veya nihai ürünün tedarikçiden bir tesise, ambarlara ve satış yerlerine gönderilmesi ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kenyon ve diğ, 2011: 2). Taşımacılığın temel hedefi, taşıyacağı yükün en ekonomik şekilde zamanında taşınmasıdır.

- **Depolama:** “Bileşenlerin, hammaddelerin ve mamullerin depolanması” olarak tanımlanmaktadır. Depolama, malzeme taşıma olarak da adlandırılabilir. Depolama şirketin lojistik sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte malların depoya alınması ve tüketiciye ulaştırılması ile son bulan süreçte değişen malların depolanması ve işlenmesi ile ilgili tüm süreçleri de kapsamaktadır (Kenyon ve diğ., 2011: 3).
- **Paketleme:** Paketleme lojistikteki en önemli faaliyetlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Paketlemeyi basit bir koruyucu faaliyet olarak değerlendirmek şirketlerin "üretim verimliliğini ve üretkenliğini azalttığını" iddia etmesini mümkün kılar. Diğer amaçların yanı sıra, ürüne fayda sağlamanın, işlemde geçirmenin ve korumanın bir yolunu belirtir. Bu anlamda lojistikte paketlemeyi büyük bir katma değer olarak ifade etmek mümkündür (Chan ve Choy, 2005: 272). Paketleme lojistiğin gereksinimlerinin en önemli faktörlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte bir pazarlama veya reklam aracı olarak da etkili olabilmekte ya da şekillendirme ve yükleme verimliliğini arttırmaktadır (Burgess, 2005: 169)
- **Malzeme Taşınması:** Malzeme taşınması randımanlı bir üretim için önemli bir işlemdir. Lojistik yöneticileri, üretimin içerisindeki malzeme akışından ve nakliyesinden sorumludurlar. Bu sebeple, bu işlemler malzeme taşınması durumundan etkilenmektedirler. Yakın mesafe taşıyıcılarından konveyörler, forkliftler, vinçler ve kutular malzeme transferinde önemli yere sahiptir. (Kenyon ve diğ., 2011: 3).
- **Envanter yönetimi:** Envanter yönetimi ürünlerin tedarik, üretim ve satışta stok seviyelerinin oluşturulması, kontrolü ve düzenlenme sürecidir. Hedrick (2008), “*stokların, kârları maksimize etmek için iyi yönetilmesi gerektiğini*” ve “*pek çok küçük işletmenin kötü stok yönetiminden kaynaklanan kayıp türlerini karşılayamayacağını*” belirtmektedir.
- **Satın Alma:** Satın alma lojistiği, işletmeyi kaynaklarla, nihai ürünlerin hacmiyle ve elde edilen maddi kaynakların işletme içindeki bölümler arası ve bunların aralarındaki hareketleriyle tedarik etmeyi amaçlamaktadır. Temel amacı ise, mümkün olan en yüksek ekonomik verime sahip ürünlerin (malzeme) şirket (üretim) ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ancak, satın almanın başarısı bir dizi görevin çözümüne bağlıdır. Satın alma lojistiğinin ekonomik verimliliğinin temeli, en

düşük fiyatlarla gerekli olan kaliteli malzemelerin aranması ve satın alınmasıdır (Cengiz, 2006: 15).

- **Müşteri Hizmeti:** Müşteri hizmetleri, şirketin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirmesi gereken ayrı bir görev olarak kabul edilir. Fiziksel dağıtım ile uğraşan operasyonel yöneticiler tarafından prosedürler için müşteri hizmetlerine yaklaşımlar tercih edilmektedir. Dikkatlerini, siparişlerin zamanında teslim edilmesine, yani siparişleri alma, doğrulama, işleme, toplama ve teslim etme üzerine odaklamaktadırlar. Envanter yönetimi, faturalar, taşıyıcılar ve benzerleri ile bağlantılara da çok dikkat edilmektedir. Müşteri hizmetleri, prosedürler açısından, bir işletmenin lojistik sisteminin müşteri ihtiyaçlarını zaman, güven, iletişim ve kolaylık açısından karşılayabilme yeteneğidir. Bu unsurların her biri önemli bir rol oynar. Özellikle sorun ve şikayetler ile ilgilenen müşteri hizmetleri departmanları da bu seviyede yer almaktadır (Roslavtsev, 2012: 117).
- **Diğer Faaliyetler:** Teknik servis desteği, yerleşim, geri dönüştürülebilir ürünlerin geri kazandırılması, mal kurtarma, hurdaya ayırma vb. işlemler de lojistik ile alakalıdır. Bunun yanı sıra bakım, onarım, servis, ürün tasarımı; transfere ve stoğa etki ettiği için lojistikle alakalıdır (Arslan, 2001: 35).

1.2. LOJİSTİK STRATEJİ

Bu bölümde lojistik stratejinin tanımı ve lojistik stratejinin büyümesinde dikkat edilen ana etkenler ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

1.2.1. Lojistik Stratejinin Tanımı

Lojistik strateji bir işletmenin genel stratejisinin önemli bir bileşenidir. "Strateji" terimi Yunanca Stratos kelimesinden gelip "ordu" anlamına gelen askeri bir kökene sahiptir. "Stratejik" kavramı "önemli", "belirleme" anlamında olup yönetimin bir parçası haline gelmiştir. Stratejinin içeriği, ana faaliyetleri belirlemek için kullanılan kuralların tamamı olarak ifade edilmektedir (Rodnikov, 1995: 122).

Lojistik, maddi olmayan hizmetler sağlayan firmalar için de önemli bir stratejik etkiye sahip olmaktadır. Lojistik, taşımacılık ve depolama dahil olmak üzere büyük kaynak tüketicileri anlamına gelmektedir. Varlıkların iadesi gibi kâr ve finansal

göstergeler dahil olmak üzere organizasyonun performansını etkilemektedir. Bu durumda teslim süresi, ürünlerin algılanan değerine, güvenilirliğine ve müşteri hizmetinin diğer parametrelerine bağlı olabilmektedir. Genellikle bir bütün olarak şirketin faaliyetlerine karar verilmektedir. Şirketin kamu tarafından nasıl algılandığı üzerinde çalışılmaktadır. Bu durum, güvenlik ve çevre sorunları ile yakından ilişkili olup, bazılarının davranışını kısıtlamaktadır. Pek çok kuruluş için, lojistiğin stratejik bir etkiye sahip olduğunun kabul edilmesi, son yıllarda ortaya çıkan en önemli fikirlerden biri olmuştur. Günümüzde lojistik, daha önemli bir rol oynamakta olup, bu durumu yönetim de dikkate almaktadır. Üst düzey yöneticiler, işletmenin faaliyet gösterdiği tüm durumu yansıtan mümkün olan en geniş bilgiye dayanarak kararları alırlar. Lojistik genel performans üzerinde uzun vadeli bir etki yaratmaktadır ve giderek yaygınlaşmaktadır. Daha önce bir işletmenin arka bahçesinde yer alan lojistik, artık karar verme sürecinin merkezi haline gelmiştir (Chernyshev, 2010: 285).

Lojistik stratejisi, lojistik ile ilgili tüm uzun vadeli çözümlerle belirlenir. Literatürde "lojistik strateji" kavramının birçok tanımı vardır:

- İşletmenin lojistik sisteminin gelişimini yönlendiren karar verme kuralları ve kurulumlarıdır.
- Kaynakların koordinasyonu ve dağıtma yoluyla hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan genelleştirilmiş bir eylem modelidir.
- Lojistik hizmetinin lojistik faaliyetlerini yürütebileceği kararlar için bir dizi kural ve konuların davranışlarına ilişkin çeşitli karar kurallarından biridir (Mirotin ve diğ., 2002: 512).

İ. V. Sergeyev (2013), şirketin lojistik misyonunu lojistik bir strateji olarak ifade etmektedir. Ona göre misyon, şirketin tüm stratejik ve taktik hedeflerini ve bunlara dayanarak alınan kararları belirleyen temel dayanaktır. Donald Waters'a göre "*Organizasyonlar lojistik stratejileri için önemli olan faktörü seçerek bir ya da daha fazla alternatif üretmektedirler. Ryanair firması, düşük maliyetli hizmetler sunmaya ağırlık vermektedir. FedEx firması ise, yüksek hızlı teslimata, bir diğeri güvenliğe, bir başkası da bireysel hizmetlerin sağlanmasına ağırlık verebilmektedir*" (Waters, 2003: 61). Waters'ın bu tezi üzerine yorum yapılarak, her bir şirketin veya firmanın lojistik stratejisini belirli bir "stratejik yön" üzerine odakladığı söylenebilir.

Lojistik stratejisinin hedefleri vardır. Bu durumda, hedefler şirketin hangi profili seçeceğine, faaliyet türüne ve ekonomik gelişme düzeyine bağlı olarak gelişir. Hedefler geliştirilirken, kurumlara bilgi ve malzeme kaynaklarının sağlanmasının kalitesini de dikkate almak önemlidir. Ayrıca, personel eğitim seviyesi de önemli bir rol oynar. Daha önce listelenmiş olan hedeflere lojistik hizmetini yüksek kalitede sunma amacını ekleyebiliriz. Örneğin, bir ticaret şirketinin lojistik stratejisinin amacı, yeni yaklaşımların, inovatif fikirlerin, gelecekteki tüketici talebinin tahmin edilmesi ve onu tatmin etme kabiliyetinin ortaya çıkarılmasına yönelik olabilir.

Dolayısıyla, lojistik stratejinin amacı; şirkete ait kurumsal, iş ve fonksiyonel stratejileri, malzeme ile ilgili bilgi ve finansal akışları optimal kaynak harcamalarıyla yönetmektir.

1.2.2. Lojistik Strateji Oluşturulmasında Özen Gösterilen Temel Etkenler

İşletmelerin kullanabileceği lojistik stratejilerinin gelişimine temel oluşturan etkenler aşağıdaki gibidir:

- **Lojistik Maliyetleri Azaltmak:** İşletmeler düşük maliyetler elde etmek ister ancak sadece bazıları lojistik maliyetlerini en aza indirecek bir stratejiyi kabul eder. Organizasyonlar yüksek kâr, tüketiciler ise düşük kazanç elde etmek isterler (Hatiboğlu, 1995: 9).
- **Müşteri Hizmet Düzeyini Arttırmak:** Lojistik; stok miktarını, ürün teslim süresini, müşteri taleplerine verilen tepki hızını ve hizmetlerin diğer özelliklerini kontrol eder. İşletmeler, lojistik stratejilerini müşteri hizmetlerine yönlendirerek uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Chan, 2005: 20-43).
- **Zaman Faydası Yaratmak:** Tüketiciler genellikle sipariş edilen ürünleri mümkün olduğunca erken almak ister, bu nedenle genellikle lojistik stratejisi hızlı teslimatı garanti eder (Calantone ve Di Benedetto, 2007: 4-19).
- **Yüksek Kaliteli Lojistik Hizmeti Sağlamak:** Tüketiciler her türlü ürün için daha yüksek kalite talep ederler. Genellikle lojistik stratejisi, yüksek kaliteli hizmetleri garanti eder, ancak “yüksek kaliteli lojistik” ile tam olarak ne ifade edildiğini formüle etmek bazen zordur. Kalite yönetiminde ulaşılmak istenen amaç, müşterilerin isteklerini en iyi şekilde karşılamak, bununla beraber müşterileri

memnun etmek ve pazar piyasasında en yüksek payı elde edebilmektir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır; ilk seferde müşteriye en iyi kaliteyi sunmak ve bununla birlikte onu memnun etmek, müşterinin istediği kaliteyi uygun bir fiyatla, düşük bir maliyetle tam zamanında sunmaktır. (Kasa, 2002: 1-10).

- **Üretim Miktar Esnekliği ile Artacak Lojistik İhtiyaçları Karşılama:** “*Üretim esnekliği, üretim sisteminin pazardaki değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmesi ile ilgili bir kavramdır*” (Gupta, 1993: 2947-2958). Değişen iş aktivitesi, lojistik hizmetler için ciddi sorunlara yol açabilir. Üretim miktar esnekliği kurumların değişen talep seviyelerine hızlı bir şekilde tepki verebilmelerini sağlar.
- **Teknolojik Gelişmelerin Lojistik Süreçlerde Etkin Kullanımı:** Lojistik, çok çeşitli teknolojileri kullanır, bunları iletişim, kargo takibi, ambalaj sıralama, ürün tanımlama ve envanter muhasebesi uygular. Bazı organizasyonlar en modern teknolojileri geliştirme ve kullanma stratejisini ele almaktadır (Ulusoy ve diğ., 2000: 17-28).
- **Yer Faydası Yaratmak:** Tüketiciler genellikle ürünlerin mümkün olduğunca onlara yakın yerlere teslim edilmesini isterler. Firmaların şehir merkezinde yer alması bir avantajdır. Bir toptancı için büyük şehirlerin yakınlarında bölgesel bir lojistik merkezine sahip olmak yarar sağlamaktadır. Örneğin, bir kitap sitesinden sipariş ettiğiniz kitaplar doğrudan evinizin adresine teslim edilmektedir (Carter ve Jennings, 2000: 7). Lojistik stratejilerinin avantajlarından biri de konum olarak iyi bir yerde bulunup hizmet sunmanın her zaman daha iyi olmasıdır.

1.2.3. Lojistik Strateji Seçenekleri

Her işletme kendi lojistik stratejisini geliştirir, ancak genellikle benzer hareket eder. Michael Porter, genel olarak, iki temel stratejinin olduğunu belirtmektedir (Lankina, 2006: 241):

- maliyet yönetimi, yani aynı veya benzer ürünlerin daha ucuz üretimi,
- ürün farklılaştırması, yani tüketicilerin diğer tedarikçilerden alamadıkları ürünlerin üretimi.

Lojistikte, bu iki yaklaşım “yalın” ve “çevik” stratejiler olarak ifade edilir. “Yalın” lojistiği tercih eden işletmeler maliyetleri düşürmek için bir hedef belirlemektedirler. “Çevik” lojistiğe odaklananlar ise her şeyden önce daha yüksek müşteri memnuniyeti elde etmeye çalışmaktadırlar.

1.2.3.1. Yalınlaşma Stratejisi

"Yalın" stratejisi maliyet yönetimi prensibine dayanmaktadır. Yalınlaşma stratejisi, rakiplerin aynı ürünü veya benzer ürünü en kısa zamanda ve düşük maliyetle üretme sistemi olarak da ifade edilmektedir. Yalın lojistiğin amacı her bir işlemi daha az kaynak kullanarak (insanlar, mekan, stok, malzeme, zaman vb.) gerçekleştirmektir. Atıkları ortadan kaldırmak, minimum teslimat süreleri sağlamak, stok miktarını ve toplam maliyetleri en aza indirmek için verimli bir kaynak akışını organize etmek bunlardan bazılarıdır (Boudin, 2004: 1). “Yalın” stratejinin uygulanmasına yönelik bir diğer yaklaşım; mevcut operasyonların detaylı bir analizi, değer eklemeyen operasyonların terk edilmesi, hareketsizliği ortadan kaldırmak, taşınmaları basitleştirmek, verimliliği arttırmak için geliştirilmiş teknolojinin kullanılması, nakliye maliyetlerini azaltmak için bölgesel yerlere yerleşmek ve tasarruf sağlamak için fırsatlar aramaktır (Goldsby ve diğ, 2006: 57-80).

“Yalın” operasyonları uygulamaya yönelik ilk girişimler otomotiv endüstrisinde Toyota inisiyatifinde gerçekleştirilmiştir (Ohno, 1996: 10). Başlangıçta, “yalın üretim” içinde değerlendirilmekte olup, yalın üretim için kullanılan yöntemler yüksek maliyetlere yol açtığı için diğer alanlara yönlendirilmiştir. Bu süreç sonunda da yalın işletme kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım beş temel aşamada özetlenebilir (Womack ve Jones, 1996: 196).

- *Değerler:* Kullanıcının bakış açısına göre değeri olan bir ürünü tasarlamak.
- *Değer akımı:* Bir ürünü üretmek için en iyi süreci tasarlamak.
- *Değer akışı:* Tedarik zinciri boyunca malzeme akış yönetimini sağlamak.
- *Çekme:* Ürünleri sadece tüketiciden bir talep geldiğinde üretmek.
- *Mükemmellik:* Optimal operasyonlara mümkün olduğunca yakın olmak için sürekli gelişme fırsatları aramak.

Bu yaklaşımlardan değerler, bir ürünün son kullanıcısına nasıl değer katacağını anlayan bir kuruluşun hedefini belirlemektedir. Değerin akımı, bu ürünün üretim yöntemlerini ve tedarik zincirleri için gereksinimlerini ifade etmektedir. Değer akışı; planlanan iş sırasındaki hataları, beklentileri ve sapmaları ortadan kaldırarak verimli bir malzeme akışını sağlamayı amaçlamaktadır. Çekme, malzeme akışının nasıl kontrol edileceğini göstermektedir. Mükemmellik hedefi, ürünü ve üretim teknolojisini geliştirmenin yollarını bulma ihtiyacını ifade eder. Bu anlamda son üç yaklaşımın tedarik zinciri ile doğrudan ilgili olduğu görülmekte ve kaynakların israfını önlemek için o alanları bulup ortadan kaldırmak gerekmektedir (Townsend, 1970: 202).

Yalın operasyonlar çok dinamik veya belirsiz koşullar altında çalışmayabilir. Alternatif olarak dinamizme dayanan daha esnek bir strateji kullanılabilir.

1.2.3.2. Çeviklik Stratejisi

Çeviklik” stratejisi dış çevre belirsizliği koşullarında kullanılmaktadır. Çevik bir stratejinin amacı, yeni veya değişen koşulların ortaya çıkmasına hızlı tepki veren yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunmaktır (Christopher ve Towill, 2002: 8). Bu stratejinin iki temel yönü vardır. İlk olarak, dış koşullara tepki hızıdır. Bu tepki hızları ile dinamik organizasyonlar, tüketici taleplerini dikkatlice takip edip sürekli olarak izlemekte olup, değişikliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. İkincisi, lojistik özelliklerini bireysel tüketicilerin ihtiyaçlarına göre ayarlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Elbette müşteri hizmetinin farklı yönleri vardır ve her şeyden önce daha yüksek bir fiyat belirlenecek olsa bile müşteri memnuniyeti dikkate alınmalıdır (Goldsby ve Dastugue, 2003: 45-46).

Müşteri memnuniyetine odaklanan kuruluşların tüketicilere odaklandığı söylenmektedir. Bu stratejinin önemi müşteri memnuniyetinin ön planda olmasıdır. Tüketiciler olmazsa kuruluşların satışı ve kârı olmayacak, sonrasında da işletmenin kendisi yok olacaktır. Michael Perry'in (1996) dediği gibi, “*rekabet avantajı sağlamak için, tüketicilere tüm dikkatinizi vermelisiniz.*” Bu düşünceden tüketici odaklı kuruluşlar genellikle:

- *Müşterilerinin tam memnuniyetini sağlamak için çaba gösterirler,*
- *Müşterilerinin işletmelerine kolay erişimi sağlarlar,*

- *Müşterilerinin tam olarak ne istediğini bulmaya çalışırlar,*
- *Lojistik hizmeti müşterilerinin taleplerini karşılayacak ve hatta bunları aşacak şekilde tasarlarlar,*
- *Esnek ve değişen tüketici taleplerine hızlıca cevap verirler,*
- *Yüksek kalite ve değer sağlamak için bir markaya sahiptirler,*
- *Müşterilerinin satın alma sonrasında memnun kalmasını sağlamak için satış sonrası kontrolleri yaparlar,*
- *Gelecekteki anlaşmaların hazırlanmasında mevcut müşteriler, potansiyel alıcılar ve rakip firmalar ile temaslarını sürdürmeyi unutmazlar.*

Müşterilerini memnun eden işletmeler onlarla tekrar iş yapma avantajını elde ederler. Firmalar, yeni bir tüketiciyi çekmenin mevcut müşterileri elde tutmaktan daha maliyetli olduğunu ifade etmektedirler. Buna ek olarak, memnun müşteriler çoğu zaman o firmaya başka insanları da çekmektedirler. Çünkü her memnun kalan müşteri demek yeni bir müşteri demektir (Waters, 2003: 68).

İlk bakışta, “yalın” ve “çeviklik” stratejilerin hedefleri çelişkili görünmektedir. Birincisi, müşteri hizmetlerini bir sınırlama olarak kabul edip, maliyetleri en aza indirmeyi hedeflemekte, diğeri ise mümkün olan en yüksek müşteri hizmet kalitesi için bir çaba sarf etmekte olup, maliyetleri bir sınırlama olarak kabul etmektedir. Bu tanımlamalar önemli farklılıklara yol açabilmektedir. Her iki strateji de müşteri memnuniyetinin ve düşük maliyetlerin baskın yönler olduğunu ifade etmektedir. Ancak amacın gerçekleştirilmesini sağlayan sürecin farklı bir tanımını kullanmaktadır.

1.2.3.3. Stratejik İş Birliği Stratejisi

Stratejik iş birliği; stratejik entegrasyon fikirlerine dayanmaktadır. Firmalar, tedarik zincirinin diğer bölümleriyle yakın işbirliğine dikkat ederek, tedarikçiler ve müşterilerle ittifaklar kurma stratejisini seçerek çok dikkatli olmalıdırlar. Bu stratejinin amacı, tüm üyeleri ile birlikte uzun vadeli işbirliğinden yararlanılarak birlikte çalışmalardan tedarik zincirinin verimliliğinde bir artış sağlamaktır (Lankina, 2006: 241).

Bir ortaklık oluşturma stratejisi uygulamasının nedenleri genellikle; gelişmiş müşteri hizmeti, daha fazla esneklik, düşük maliyet, tesislere yatırım yapılmasını önleme isteği ve kuruluşlarla ilgili deneyim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Avrupa'da tüm

lojistik maliyetlerin dörtte birinden fazlası, sözleşmeler kapsamında sağlanan uzman tedarikçi hizmetleri tarafından genellikle bir kereye mahsus veya uzun süreli bir işbirliği şeklinde yapılmaktadır. Çoğu zaman ortaklıklar nakliye şirketleri tarafından oluşturulmaktadır. Burada, şirketlerin yaklaşık dörtte üçü sözleşmeli olmaktadır. Diğer işbirliği alanları arasında depolama, ithalat / ihracat hizmetleri, ürün depolama ve bilgi işlemi yer almaktadır (Waters, 2003: 69).

1.2.3.4. Diğer Stratejiler

İşletmelerin faaliyetlerinin farklı yönlerine dayanarak uygulanması gereken diğer ana stratejiler vardır.

- **Zamana Dayalı Stratejiler**

Zamana dayalı stratejiler ürünlerin hızlı bir şekilde teslim edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu tür stratejilerden elde edilen faydalar düşük maliyetler (tedarik zincirindeki düşük stoklar, nakliye maliyetleri vb.), daha iyi nakit akışı (şirketin uzun süre ödemeleri beklemesi gerekmediğinden), risk derecesi (siparişlerdeki değişikliklerin sayısının azalması, ürünlerin stoklarda uzun süre depolanması, vb.) ve daha basit işlemleri (aşırı stokların verilmesi ve siparişlerin yerine getirilmesinde gecikmelerin ortadan kaldırılması sonucunda) içermektedir (Dierdonck ve Vereecke, 2000: 431).

Zaman parametrelerine dayanan önemli stratejilerden biri zaman daraltılmasıdır. Yalın bir stratejiye benzer ancak esas olarak değer katmayan zaman kaybına odaklanmaktadır. Bu stratejinin amacı, ürüne değer eklemeyen tüm zaman dilimlerini ortadan kaldırmaktır. (Beesley, 1995: 24-25). Tedarik zincirinde harcanan zamanı azaltmanın ve böylece belirli avantajlar elde etmenin birçok yolu vardır. Carter ve diğerlerine göre (1994) bunu yapmanın yedi yolu vardır;

1. *Basitleştirme: Basit işlemlerin seçimini yapmaktır.*
2. *Entegrasyon: Bilgi ve materyal akışını iyileştirmektir.*
3. *Standardizasyon: Standart prosedür ve malzemelerin kullanılmasını sağlamaktır.*
4. *İşlemlerin eş zamanlı olarak yürütülmesi: Sırayla gerçekleştirilen işlemlerin iptal edilmesinden sonra ve paralel olanlara geçişi sağlamaktır.*

5. *Sapma kontrolü: Yüksek kalitede çalışma sağlamak ve gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmaktır.*

6. *Otomasyon: İş akışının verimliliğini arttırmak ve sağlamaktır.*

7. *Kaynak planlaması: Darboğazları ortadan kaldırmak ve kesintisiz malzeme akışını sağlamaktır.*

- **Çevreyi Koruma Stratejisi**

Bu tür stratejilerde doğal malzemeler kullanılarak ürünlerin üretilmesine, yeniden kullanılabilir ambalajların üretilmesine, paketlemeye, özel olarak atılması gerekmeyen ürünlerin üretilmesine, kullanılan malzemelerin çoklu işlenmesine, vb iş ve işlemlere odaklanılmaktadır (King and Lenox, 2002: 289-299).

- **Üretkenliği Artırma Stratejisi**

Bu stratejileri kullanırken mevcut kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak amaçlanmaktadır. Depolar gibi tesislerin sabit maliyetleri yüksektir. Bunları tam kapasite ile kullanmak, bu maliyetleri daha fazla sayıda depolama birimine tahsis etmesine olanak sağlamaktadır. Bu anlamda, kaynakların daha eksiksiz kullanılmasının ürün teslimatı maliyetini önemli ölçüde azalttığı izlenmektedir (Kobu, 1998: 200). Aynı zamanda, bu “yalın” stratejinin bir türüdür, ancak önemli farklılıkları vardır. Kapasitesinin % 60'ında çalışan bir şirket düşünelim. Burada kullanılmayan kapasitenin üretim birimi başına maliyeti arttırdığı açıktır. “Yalın” bir strateji, boş kapasitenin % 40'ını ortadan kaldırmanın yollarını aramaktadır ve ardından kullanılan tüm kaynakları azaltmanın yollarını aramaya devam etmektedir. Üretkenliği artırma stratejisi yalın stratejiden farklıdır. Üretkenliği artırma stratejisinin aynı kapasiteyi kabul etme olasılığı daha yüksektir. Aynı zamanda fazlalıkları kullanmanın alternatif yollarını da aramaya başlayan bir strateji türüdür (Waters, 2003: 71).

- **Değer Katan Stratejiler**

Tedarik zinciri, her biri nihai ürüne değer katan bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Bu nedenle, mümkün olduğunca fazla değer katan bir organizasyon çok mantıklı bir strateji izlemektedir. Tabii ki, bu değer tüketiciler açısından dikkate alınmalıdır. Organizasyonlar, zaman ve mekanın kullanılabilirliğini artırarak veya bir ürünün üretimi sırasında daha fazla iş yaparak da değer katabilirler. Tüketicilerin evlerine çamaşır makinesi dağıtan bir şirket düşünelim. Bu şirket arabaları belirlemiş bir yere ve belirli bir

zamanda teslim ederek veya ek iş türlerini gerçekleştirerek (makinelerin montajı ve bağlantısı, onların kontrolü, kullanıcı eğitimi, eski arabaların kaldırılması, vb gibi) değer katmaktadır (Waters, 2003: 71).

Değer katan işlemler beş temel şekilde gruplandırılabilir (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 4);

1. *İçe yönelik lojistik*
2. *Üretim*
3. *Dışa yönelik lojistik*
4. *Pazarlama ve satış*
5. *Servis*

- **Çeşitlendirme (Uzmanlaşma) Stratejileri**

Çeşitlendirme stratejileri, lojistik tarafından sunulan hizmet yelpazesine dayanmaktadır. Bazı organizasyonlar maksimum hizmet yelpazesi sunan ve mümkün olduğunca çok sayıda tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan çeşitlendirme stratejilerini kullanmaktadır. Bu yaklaşım, her tür ürünü satmaya çalışan departmanlı mağazalar tarafından ele alınmaktadır. Diğer organizasyonlar, çok dar bir hizmet yelpazesinde faaliyet gösteren, ancak en iyi sağlayıcı olan bir uzmanlaşma stratejisine güvenmektedirler (Waters, 2003: 71). Bu stratejileri kullanan işletmeler az sayıda müşteri seçerler ve başka hiçbir yerde bulamadıkları hizmetler sunmaktadırlar. Örneğin, bazı taşımacılık şirketleri bir çeşitlendirme stratejisine dayanarak ve her tür kargo hizmeti ile çalışmaktadırlar. Diğerleri ise, bir uzmanlaşma stratejisi seçmektedirler ve sadece küçük paketlerin taşınması, tankerler tarafından petrol teslimi ya da nakliye sırasında özel güvenlik temin edilmesiyle ilgilenmektedirler.

- **Büyüme Stratejisi**

Lojistiğin birçok yönü ölçek ekonomisine izin vermektedir ve daha büyük operasyonlar yalnızca daha düşük maliyetler sağlamakla kalmayıp aynı zamanda daha iyi hizmet sunmaktadır. Bu ortak stratejilerden biri büyüme stratejisidir. Büyümeye yol açan birkaç neden vardır. Örneğin, rakipler içerisinde iyi bir firma olmak için; sunulan coğrafi alanların genişlemesi, daha fazla lojistik faaliyetin geliştirilmesi, çeşitli türdeki malzemelerin hareketi ve pazar payındaki artış olarak ifade edilmektedir (Waters, 2003: 72).

1.3. LOJİSTİK ENTEGRASYON

1.3.1. Lojistik Entegrasyonun Tanımı

Lojistik “*her bir işlevin bütçesi, öncelikleri ve ölçümleri olan her bir işlev ile çeşitli örgütsel işlevler arasında yayılmış, genellikle koordine edilmiş bir faaliyetler dizisi*” olarak tanımlanmıştır. Sürecin ilk aşaması genellikle ABD’de 1960’ların başlarında başlayan ve nihai ürünlerin dağıtımıyla ilgili faaliyetlerin tek bir işlevle entegrasyonunu içeren “fiziksel dağıtım yönetiminde devrim” olarak kabul edilmektedir (Lambert ve Stock, 1993: 4).

Entegrasyon, lojistik yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bu gelişme, yaklaşık 40 yıl önce yerel düzeyde nakliye ve depolama operasyonlarının fiziksel dağıtım sistemlerine entegrasyon ile başlamıştır. Bugün, birçok işletme dünya çapında, birkaç tedarikçi, distribütör katmanı içeren, farklı nakliye modları ve taşıyıcıları kullanan tedarik ağlarını entegre etmeye çalışmaktadır. Entegrasyon süreci, şirketlerin ürünlerinin hareketlerini, depolanmasını ve taşınmasını yönetme şeklini değiştirmiştir. Lojistik sistem entegrasyonları firmaların verimini artırmış ve onlara yeni bir stratejik önem vermiştir. Lojistik faaliyetler yeniden yapılanmaya girerken, şirketler stratejinin oluşturulmasına daha fazla önem vermektedirler. İş stratejisi, birçok yeni fikir, yaklaşım ve kavramsal çerçeve üreten çok verimli bir araştırma ve danışmanlık alanı haline gelmiştir (Mckinnon, 2001: 157-170).

Entegrasyon, bir dizi bilimsel faaliyette kullanılan ve genel anlamda, benzer nesnelerin tek bir nesnede birleştirilmesi sürecini ifade eden Latince bir kelime olup “bütün” ü temel alan bir terimdir.

Lojistik bütünleşme, fonksiyonel akış süreçlerinin uygulanmasına ilişkin ortak çalışma parametreleri çerçevesinde, lojistik özelliklerinin kullanımını optimize ederek ortak işletmelerin etkinliğini arttırmak amacıyla çeşitli işletmelerin faaliyetlerini birleştirme sürecidir (www.economic-definition.com).

Lojistik entegrasyonun ana hedefi, tüm lojistik zincirini kapsayan ve kısa sürede yenilikçi fiyatlarla yüksek kaliteli ürünlerin pazarlanmasına, sonradan tedarik edilmesine imkan veren birbirine bağlı süreçlerin oluşturulmasıdır. Lojistik entegrasyonu, ticari kuruluşların ilişkilerini optimize etmeye olanak tanımaktadır. Bu durum da her bir

bireysel ticari işletmenin ve entegre sistemin bir bütün olarak faaliyet verimliliğini arttırmaktadır (Plotnikov, 2002: 104).

Lojistik entegrasyon, modern perakende teknolojilerinin kullanılmasına katkıda bulunmakta, daha gelişmiş lojistik sistemleri inşa etmekte, genel lojistik maliyet düzeyini düşürmekte ve genel olarak ta perakende ticaretinin verimliliğini geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Naglovsky, 1997: 11-12).

1.3.2. Tedarik Zinciri ile Lojistik Entegrasyonu

Tedarik zinciri entegrasyonu ile lojistik entegrasyonu farklı kavramlardır. Çoğunlukla entegrasyon sağlamak için tercih edilen metod, teknik ve teknolojiler aynı olsa da farklı içeriğe sahiptirler. Tedarik zincirindeki faaliyetlerin bir bölümü dış kaynaklara yönlendirilebilmektedir. Lojistik de bu anlamda dış kaynaklara devredilebilmektedir. İşletmelerin yapılanma ihtiyacı daha çok içsel işlemler için olduğundan tedarik zinciri entegrasyonunda dış kaynaklardan faydalanılmamaktadır. Lojistik faaliyetlerin entegrasyonunda ise yönetsel uygulamalar, yapılan anlaşmaya göre servis sağlayıcı farklı bir kuruluşa devir edebilmektedir (Şenol, 2008: 65).

Lojistik entegrasyon tedarik zinciri entegrasyonu kapsamındadır. Tedarik zinciri ile lojistik entegrasyonu, firmanın lojistik faaliyetlerinin diğer tedarik zinciri üyelerinin lojistik faaliyetleri ile entegrasyonu dahil olmak üzere, bir firmanın fonksiyonel departmanlarındaki lojistik faaliyetlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır (Ballou, 2004: 9). Uzun süreli üretim tedarik zincirlerinde yüksek derecede iç ve dış lojistik entegrasyon, firmaların performansını önemli ölçüde artırabilmektedir (Stock ve diğ., 1998: 37-52). Tedarik zinciri lojistik entegrasyonu tedarik zinciri içerisindeki lojistik faaliyetleri birleştirmekte ve hızlandırmaktadır (Stank ve diğ., 2001b: 29-48). Geliştirilmiş lojistik entegrasyon, zaman ve mekânın daha iyi kullanılmasını sağlayan bir organizasyon sunarak, zincirdeki tüm noktalara verimli bir şekilde, uygun maliyetle ve zamanda ulaşmak için gerekli miktarda ürüne izin vermektedir (Prajogo ve Olhager, 2012: 514). Aşağıdaki üç yaklaşım, bu amaca ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. (I) Dahili entegrasyon (tedarikçi ve müşteri arasında), (II) süreç entegrasyonu (III) akış entegrasyonu (bilgi / veri ve fiziksel / material) (Alfalla-Luque ve diğ., 2013: 800). Bu aşamaların her birinin başarısı; stratejik, operasyonel ve taktiksel karar alma süreçlerinde

tedarik zinciri ağı üyeleri arasındaki kapsamlı işbirliğine bağlı olmaktadır (Bagchi ve diğ., 2005: 275).

Lojistik performans, bir tedarik zincirinde (Ngwainbi, 2008: 70) hammadde ve ürünlerin taşınmasında yönetsel katılımın kalitesine, verimliliğine ve etkinliğine bağlı olmakta olup üretim hızını; siparişi doldurma kapasitesi, teslimat esnekliği ve üretimi etkilemektedir. Bu etkileme müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan verimli bir dağıtım sistemidir (Tseng ve diğ., 2005: 1657). Daha basit bir ifadeyle, siparişleri en kısa zamanda en düşük maliyetle işleme yeteneği olarak özetlenebilmektedir (Christopher, 2000: 5-23). Tedarik zinciri ile lojistik entegrasyonu, tedarik zinciri içinde tamamen entegre lojistik süreçleri uygulamaktadır. Bu durum etkin entegrasyonla ilgili altı kritik yeterlilik alanını içeren değer yaratma ile sonuçlanmaktadır (Stank ve diğ., 2001a: 32-46). Bunlar; müşteri, şirket içi, malzeme / hizmet tedarikçisi, teknoloji / planlama, ölçüm ve ilişki entegrasyonudur. (Bowersox ve diğ., 1999: 264).

Lojistik performansındaki gelişmelere katkıda bulunan tüm bireysel unsurlardaki fiili gelişmelere rağmen, lojistik entegrasyon ne yazık ki çok az pratik olarak uygulanmıştır (Fawcett ve Magnan, 2002: 339-361). Sonuç olarak, çok boyutlu tedarik zinciri entegrasyonunun uygulanma alanına ilişkin farklı algılardan farklı performans sonuçları üretebileceği için, pratikte lojistik entegrasyonun gerçekleştirilmesi genellikle çok zor olmaktadır (Fabbe-Costes ve Jahre, 2008: 130-154).

1.3.3. Firma Üzerinde Entegrasyon

Bir işletmenin yönetimini organize ederken, belirli bir lojistik faaliyetle ilgilenen özel birimler vardır. Örneğin; tedarik, nakliye, depolama, satış v.b. Bu durumda lojistik yönetimi, birçok sorunu ortaya çıkaran parçalanmış hale getirmektedir. İşletmelerdeki her birimin, belirli faaliyetlerinin özellikleri ve kendi hedefleri vardır. Örneğin, tedarik departmanı güvenilir tedarikçiler aramakta, satış departmanı talebe hızlı bir şekilde cevap vermek istemekte, üretim kesintisiz operasyonla ilgilenmekte ve depolama departmanı envanteri azaltmaya çalışmaktadır (Alesinskaya, 2005: 121).

Tüm bu hedefler her bir birimin ayrı ayrı işleyişi için çok önemlidir. Ancak nesnel nedenlerle aralarında anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Örneğin, işletmenin deposunun daha rantabl kullanması için kaynakları azaltmaya çalışarak hammadde ve malzeme

sıkıntısına neden olabilmektedir. Tedarik departmanı, siparişleri daha nadir ancak daha büyük ölçekte vererek maliyetlerini düşürmeyi hedefleyebilmektedir. Ancak bu durum stokların hacmini, depolanma maliyetini ve depolamaya dahil olan her türlü maliyeti arttırmaktadır. Sonuç olarak, bir işletmenin her bir lojistik alanı, kendi faaliyetlerinin etkinliğini, diğer alanların etkinliğine ve işletmenin genel etkinliğine zarar verecek şekilde arttırmaktadır (www.productguide.ru).

Firma içindeki parçalanmış lojistiğin temel dezavantajlarının nedenleri aşağıdaki gibidir (Alesinskaya, 2005: 121).

- *Bir işletmenin farklı bölümlerinin hedeflerinin çatışması.*
- *Birimler arasında bilgi alışverişi zorlaşır ve yavaşlar.*
- *Çeşitli bölümlerin faaliyetlerinin zayıf koordinasyonu.*
- *Fazla stoklar.*
- *Genel lojistik maliyetler hakkında bilgi eksikliği ve sonuç olarak bunları yönetme becerisinin eksikliği.*
- *İşletmenin etkinliğinde bir düşüş.*

Uygulamada, çeşitli nedenlerden dolayı işletme içindeki tüm lojistiği bütünleştirmek oldukça zordur. Bunun nedenleri ise aşağıdaki gibidir;

- *Lojistik faaliyetlerinin ve lojistik operasyonların geniş bir çeşitliliği.*
- *İşletmenin çeşitli bölümlerinin coğrafi dağılımı.*
- *Gerekli bilgi, beceri ve yetkiye sahip bir uzman eksikliği.*
- *Ortak kontrol sistemlerinin eksikliği ve entegre bilgilerin bulunmaması.*

Lojistiğin şirket içinde bütünleşmesini sağlamak için zaman içinde artan basamaklı bir entegrasyonun olması gerekmektedir. Lojistik entegrasyonuna yönelik belirli eylemler, yukarıdaki belirtilen sorunların giderilmesi ile ilişkili olmaktadır. Özellikle, bir lojistik uzmanının bilgi toplama, saklama, analiz etme, dağıtma ve sunma için gelişmiş bir sisteme ihtiyacı vardır. Lojistik süreçlerin ortak kontrol sistemlerinin varlığında, belirli faaliyet türleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkları analiz etmek gerekmektedir. Bu tür faaliyetin maliyetlerindeki azalma diğer firmaların maliyetlerinde artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda toplam lojistik maliyetler de azalmaktadır. Genel lojistik

maliyetlerini azaltma etkisinin hedefe yönelik kullanımı, yalnızca entegre lojistikte mümkün olmaktadır (Plotnikov, 2002: 104).

1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVRE

Örgütsel çevre işletmelerin varlığı ve gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel çevreyi anlamak için aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklama yapılmıştır.

1.4.1. Örgüt-Çevre Tanımı ve Etkileşimi

Yönetimde en önemli kavramlardan biri örgüttür. Örgüt kavramının birçok tanımı bulunmaktadır.

Örgüt, nesneleri veya süreçleri bağlama ve sıralama, aralarında en uygun bağlantıları kurma, etkileşimleri için koşullar oluşturma, sürekli gelişim ve yeni formlar oluşturma süreci olarak ifade edilmektedir (Vesnin, 2007: 7).

Örgüt, toplumun birincil hücresi olan insan topluluğunun en yaygın şeklidir. Örgüt toplumun amacı ve konusudur. Ancak, toplumun bağımsız bir alt sistemi olan bir kuruluşun kendine özgü ihtiyaçları, çıkarları ve değerleri vardır. Örgüt, topluma ürün faaliyetlerini, sunulan hizmetlerini belirli taleplerle sunmaktadır. Örgüt, özünde belirli bir yapının uygulanması, iç düzen, bir sistem nesnesindeki özerk parçalarla ilgili etkileşimin koordinasyonu olan ana yönetim işlevidir (www.center-yf.ru).

Organizasyonu yönetim fonksiyonlarından biri olarak gören M. Mescon, *"İnsanların bir hedefe ulaşmak için etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bir işletme yapısı oluşturma süreci"* olarak tanımlamaktadır (Mescon ve diğ, 1992: 7).

Örgütler ortak özellikleri paylaşmaktadırlar. İlk olarak, her kuruluşun açıkça tanımlanmış bir hedefi vardır. Genellikle kuruluşun gerçekleştirmek istediği görev veya görevler grubu tarafından bu hedef belirlenmektedir. İkincisi, her örgüt insanlardan oluşmaktadır. Tek başına çalışan kişiye örgüt denilemez. Ayrıca, kuruluşun görevlerini çözmek ve gerekli olan işi yapmak için personel gerekmektedir. Üçüncüsü, tüm firmalar, üyelerinin çalışmalarını yapabilmeleri için özel ve gelişmiş bir yapıya sahiptirler. Bu yapı, net bir güç dağılımı, sorumlulukların katı bir şekilde sınırlandırılması (diğer bir deyişle, ücretsiz çalışma ilişkilerinin basit bir yapısı), daha geleneksel, özel olarak

tanımlanmış kurallar, talimatlar, iş tanımları, personel birimleri ile açık ve esnek olabilmektedir. (Kuznetsov ve Melyakova, 2015: 10). Bu üç özellik, bir örgütün ne olduğunu belirlemek için çok önemlidir. Ancak bir kuruluş kavramının dış çevrenin etkisi altında yavaş yavaş değişme eğiliminde olduğu söylenebilmektedir.

Yönetim kaynağında yapılan çoğu çalışmaların kapsamında ele alınan çevre kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanım yoktur. Fakat, çevre kavramına alakalı olarak farklı yazarlar tarafından yapılmış olan tanımlamalarda benzerlik görülmektedir. Daft'ın tanımına göre *“Örgüt sınırları dışarısında kalan ve örgüte tesir etme imkanına sahip olan bütün öğeler çevreyi oluşturmaktadır”* (Daft, 1991: 41). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, çevre kavramından söz edebilmek için örgüte tesir etme potansiyeline sahip öğelerin var olması gerekmektedir.

Herhangi bir firma belirli bir ortamda çalışmaktadır. İstisnasız tüm firmaların her eylemi ancak ortamın uygulanmasına izin vermesi durumunda mümkündür. Bir sistem olarak her örgüt, çeşitli dış etkiler yoluyla çevresi tarafından etkilenmektedir.

İşletmenin çevresini analiz ederek, kuruluşun bölümleri (iç değişkenler), kuruluş ile dış çevre (dış değişkenler) arasındaki ilişkiyi incelemek gerekmektedir. İç değişkenler bir organizasyon içindeki durumsal faktörlerden oluşmaktadır. Kuruluşlar insanlar tarafından oluşturulan sistemleri temsil ettiğinden, iç değişkenler temel olarak yönetim kararlarının sonucu olmaktadır. Örgütlerde dikkat gerektiren temel değişkenler; hedefler, yapı, görevler, teknoloji ve insanlardır (Podoprigora ve Tytar, 2014: 264).

Modern kuruluşlar için kuruluşun dış ortamı (dış değişkenler) çok önemlidir. Çünkü insanların çevredeki değişimlere uyum sağlaması ve buna göre değişiklikleri kendi içinde uygulaması gerekmektedir (Ivanova, 2012: 427).

Firmanın çevresi, firmanın iç potansiyelini doğru seviyede tutması için gerekli kaynakları desteklemektedir. Örgüt dış çevre ile sürekli ilişki halinde olup, hayatta kalma olasılığını garanti etmektedir. Ancak dış çevrenin kaynakları sınırsız değildir ve aynı ortamda bulunan diğer birçok kuruluş tarafından talep edilmektedir. Bu nedenle, kuruluşun gerekli kaynakları dış ortamdan alamayacağı olasılığı her zaman vardır. Bu durum potansiyelini zayıflatabilmekte ve organizasyon için birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Stratejik yönetimin görevi; kuruluşun çevre ile etkileşime girmesini

sağlamak, böylece potansiyelini hedeflerine ulaştırılması için gereken seviyede tutmasını ve uzun vadede ayakta kalmasını sağlamaktır (Lapygin, 2011: 329).

Örgütün davranış stratejisini belirlemek, bu stratejiyi uygulamaya koymak için yönetim yalnızca örgütün iç çevresini, potansiyel ve gelişme eğilimlerini değil, aynı zamanda dış çevreyi de derinlemesine anlamalıdır (Smirnov, 2013: 248).

Çevre, organizasyonu etkilemektedir ve kendi gereksinimlerini talep etmektedir. Yönetici bu önemli etkiyi dikkate almalıdır. Bu birbiriyle ilişkili faktörler organizasyon içinde gerçekleşen her şeyi etkilemektedir (Ruzhanskaya ve diğ., 2015: 7) Örneğin, yeni bir otomatik teknolojinin getirilmesi bir kuruluşa rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Örgütün çevre ile olan etkileşimi, potansiyel hedeflere ulaşmak için gerekli seviyede tutulup böylece uzun vadede hayatta kalması sağlanmalıdır.

1.4.2. Örgüt Kuramında Çevrenin Ölçülmesi

Çevre şartları tüm örgütler için değişiklik gösterebilmekte fakat bu şartların bütün örgüt için ayrı ayrı tespit edilmesi kolay olmamaktadır. Bu sebeple çevre analizleri çoğunlukla çevresel boyutlar kullanılarak yapılmaktadır.

Örgüt, çevre etkileşimi durumlarında yapılan açıklamaların ortak noktasıdır. İlgili dönemin konjonktürel yapısı, çalışma bölgesinin hususiyetleri, mikro veya makro çözümleme düzeyi, veri seti gibi öğelerin örgütsel çevrenin kapsamını belirlemesidir. Örgütsel çevre boyutları, ilişkin gruplandırmalara açıklık getirilmesi, teorik altyapının güçlü bir temele oturtulması ve kaynağa katkıda bulunması oldukça önemlidir (Zaitsev, 2001; 183).

Örgüt-çevre ilişkisini gözlemleyen, deneysel araştırmaya yardımcı olabilecek bir kuramın ortaya çıkarılabilmesi için çevrenin komponentlerinin ve kapsamlarının açıkça tanımlanması gerekmektedir (Duncan, 1972: 313-327). Bu nedenle, örgüt-çevre ilişkisini ele alan birçok çalışmada çevresel boyutlar belirlenmeye ve ölçülmeye çalışılmıştır.

Sharfman ve Dean'ın çalışmasında, çevre üzerine yapılan temel çalışmaları ve onlarda kullanılan çevresel boyutları ifade etmişlerdir (Sharfman ve Dean, 1991: 681-700).

Çevre hakkında yapılan temel çalışmaların ve bu çalışmalarda ele alınan çevresel boyutların bulunduğu Tablo 1’de görüldüğü gibi, Sharfman ve Dean (1991) çevrenin kavramlaştırılmasında karmaşıklık, dinamizm ve kaynak bulunabilirliği olmak üzere üç temel boyutun kullanıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 1.1.’de belirtilen çevresel kapsamlarından, farklı yazarların heterojenlik veya çeşitlilik olarak da aktardığı karmaşıklık boyutu ile istikrarsızlık veya değişkenlik gibi kavramlarla da ifade edilen dinamizm boyutunun daha genel olarak incelendiği görülmektedir.

Tablo 1.1. Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar

Çevre Üzerine Yapılmış Temel Çalışmalar	Karmaşıklık	Dinamizm	Kaynak Bulanabilirliği
March ve Simon (1958)			Cömertlik
Emery ve Trist (1965)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Thompson (1967)	Heterojenlik	Dinamizm	
Child (1972)	Karmaşıklık	Değişkenlik	Cimrilik
Minztberg (1979)	Karmaşıklık Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık
Aldrich (1979)	Yoğunlaşma Heterojenlik	İstikrar Çalkantı	Kapasite Fikir birliği
Tung (1979)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik

Kaynak: Sharfman, Mark P. and Dean, James W., (1991)

Aşağıdaki alt bölümlerde çevre ile ilgili en temel boyutlar olan karmaşıklık ve dinamizm boyutları incelenmektedir.

1.4.2.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu

Çevresel karmaşıklık boyutu, örgütün faaliyetleri ile ilgili olan çevresel sebeplerin miktarı ve bu sebeplerin birbirinden değişikliği olarak ifade edilmektedir (Daft, 2001: 136). Hrebiniak ve Snow (1980) ise, örgütün karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik miktarının çevresel karmaşıklığın bir ölçütü olduğunu ve karar verici için belirsizlik

düzeyi yüksek olan dışsal etkilerin miktarı arttıkça karmaşıklığın da arttığını söylemektedirler.

Çevrenin karmaşıklığı, kuruluşun cevap vermek zorunda olduğu faktörlerin sayısını ve her bir faktörün değişim seviyesini ifade etmektedir. Çevrenin karmaşıklığı, örgüt üzerinde dolaylı veya doğrudan etkiye sahip bir dizi değişken tarafından belirlenmektedir. Değişken sayısı arttıkça firmanın bulunduğu ortamın karmaşıklığı da artmaktadır. Genel olarak, karmaşıklık, bir firmanın rakipler, tedarikçiler ve denetleyiciler gibi çevresel unsurlarının derecesi ile birlikte çevrenin sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik yönlerindeki değişikliklerle şekillenen pazar çeşitliliğinin derecesini de ölçmektedir (Fomichev, 2013: 127).

1.4.2.2. Çevresel Dinamizm Boyutu

Çevresel dinamizm örgütün çevresinde olan değişim hızıyla belirlenmektedir. Birçok araştırmacı, modern örgütlerin çevresinin artan oranda değiştiğini söylemektedir (Daft, 2001: 137).

Dış ortamdaki en hızlı değişikliklerin temel olarak ilaç, kimya, elektronik, havacılık, bilgisayar üretimi, biyoteknoloji ve telekomünikasyon gibi endüstrileri etkilediği düşünülmektedir. Burada teknolojiadaki değişiklikler ve rekabet mücadelesi yöntemleri gibi faktörlerin etkisi vardır. Çevrede daha az göze çarpan değişiklikler; mühendislik endüstrisinde, otomobiller için yedek parçaların üretilmesinde, şekerleme ve mobilya endüstrisinde meydana gelmektedir (Zub, 2013: 17).

Çevrenin dinamizmi organizasyonun bazı kısımları için daha yüksek, diğerleri için daha düşük olabilmektedir. Örneğin, birçok firmada araştırma ve geliştirme departmanı, tüm teknolojik yenilikleri takip etmesi gerektiği için yüksek çevre dinamizmi ile karşı karşıya gelmektedir. Diğer yandan, üretim departmanı, malzemelerin ve iş kaynaklarının istikrarlı hareketi ile karakterize edilen yavaş değişen bir ortamda bulunabilmektedir (Ruzhanskaya ve diğ., 2015: 30).

1.4.2.3. Çevresel Belirsizlik Kavramı ve Çevresel Karmaşıklık ve Dinamizm Boyutları ile İlişkisi

Örgüt-çevre bağlantısı incelendiğinde, çevresel belirsizlik kavramının da büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Kârlı kalabilmek için örgütlerin çevresel belirsizliğe karşı direnmeleri gerekmektedir. Belirsizlik, kararların genellikle çevresel faktörler hakkında yeterli bilgi olmadan alınması gerektiği anlamına gelmektedir. Yöneticiler de dış değişimleri tahmin etmekte zorlanmaktadır (Thomas ve diğ., 1995: 88). Çevrenin belirsizliği, bir örgütün stratejisinin başarısız olma riskini arttırmakta ve alternatif stratejik yönlerle ilişkili risklerin maliyetlerini ve olasılıklarını hesaplamayı zorlaştırmaktadır. İşletmeler analiz yoluyla belirsiz koşullar hakkında bir fikir edinmeye çalışmaktadırlar (Lysov, 2001: 135).

Yönetim kararlarını geliştirirken dış çevrenin karmaşıklığını ve dinamizmini dikkate almak için bilgi gerekmektedir. Ancak, karar anında bu tür bilgilerin güvenilirliği her zaman sınırlı olmaktadır. Çevrenin artan karmaşıklığının ve dinamizmin etkisi altında bilgiye olan ihtiyaç artmakta ve bunu hızla değişen belirli bir durum için elde etme olasılığı azalmaktadır. Bu, çevresel belirsizliğin artmasına neden olmaktadır (Akimova, 2013: 367).

Karar durumları üstünde önemli bir tesiri olan çevresel belirsizlik, çevresel karmaşıklık ve çevresel dinamizm boyutları ile alakalıdır (Shatskaya ve diğ., 2014: 360).

Daft (2001) çevresel değişim ve çevresel karmaşıklık boyutları ile çevresel belirsizlik arasındaki alakayı bir matris yardımı ile açıklamaktadır.

		Çevresel Karmaşıklık	
		Basit	Karmaşık
Çevresel Dinamizm	İstikrarlı	Basit + İstikrarlı Düşük belirsizlik	Karmaşık + İstikrarlı Ortanın altı belirsizlik
	İstikrarsız	Basit + İstikrarsız Ortanın üstü belirsizlik	Karmaşık + İstikrarsız Yüksek belirsizlik

Kaynak: Daft, Richard L., (2001)

Şekil 1.1. Çevresel Belirsizlik Değerlendirme Matrisi

Kısaca, İşletmelerin karşılaştığı çevre aynı değildir. Farklı belirsizlik seviyeleri Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi belirli bir konuma karşılık gelir. Bu farklı seviyeler iki özelliğin analizine göre sınıflandırılabilir (Daft, 2001: 138):

- Çevrenin basitlik veya karmaşık derecesi,
- Çevrenin istikrar veya istikrarsızlık derecesi (dinamizm).

Çevrenin belirsizliği, artan dinamizmle veya koşulların karmaşıklığıyla artmaktadır. Çevresel dinamizmin derecesi, değişimlerin hızı ve sıklığı ile belirlenmektedir.

"Basit - karmaşık" ilkesiyle yapılan ölçüm, organizasyonun faaliyetleriyle ilişkili dış unsurların sayısını ve farklılığını ifade etmektedir. Karmaşık bir dış ortamda, organizasyonu etkileyen birçok farklı dış unsur etkileşime girmektedir (Robbins, 1990: 552).

Karmaşıklık, bir kuruluşun karşılaştığı dış çevrenin unsurlarındaki farklılıklardan (örneğin, birçok ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir kuruluş) ve çevrenin etkisiyle (örneğin bir havacılık şirketi gereksinimi) başa çıkmak için gereken bilgi toplamının bir sonucudur. Basit bir ortamda faaliyet gösteren kuruluşlara örnekler vermek zor değildir. Örneğin, bir yiyecek mağazası veya yabancı dil kursları. Bu gibi durumlarda, tek önemli

dış unsur birkaç rakip, tedarikçi ve tüketicidir. Hükümet düzenlemesi asgari düzeyde olup, kültürdeki değişikliklerin etkisi azdır. Karmaşık bir ortamda bir üniversite veya bölge hükümeti vardır. Üniversiteler, hükümet ve finans kurumları, mesleki ve akademik dernekler, mezunlar şirketler ile etkileşime girmektedirler. Bölge hükümeti ise öncelikle ilçede faaliyet gösteren nüfus ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan çeşitli ekonomik ve sosyo-politik işlevler gerçekleştirmektedir. Bu, karmaşık bir dış ortam oluşturmaktadır (Duncan, 1972: 313-327).

Çevresel belirsizliğin “istikrarlı - istikrarsız” ilkesiyle ölçülmesi, çevrenin değişim oranı ile ilgilidir. Örgütler, bir veya daha fazla faktörün yavaş veya çok hızlı bir şekilde değiştiği bir ortamda çalışabilmektedirler. Örneğin, bilgisayar şirketleri çok dengesiz veya dinamik dış şartlarda çalışırken, çoğu belediye kurumu (örneğin, genel eğitim okulları veya bölge temizleme hizmetleri) istikrarlı bir ortamda çalışmaktadır (Zub, 2013: 18).

Çevrenin durumu "karmaşık - istikrarlı" bir ölçüde daha yüksek bir belirsizlik seviyesini göstermektedir. Çevre kontrolü, çok sayıda faktörü dikkate almalı, analiz etmeli ve organizasyonun etkinliği üzerindeki etkilerini değerlendirmelidir. Bununla birlikte, böyle bir ortamda, dış faktörler hızlı veya beklenmedik şekilde değişmemektedir. Üniversitelerin, elektrikli ekipman imalatçılarının ve sigorta firmalarının faaliyetleri böylesine karmaşık ve istikrarlı bir ortamda gerçekleştirilmektedir (Zub, 2013: 18).

“Basit – istikrarsız çevre” durumunda, belirsizlik seviyesi artış göstermektedir. Bir kuruluşun yalnızca birkaç dış etki faktörü olmasına rağmen, değişikliklerini tahmin etmesi zor olduğundan kuruluş bu girişimlerine beklenmedik bir şekilde tepki vermektedir. Bu tür çevrede faaliyet gösteren örgütlere örnek olarak giyim ve bilgisayar üreticileri, eğlence sektörü verilebilmektedirler. Bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar sürekli değişen arz ve talep ile karşılaşmaktadır (Zub, 2013: 19).

En yüksek belirsizlik, karmaşık – istikrarsız ortamda bulunmaktadır. Sık sık değişen ve örgütün inisiyatiflerine sert tepki veren çok sayıdaki faktörler örgütü etkilemektedir. Örneğin elektronik şirketler ve havayolları böyle bir ortamla karşı karşıya kalmaktadır (Zub, 2013: 19).

Çevrenin karmaşıklığı ve istikrarsızlığının göstergeleri farklı şekillerde organizasyonun bireysel işlevsel birimlerinin örgütsel davranışını etkilemektedirler. Bu göstergelerin örgütün personel hizmeti üzerindeki etkisi aşağıdaki gibidir.

- **Basit ve İstikrarlı Bir Ortam**

Personel gereksinimlerinin öngörülmesi, geçmiş eğilimlere dayanabileceğinden dolayı oldukça basittir. Düşük rekabet seviyeleri nedeniyle teşvik yöntemlerini ve motivasyon yöntemlerini değiştirme ihtiyacı ihmal edilebilir. Personel arama ve seçme işlemleri için rutin prosedürler uygulanır ve çevre ile ilgili bilgileri değerlendirmek nispeten kolaydır. (Downey ve diğ, 1975: 613-629).

- **Karmaşık ve İstikrarlı Bir Ortam**

Personel yönetimi açısından bakıldığında bu durumda da ciddi bir sorun çıkmamaktadır. Ek işgücü ihtiyacının öngörülmesi, yüksek düzeyde istikrar ve işgücü piyasasının oldukça önemli bir değişmezliği nedeniyle kolay olmaktadır. İçerdiği önemli sayıda unsur nedeniyle bilginin değerlendirilmesi çok daha zordur. Ancak, çalışanlarla çalışma konusundaki politikada ciddi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur, çünkü kullanılan çalışma yöntemleri oldukça etkilidir (Zub, 2013: 19).

- **Basit ve İstikrarsız Ortam.**

Bu durum daha önemli problemler sunmaktadır. İşgücü piyasasındaki durumun yüksek dinamizm seviyesi nedeniyle, iş sonuçlarının tahmini karmaşıktır. Değerlendirme problemleri az sayıda aktif unsur nedeniyle daha az önemlidir. Ancak, personel seçimi, prim sistemi, motivasyon yöntemlerini yeniden incelemek ve geliştirmek gerekmektedir (Barancheev, 1998: 85).

- **Karmaşık – İstikrarsız Ortam.**

Servis personelinin faaliyetleri için dış çevrenin elverişsiz durumudur. İşgücü planlama sürecini oldukça zorlaştırmaktadır. Sorunların karmaşıklığı, bilgi toplamadaki zorluklar nedeniyle personel değişikliklerini tahmin etmek zordur. Personel yönetimi, planlaması personel gereksinimlerindeki döngüsel değişiklikler ve işgücü piyasası istikrarsızlığı nedeniyle oldukça karmaşıktır (Zub, 2013: 20).

Belirsizlik, yöneticilerin örgütün çevresinde ortaya çıkan örgüt maksatlarının ortaya çıkmasına, etki edecek değişimleri tahmin edememesine, ortaya çıkan olaylar hakkında doğru ve tam bilgi ihtiyacı hissedilmesine sebep olmaktadır. Belirsizliğin az

olduğu durumlarda ise yöneticiler ortaya gelebilecek olayları tahmin edebilmektedirler (Daft, 1991: 63).

1.4.3. Örgütsel Çevre Faktörleri

Çevrede her zaman bir organizasyon bulunur ve aktif olarak çalışır. İstisnasız tüm kuruluşların her bir eylemi ancak ortamın uygulanmasına izin vermesi durumunda mümkündür. Örgütün iç ortamı, örgütün işlev görmesine ve dolayısıyla belirli bir süre içinde var olmasına ve hayatta kalmasına olanak sağlayan potansiyeli içermektedir. Dış çevre, kuruluşa iç potansiyelini doğru seviyede tutması için gereken kaynakları sağlayan bir kaynaktır. Örgüt dış çevre ile sürekli alış-veriş halinde olup, hayatta kalma olasılığını garanti etmektedir. Ancak dış çevrenin kaynakları sınırsız değildir. Bu kaynaklar, aynı ortamda bulunan birçok başka kuruluş tarafından talep edilmektedir (Can, 2002: 51). Bu nedenle, kuruluşun gerekli kaynakları dış ortamdan alamayacağı olasılığı her zaman vardır. Bu, potansiyelini zayıflatabilir ve organizasyon için birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Stratejik yönetimin görevi, kuruluşun çevre ile etkileşime girmesini sağlamak, potansiyelini hedeflerine ulaştırmak için potansiyelini korumasını sağlamak ve böylece uzun vadede hayatta kalmasına yardımcı olmaktır (Zaitseva, 1998: 144).

Açık bir sistem olarak bir örgüt, kaynak temini, enerji, personel, rekabet ve toplumda var olan ihtiyaçlarla ilgili olarak çevreye bağlıdır. Ek olarak, çevre sürekli değişmekte ve yöneticinin yalnızca bu değişiklikleri izlemesi değil, aynı zamanda dış etkilere yanıt vermek için uygun yollar önermesi de gerekmektedir. Bu anlamda organizasyonlar biyolojik organizmalar gibidir. Charles Darwin'in teorisine göre; hayvanlar arasında, yalnızca çevresel koşullara uyum sağlayabilecek türler hayatta kalmaktadır (Komarova, 2005: 46). Aynı şekilde, kuruluşlar hayatta kalmak ve verimliliği korumak için çevrelerine uyum sağlamak zorundadır.

Örgütleri etkileyen birçok çevresel faktör vardır. Bu faktörler, işletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkmakta ve bunun üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel çevrenin genel çevre ve faaliyet çevresini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir.

1.4.3.1. Genel Çevre

Genel çevre (dolaylı etki) unsurları önemli ölçüde dağılmış olan ve organizasyonu dolaylı olarak etkileyen dış çevrenin bir parçasıdır. Tüm organizasyonlar aynı şekilde sosyal, demografik, ekonomik ve diğer faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin doğrudan bir etkisi yoktur, bu durum da günlük organizasyon faaliyetlerinde değişikliğe yol açmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2007: 82).

Genel çevrenin en önemli faktörleri şunlardır:

- **Politik faktörler.** Devlet politikasının ana yönleri, uygulama yöntemleri, yasal, düzenleyici ve teknik çerçevede olası değişiklikler, devletin tarife ve ticaret alanında yaptığı uluslararası anlaşmalardır.

Devlet makamlarının toplumun gelişimi konusundaki niyetleri ve devletin politikasını gerçekleştirmeyi amaçladığı araçlarla ilgili net bir fikre sahip olmak için politik durum araştırılmalıdır. Çeşitli parti yapılarının hangi programları uygulamaya çalıştığını, hükümet organlarında hangi lobicilik gruplarının bulunduğunu, hükümetin ekonomisinin ve bölgelerinin farklı sektörlerine karşı hangi tutumun olduğunu, hükümetin ne kadar istikrarlı olduğunu, hükümet politikasının ne kadar istikrarlı olduğunu bulmak gerekmektedir (Tosun, 1977: 153).

- **Ekonomik faktörler.** Enflasyon veya deflasyon oranları, işgücü kaynaklarının istihdam düzeyi, uluslararası ödemeler dengesi, faiz ve vergi oranları, gayri safi yurtiçi hasılların büyüklüğü ve dinamiği, işgücü verimliliğidir. (Can, 2002: 54). Bu parametrelerin farklı işletmeler üzerinde farklı etkileri vardır: bir firmanın ekonomik bir tehdit olarak algıladığını diğer firma fırsat olarak algılayabilir.

Ekonominin durumu tüm kaynakların değerini, tüketicilerin mal satın alma kabiliyetini, üretilen malların fiyatını ve rekabetçiliğini etkileyebilmektedir. Yöneticinin kısa vade (1 yıl), orta vade (3 yıl) ve uzun vadeli (5-10 yıl) dönemlerde ekonominin durumunu önceden tahmin etmesi ve farklı tahminler için alternatif geliştirme seçeneklerine sahip olması gerekmektedir. Enflasyon öngörülüyorsa, gelecekte maliyet artışlarını azaltmak için kaynak temini yapılması ve işçilerle mali ücret müzakere edilmesi gerekmektedir. Bir ekonomik gerileme öngörülüyorsa, nihai ürün stoklarını azaltmak gerekir, çünkü satmak zor olabilmektedir. Ekonomideki özel değişiklikler bazı

kuruluşları olumlu ve diğerlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çoğu ülkelerde sanayi üretimindeki gerileme ile birlikte ticaret ve bankacılık gelişmektedir (Baryshnikova ve diğ., 2017: 91). Yeni faaliyetlerin birbiriyle ilişkili olması durumunda büyük kazanç sağlayabileceğine inanılmaktadır. Örneğin, bir havayolunun sahibisiniz ve yakın gelecekte demiryolu taşımacılığı tarifelerindeki düşüş ve araçlara olan yüksek talep nedeniyle hava yolculuğu talebinde bir düşüş olacağını planlıyorsunuz. Faaliyetlerinizi çeşitlendirerek, otel ve gezi işleriyle ilgilenmeye başlayacaksınız. Bu üç tür işletmeyi birbirine bağlarsanız size daha fazla kâr getirir. Böylece, otellerde müşteriler uçakların kalkışları hakkında bilgi alırlar. Havaalanında herhangi bir transit yolcu bir uçuşu beklerken bir tur seçebilir veya seyahat ederken bir yolcu herhangi bir uçuş için bilet işlemi yapabilir (Komarova, 2005: 52).

- **Sosyo-Kültürel Faktörler.** Nüfusun çalışma tutumu ve yaşam kalitesi, toplumda var olan gelenek ve görenekler, paylaşılan değerler, toplum zihniyeti; eğitim düzeyidir.

Herhangi bir işletme belirli bir kültürel ortamda faaliyet gösterirse bu tutumlarını, yaşam değerlerini, geleneklerini ve diğer sosyo-kültürel faktörleri de dikkate almalıdır. (Baryshnikova ve diğ., 2017: 91).

Sosyo-kültürel faktörler çevrenin birçok bileşenini etkilemektedir. Örneğin, insanların çalışmaya yönelik tutumu, yaşam kalitesi, toplumdaki değerler ve ihtiyaçlar sistemi, nüfusun eğitim düzeyi ve kültürü, insanların hareketliliğidir. Üstelik örgüt sosyal olarak sorumlu olmalıdır. Yani faaliyet gösterdiği sosyal çevrenin yasa ve şartlarına uyması gerekmektedir (Mirze ve Ülgen, 2007: 86).

- **Teknolojik Faktörler.**

Genel anlam da teknolojik faktörler sırasıyla üretim verimliliğini, ürün eskime oranını, bilginin nasıl toplanacağını, depolanacağını ve dağıtılacağını, tüketicilerin bir organizasyondan ne tür hizmetler ve yeni ürünler beklediğini etkilemektedir (Chuikin, 2000: 150).

Bu faktörler, bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmeye başladığı 1960'lı - 1970'li yıllarda belirli bir etki yaratmaya başlamıştır. Bu, işletme yönetimi üzerinde önemli bir etki göstermiş ve yöneticiler bu sorunla karşılaşmışlardır. Talep edilen ve büyük faydalar sunan ürünler aniden modası geçmiş ve kayıplara neden olup kuruluş imajını olumsuz yönde etkilemiştir. Rekabet gücünü korumak için her firma, en azından

faaliyetlerinin etkinliğini belirleyen bilimsel ve teknolojik ilerlemenin kazanımlarını kullanmıştır. Farklı endüstrilerdeki teknoloji değişiminin seviyesi ve hızı önemli ölçüde değişmektedir. Bununla birlikte, en fazla bilgi harcayan endüstriler, üretim, bilgisayar teknolojisi, telekomünikasyon sistemleri ve diğer firmalar üzerinde faaliyetlerinin verimliliği üzerinde önemli ve artan bir etkiye sahiptir. Emek verilerek yoğun üretim geliştirme aşamasının yerine, geleneksel kaynakları koruyabilen yüksek teknolojiler gelmiştir (Can, 2002: 53).

- **Uluslararası Çevre Faktörler.**

Bu faktörler öncelikle uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmeleri etkilemektedir. Ancak birçoğunun sadece dolaylı değil de, aynı zamanda sadece dünya pazarında faaliyet gösteren kuruluşlar üzerinde doğrudan bir etkisi olabilmektedir.

Uluslararası faaliyet gösteren kuruluşların çevresi, karmaşıklığın artması ile karakterize edilmektedir. Her ülkeyi karakterize eden benzersiz bir dizi faktör vardır. Bunlar; ekonomi, kültür, maddi kaynakların niceliği, kalitesi, yasalar, devlet kurumları, politik istikrar, teknolojik gelişme düzeyleridir. Bu faktörler ülkeden ülkeye değişmektedir. Planlama, organizasyon, teşvik ve kontrol fonksiyonlarının uygulanmasında yöneticiler bu farklılıkları dikkate almalıdırlar. Çoğu araştırmacıların belirttiği gibi “Şirket, yeni çevrenin ülkedeki daha tanıdık olandan ne şekilde farklılaştığını belirlemeli, teori ve yönetim uygulamasının yeni ortamda nasıl değişmesi gerektiğine karar vermelidir.” (Jones, 2003: 63).

1.4.3.2. Faaliyet Çevresi

Faaliyet çevresi (doğrudan etki), örgüte yakın olan, kuruluşla günlük operasyonlar yürüten, ana faaliyetleri ve sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan sektörleri içeren dış çevrenin bir parçasıdır. Bu görevlerin organizasyon tarafından çözüldüğü ortamdır. Herhangi bir firma belirli bir dış ortamda faaliyet göstermekte olup bir takım etkilerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Doğrudan etki ortamının analizi, bireysel unsurları ve etkileşimlerini dikkate almaktadır (Hall, 1977: 303).

Faaliyet çevresi faktörleri, bir işletmenin faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan faktörleri içermektedir. Bunlar; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yasa ve devlet kurumları olarak sıralanmaktadır.

- **Müşteriler**, firma tarafından üretilen mal veya hizmetlerle ilgilenen ya da ilgilenilecek kişilerdir (Jones, 2003: 34).

Tanınmış bir yönetim uzmanı olan Peter F. Drucker (1954), "*bir işletmenin tek gerçek amacının müşteri yaratmak*" olduğuna inanmaktadır. Hakikaten bir firmanın varlığı müşterilerini bulma yeteneğine, faaliyetlerinin sonuçlarına ve ihtiyaçlarını karşılamalarına bağlıdır. Hangi mal ve hizmetlerin kendileri için arzu edildiğine ve hangi fiyata uygun olduğuna karar veren tüketiciler, faaliyetlerinin sonuçlarıyla ilgili her şeyi belirtmektedirler.

Müşterilerin firma faaliyetleri üzerindeki etkisi Allegheny havacılık şirketi örneği üzerinde incelenebilir. 1970'lerde, bu firma faaliyetlerini hızla genişletmeye başlamıştır. 1980'li yılların ortalarında yerel bir havayolundan 25 bölgeye hizmet veren büyük bir havayoluna dönüşmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bulunan havayolları şirketleri arasında altıncı sıraya kadar yerleşmiştir. Bu durumdayken müşterilerinin kendisini diğer havayollarını tercih etmesi durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle, "Allegheny" ağır kayıplara uğramaya başlamıştır. Kendi gücüyle bu sorunu çözemediğinden firma yetkilileri sorunun çözümü için bağımsız uzmanları davet etmiştir. Onlar müşterilerinin neden bu havayolunu diğerlerine tercih ettiklerini ve şirkete nasıl daha fazla yolcu çekebileceklerini bulmak amacıyla geniş çaplı bir araştırma yapmaya başlamışlardır. Çalışma sonucunda birçok insanın düşüncülerinde bu şirketin çok küçük olduğu ve güvenlik açısından da yolcuların büyük havayollarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar ayrıca, şirketin başarısızlığının adıyla ilişkili olduğunu da vurgulamışlardır. Çünkü şirketin yerel havayollarına hizmet ettiği bir zamanda, küçük uçakların kötü şartlarda uçuşması nedeniyle "acı havayolu" adı verilmiştir. Ayrıca, uçuşlar genelde iptal edildiğinden tarifelerde gecikmelere neden olmuştur. Elde edilen sonuçlara dayanarak, firma ilk önce adını "US Air" ve insanları "US Air" in Pan American, Transworld Airlines ve American Airlines kadar büyük bir şirket olduğuna ikna etmek için tasarlanmış büyük bir reklam kampanyası yürütmüştür. Bundan sonra, şirket gelişmeye devam etmiştir. Bu örnek müşterilerin örgüte olan etkisinin büyük ve önemli olduğunu göstermektedir (Komarova, 2005: 47).

- **Rakipler**

Dış çevrenin önemli bir bileşeni rakiplerdir. Her yönetici, tüketicilerini rakipleri kadar etkin bir şekilde (belirli kalite ve fiyatla) tatmin etmemesi durumunda şirketin piyasa koşullarında uzun süre devam edemeyeceğini bilmelidir. Rakipler sadece aynı ürünleri sunan şirketler değil, farklı bir marka ile aynı zamanda ikame malları üreten şirketler de olabilir (Mirze ve Ülgen, 2007: 90).

1975 yılında İsviçre saat endüstrisi dünya mekanik saat pazarının % 34'ünü kontrol etmiştir. Ancak doğudaki rakipler piyasaya elektronik saatleri getirmişlerdir. İsviçreli yöneticiler, müşterilerinin mekanik saatlere bağlı kalırlar diye yeni ürünler üretmek için acele etmemişlerdir. 80'li yılların başında modernleştirme için çok para harcayıp elektronik saatlerini piyasaya sürmüşlerdir ancak çok geç kalmışlardır. Çünkü pazar Doğu rakipleri tarafından sıkıca ele geçirilmiştir. Örneğin, Japonya pazarın %39'unu, Hong Kong - %21'ini kontrol etmektedir. İsviçre dünya saat pazarının sadece % 14'ünü elinde tutabilmiştir. Bu anlamda, müşterilerin, firmalar arasındaki rekabetin tek amacı olmadığını anlamak önemlidir.

Firmaların başarısı için, olası, potansiyel tüm rakipleri belirlemek ve rakip firmalar hakkında bilgilere sahip olmak gerekmektedir. Bu bilgiler; rakiplerin pazardaki konumu (satış, pazar payı), ürünlerin niteliği (kalite, teknik parametreler, kullanım ömrü, garanti, ürünün cazip özellikleri, piyasa fiyatı, yenilik), rakipler tarafından sunulan hizmet türleri, reklam faaliyetlerinde bulunması, rakipler tarafından kullanılan ürün dağıtım uygulaması ve rakiplerin performansları (üretim, maliyetler, karlar, kullanılan teknoloji) (Jones, 2003: 62).

- **Tedarikçiler**

İş yapmak için her şirketin dış kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar; hammadde, malzemeler, insan kaynakları ve sermayedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 89).

Bu durumda, örgüt ile bu kaynakların dağıtımını sağlayan tedarikçi gruplar arasında doğrudan bir ilişki vardır. Tedarik pazarında, bir örgütün en çok kaynak elde etme koşullarına, yani fiyat, kalite ve teslimat şartlarına (süre, hacimler, ödeme şartları vb.) ilgi gösterilmektedir.

Ana tedarikçiler şunlardır:

- Bankalar ve Bireyler - Finans tedarikçileri
- İşletmeler - hammadde, mamüller, ekipman, ofis malzemesi, kırtasiye ve vb.
- İş ve İşçi Bulma Hizmeti - işgücü tedarikçisi
- Kamu Hizmetleri - su, elektrik vs. tedarikçisi
- Malların teslimi için araç sağlayan nakliye acenteleridir (Jones, 2003: 63).

Tedarikçilerin arzın durdurulması, gerekli kaynakların fiyatlarının yükseltilmesi, ürün kalitesinin düşürülmesi tehdidi nedeniyle firma üzerinde etkisi vardır. Eğer tedarikçi kuruluş için tek kişi ise ve işletme tedarikçi için tek müşteri değilse, onun kuruluş üzerindeki etkisi fazla olmaktadır. Bu nedenle, elektrik, gaz ve su fiyatlarını yükselten kamu hizmetleri firmaların faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyerek mamüllerin çok pahalı ve rekabetçi olmamasını sağlamaktadır.

• Yasa ve Devlet Kurumları

Devlet, firmaların faaliyetlerini öncelikle yasal düzenlemeler yoluyla etkilemektedir. Örgütlerin yalnızca yerel yasalara değil, aynı zamanda devlet düzenleyici kurumlarının gereklerine de uymaları gerekmektedir. Bu kurumlar, kendi yetki alanlarında yasaların uygulanmasını sağlamakta olup çoğu zaman yasa gücüne sahip olan kendi gereksinimlerini de ortaya koymaktadır. Günümüzün yasal alanının belirsizliği, bazı kurumların gereksinimlerinin başkalarının gereksinimleriyle çelişmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır ve aynı zamanda her birinin hükümetin bu gereklilikleri yerine getirme yetkisi vardır. Ayrıca, yerel yönetimlerin düzenleyici kararları sorunları iyice çoğaltmaktadır. Yerel topluluklar işletmelerin lisans satın almasını talep etmektedirler. İş yapmak için bir yer seçme imkanlarını kısıtlamakta ve vergilendirmektedirler. Bazı kamu kuruluşları da işletmelerin faaliyetleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakta ve bu etki özellikle son yıllarda artış göstermektedir (Komarova, 2005: 49).

1.5. FİRMA REKABETÇİLİĞİ

Pazarın yapısı günümüzde rekabetin varlığını göstermektedir. Sadece mal ve hizmet üreticileri değil, tüketiciler de birbirleriyle rekabet etmektedir. Rekabet sayesinde müşteriler daha iyi ürünleri daha düşük fiyatlarla elde edebilmektedir (Bogomolova ve Khokhlov, 2005: 113).

Rekabet, ülkenin ekonomik kalkınmasını sağlamakta olup firmaların da hayatta kalmasına fayda sağlamaktadır. Şirketin başarısı, büyük ölçüde aynı pazar segmentinde faaliyet gösteren ve aynı ürünleri üreten diğer şirketlerle rekabet edebilme becerisine bağlı olmaktadır. Buna göre, rekabet gücü piyasada mal ve hizmetlerde çok önemli bir başarı faktörü olarak ifade edilmektedir.

1.5.1. Rekabet Gücü Kavramı

“Rekabet gücü” nün ne olduğunu belirlemek için önce “rekabet” teriminin anlamını ifade etmek gerekmektedir. İlk tanım 18. yüzyılın ortalarında klasik politik iktisat uzmanları tarafından yapılmıştır. "Rekabet" terimi Latince " concurrere - çarpışmak" kelimesinden gelmektedir (Fatkhutdinov, 2008: 432).

A. Smith (1997), bireysel satıcılar ve alıcılar sırasıyla daha kârlı satış ve alımlar için pazarda rekabet ettiğinde rekabeti davranışsal bir kategori olarak görmektedir. Piyasa yapısı açısından bakıldığında rekabet, bir yandan ekonomik faaliyetlerde en fazla kâr elde etmek için katılımcılar arasında rekabetin varlığını, diğer yandan mevcut ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanmasını ifade etmektedir (Mokronosov ve Mavrina, 2014: 194).

Rekabet sürecinde bir işletme, müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, net bir rekabet stratejisi geliştirmek için bir işletmenin rakiplerine göre pazardaki konumunu bilmesi gerekmektedir. Bu durum da rekabet gücü kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Rekabet gücü, pazarda temsil edilen benzer nesnelere kıyasla belirli bir ihtiyacın gerçek veya potansiyel memnuniyet derecesi ile karakterize edilen bir nesnenin özelliği olarak ifade edilmesidir. Rekabet gücü pazardaki benzer nesnelere kıyasla rekabete dayanma yeteneğini belirlemektedir (Andrianov, 1997: 33).

“Rekabet gücü” terimi çok sayıda yerli ve yabancı araştırmacının eserlerinde dikkate alınmaktadır. Rekabet gücü rekabet etme yeteneğidir. Bu terimin daha fazla netleştirilmesi rekabet edebilirlik nesnelerinin, hedeflerin ve değerlendirme kapsamının özelliklerini ortaya koyarak aşağıdaki soruları cevaplamaktadır (Fatkhutdinov, 2000: 312):

1. Kiminle (neyle) rekabet edilecek?

2. Hangi kriterler ve göstergelerle rekabet edilecek?
3. Hangi seviyede rekabet edilecek?

Bu soruların ilki için verilecek cevap rekabet edebilirliğin değerlendirilmesinin nesnesini, yani ne değerlendirildiğini göstermektedir. Diğer soruların cevapları ise, nesnenin özelliklerini hesaba katarak ve bir nesnenin rekabet etme yeteneğinin nerede ve nasıl gerçekleştirildiğini görmemizi sağlamaktadır. Değerlendirme nesneleri mallar, şirketler, endüstriler, bölgeler ve ülkeler olabilmektedir.

Tek bir rekabetçiliğin kesin bir tanımı da yoktur, bu nedenle birçok araştırmacı bu kavramı farklı yorumlamaktadırlar.

Örneğin, M. Porter çalışmalarında rekabet gücünü, malların, hizmetlerin ve piyasa ilişkilerinin bir konusu olarak piyasada bulunan benzer mallar ile aynı zaman ve düzeyde aynı zamanda pazar ilişkilerinde rekabet eden konularla eşit davranmak olarak tanımlamaktadır (Porter, 2005: 454).

Fatkhutdinov (2000) da rekabet gücünü belirli bir pazarda temsil edilen benzer nesnelere kıyasla belirli bir ihtiyacın karşılanma derecesi ile karakterize edilen bir nesnenin özelliği olduğunu vurgulamaktadır.

L. R. İlyasova (2001) ise rekabet gücünü; bir işletmenin pazar payını elde etme, sürdürme ve artırma (azaltma) yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre, bir işletmenin rekabet gücü pazar payı ile belirlenmektedir.

1.5.2. Firma Düzeyinde Rekabet

Rekabet, piyasadaki aynı malların üreticileri için mümkün olan en fazla sayıda alıcının yardımıyla ve maksimum kâr elde eden ekonomik bir yarışma olarak ifade edilmektedir. Rekabet, piyasa sistemini kontrol etmenin önemli bir yoludur. Asıl rekabet, işletmeleri mümkün olduğunca bilimsel ve teknik başarılar almaya, etkin ekipman, teknoloji uzmanları, modern üretim ve işçilik düzenleme yöntemleri uygulamaya yönlendirmektedir. Rekabetçi bir durum olduğunda işletmeler, belli bir ürün hacminin üretilmesinde kaynakların en büyük ekonomik kombinasyonunu kullanmaktadır. Bu durum işletmeye avantaj sağlamaktadır (Francis, 1989: 3-12). Modern işletmelerin rekabetçi bir ortamda davranışlarını göz önünde bulundurarak, küçük ve büyük

işletmelerin davranışlarındaki farklılıkları belirtmek gerekmektedir. Piyasada küçük işletmeler ne kadar rekabet edebilmekte? Onlar büyük firmalara karşı dayanabilir mi? Büyük işletmeler için dezavantajları nelerdir? Her şeyden önce, tüm mallarını ve tüm pazarlarını takip edemezler ve herhangi bir değişikliğe risk olarak bakmaktadırlar. Büyük firmalara karşı, küçük firmalar “ihtiyaçlara odaklanma” ilkesiyle çalışmaktadır (TUSİAD, 1997: 32). Piyasaya yeni bir şey sunmak onlar için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle yeni ürünlerin büyük bir çoğunluğu küçük firmalarda görünmektedir. Küçük firmalar ileriye dönük düşünebilmektedirler. Büyük bir firmada, inovasyon sürecinin iyileştirilmesi için sürekli önlemler alınmaktadır, çünkü bir başarısızlık tüm refahı ciddi şekilde bozabilmektedir. Piyasa ilişkileri, rekabet ortamı oluşum süreçleri ile yakından ilişkili olduğundan, bu ilişkiler, şirketin rekabetçiliğini sağlama sisteminde ifade edilmektedir.

1.5.3. Firma Rekabetçiliğinin Tanımı

Ürün üreticileri olarak işletmeler, endüstriler, bölgeler ve devletler tüm tüketiciler için rekabet etmektedirler. Ürünlerin rekabet edebilirliğinin temel dayanağı, işletmenin seviyesidir.

Literatürde "firma rekabetçiliği" kavramı, çoğunlukla bir işletmenin rekabete dayalı bir ürün üretme yeteneği anlamına gelmektedir. Bu kavramın ekonomik özünü ortaya çıkarmak için çeşitli araştırmacılarından elde edilen birkaç tanım aşağıdaki Tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2. "Firma Rekabetçiliği" Kavramının Tanımlarına Genel Bakış

Tanım	Yazar
İşletmeden çıkmanın ulusal ve dünya hammaddeler piyasalarına uygunluğunun en önemli kriteri.	BAGİYEV (1999)
Nesnenin özelliği, bu pazarda temsil edilen benzer nesnelerle karşılaştırıldığında ihtiyaçların memnuniyet derecesi ile karakterize edilir. Rekabet gücü, bu (iç veya dış) pazardaki benzer nesnelerle karşılaştırıldığında rekabete dayanma kabiliyetini belirler.	FATKHUTDİNOV (2000)
Bir işletmenin rekabet gücü, belirli bir şirketin gelişiminde, ürünlerinin insanların ihtiyaçlarını karşılama derecelerindeki farklılıkları ifade eden göreceli bir özelliktir ve üretim faaliyetinin verimliliğine göre, bir işletmenin rekabet edebilirliği, piyasa rekabet koşullarına uyum sağlama olanaklarını ve dinamiklerini karakterize eder.	MESKON (1993)
Firma rekabetçiliği, bir işletmenin finansal ve ekonomik yükümlülüklerini tam olarak sağlayan, potansiyelinin niceliksel ve niteliksel büyümesini sağlayacak bir fiyata ürünlerini piyasada geliştirme, üretme ve satma yeteneğidir.	SAMODUROV (2000)
Bir rakipçiden daha fazla rekabet gücü olan malları üretme ve satma yeteneğidir.	MIRONOV (2004)

Bu tanımlara göre, aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir (Mansurov, 2006: 109-115).

- Firma rekabetçiliği, işletmenin tüm kaynaklarının kullanımının boyutunu ve verimliliğini karakterize eder;
- Bir işletmenin rekabet edebilirliği, değişiklikleri hem dış hem de iç faktörlere bağlı olan dinamik bir göstergedir;
- Firma rekabet gücü oransal bir göstergedir. Karşılaştırma için rakiplerin veya ideal (referans) işletmelerin rekabet edebilirliğinin benzer göstergeleridir;
- Firma rekabetçiliği, belirli bir pazardaki benzer nesnelerle karşılaştırıldığında rekabete dayanma yeteneğidir;
- Bir işletmenin rekabet gücü, belirli bir firmanın, insanların ihtiyaçlarını ürünlerinden ve üretim verimliliğinden memnun etme derecesinde rekabetçi firmaların gelişmişlik seviyelerine kıyasla, gelişme seviyesini gösterir;

Bu sonuçlara dayanarak firma rekabetçiliği, bir işletmenin pazar için mücadele etme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (işletme stratejisine bağlı olarak pazar payını arttırma, azaltma veya sürdürmedir).

1.5.4. Firma Rekabet Gücüne Etkileyen Faktörler

Firma rekabet gücü, hem iç hem de dış olmak üzere birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin etki derecesi farklıdır ve zaman içinde değişebilmektedir. Rekabetçiliği etkileyen faktörlerin oluşturulması ve analiz edilmesi bir kurumun yönetiminde önemli bir noktadır. Rekabetçilik faktörü, bir veya birkaç rekabet gücü kriterini değiştirmek için gerekli ve yeterli olan nedendir. Firma rekabet gücünü etkileyen faktörler ikiye ayrılmıştır. Bunlar; içsel ve dışsal faktörlerdir (Kotler, 2009: 104).

1.5.4.1. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler altında, firmanın bu faktörleri etkileyemediği faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Dışsal faktörler sosyo-ekonomik ve örgütsel ilişkiler olarak şirketin fiyat ve fiyat dışı özelliklere göre başarılı ürünler yaratmasını sağlamaktadır.

Dış faktörler şunlardır:

- Tüm üretim süreci boyunca bir örgütün rekabet avantajının oluşumunu etkileyen üretim faktörleri; ilerici teknolojinin ülkesinde veya sektöründeki varlığı, yatırım fırsatları, güçlü bir araştırma üssü, yüksek nitelikli personeldir.
- Rakiplerin yüksek etkinliğidir.
- Büyüklüğünü ve dinamiklerini karakterize eden talep faktörleri; talebin fiyat elastikliği, talebin yaşam döngüsünün aşamaları, ürün kalitesi için tüketici talepleri.
- Ülke ekonomisinde destekleyici endüstrilerin varlığıdır.
- Devletin hareketidir.
- Sektördeki işletmelerin özelleştirme derecesidir (Porter, 1993: 896).

Bu altı faktör bir işletmenin rekabet gücü düzeyini ortaya çıkarmaktadır. Üretim faktörleri, talep, rakiplerin faaliyeti ve ülke ekonomisinde destekleyici endüstrilerin varlığı Porter'ın Elmas modeli olarak adlandırılan sistem ile (ülkenin özellik sistemi, işletmeleri için rekabetçi bir ortam oluşturur) birleştirilmiştir. Bu faktörler etkileşime girerken, bu ülkedeki firmaların potansiyel rekabet edebilirlik seviyesini güçlendirmekte veya zayıflatmaktadır. Piyasa ilişkilerini oluştururken, özelleştirmelerinin derecesi aynı zamanda bir işletmenin rekabet gücünü de etkilemektedir. Çünkü kuruluşların

özelleştirilmesi iç pazarda rekabet ortamının oluşmasına ve hükümet faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (Gradov, 1995: 82).

1.5.4.2. İçsel Faktörler

Bir işletmenin kendi rekabet edebilirliğini sağlama yeteneğini belirleyen nesnel kriterlere iç faktörler denir. İç faktörler; piyasa ve çevresel etkinlik, maliyet ve yönetim etkinliği olarak sıralanmaktadır (Aleksandrov, 2011: 35).

Bu faktörler küresel işletmelerin rekabet gücünü etkilemektedir. Faktörlerin içeriğini değiştirmek onların herhangi bir organizasyonda rekabet gücünü etkilemelerini sağlamaktadır (Hans ve Wolfgang, 1995: 96-102).

Piyasa etkinliği altında, bir dizi koşulun yerine getirilmesine dayanarak mümkün olan maksimum müşteri memnuniyeti kastedilmektedir. Müşteri memnuniyeti; tüketiciye yakınlık, rakip analizi, faydalı olanı aramak ve bilgi desteğidir. Şirketin tüketiciye olan yakınlığı satışta kişisel bağlantılara sahip olmak ve satış sonrası hizmetlerin yoğunluğunu ifade etmektedir. İşletmenin rakiplerin amaçlarını, stratejilerini ve eylemlerini analiz etme, yeni rekabet avantajı kaynakları bulma becerisi, hem piyasa etkinliğini hem de rekabet edilebilirliğine bağlıdır (Aleksandrov, 2011: 35).

Maliyet etkinliği; firmanın genel stratejisine uygunluk, üretim sonrası maliyetlerin optimizasyonu, bir işletmenin faaliyetlerinin yönetimi, üretim, pazarlama ve finansal yönetim ile başkalarının değerini veya etkinliğini etkilediğinde ortaya çıkan ilişkilerin koordinasyonu anlamına gelmektedir (Porter, 1993: 896).

Ekolojik etkinlik, çevreye verilen zararın en aza indirilmesi anlamına gelmektedir. Ürün yaşam döngüsünün ekolojik optimizasyonuna ve personelin ekolojik kültürüne bağlıdır.

Bir işletmenin rekabet gücü büyük ölçüde yöneticilerin kişisel niteliklerine, yönetimin bir işletme stratejisi geliştirmesine, uygulama kabiliyetine, dış ortamdaki değişikliklere uyum sağlaması, birleşik bir muhasebeye, kontrol sistemi ve yüksek nitelikli personel seçme kabiliyetinden etkilenen yönetimin etkinliğine bağlıdır (Chaynikova, 2007: 192).

Psikolojik faktör; iş etiği, çalışma arzusu, becerisi, esneklik, öğrenmeye istekli olma, rekabetin ruhu ve ekibin her üyesinin kişisel çıkarlarını ortak bir göreve tabi kılma becerisini içermektedir. Parasal olarak tahmin edilemez, nicelendirilmesi zordur ancak tüm işletmenin çalışmasını etkilemektedir (Schwarz, 1995: 96).

1.6. TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ

1980'lerin başından beri Türkiye hem ekonomik hem de sosyal boyutlarda hızlı bir dönüşüm geçirmektedir. Uzun bir istikrarsızlık ve kriz döneminin ardından Türkiye, 2002'den bu yana ekonomik gelişme ve bolluk yolunda büyük ilerleme kaydetmiştir. Otomotiv ve tekstil endüstrisinin yanında, nakliye ve lojistik segmenti, Türkiye'nin en dinamik sanayi sektörlerinden biri olmuştur. 1986 yılında kuruluşundan bu yana, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTIKAD), uluslararası düzeyde olduğu kadar yurtiçi ve yurtdışında da taşımacılık ve lojistik gündeminin devam eden gelişimini desteklemektedir. UTIKAD, toplam 50.000 çalışanı olan havayolu, denizyolu, demiryolu ve karayolu nakliyesi faaliyetleri sunan yaklaşık 400 nakliye şirketi üyesini temsil edip, Türk lojistik ortamındaki modernizasyon girişimlerini desteklemektedir.

Türkiye ekonomisi, son on yılda yıllık ortalama yüzde 5'lik büyüme ile lojistik sektörü için birçok fırsat sunmaktadır. Kamu ve özel altyapı yatırımları, ülkenin lojistik hizmetlerini son on yılda önemli ölçüde geliştirmektedir. Ülkede pek çok havaalanı inşa edilmiş olup karayollarında duble yollar (iki yönlü) ve otoyollar genişletilmiştir. Büyük şehirlere hızlı tren seferleri başlamıştır ve Türkiye'nin limanlarının kullanımı artmıştır. Türkiye'nin Doğu Avrupa, Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'ya kolay erişim sağlayan elverişli coğrafi konumu, ülkenin bölgedeki yük trafiği için 2 trilyon dolardan fazla bir değere sahip merkezi bir bağlantı olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda Türkiye çeşitli ulaşım türleri sunarak ulaşım maliyetlerini azaltmaya yardımcı olan lojistik merkezleri inşa etmektedir (Gülen, 2011: 159).

2017 yılı sonunda Türk lojistik sektörünün hacmi 300 milyar TL'ye yaklaşmıştır. Uluslararası denetleme şirketi PwC'nin (PricewaterhouseCoopers) gerçekleştirdiği araştırmalar, 2018'de sektör hacminin 372 milyar TL olduğunu göstermiştir (www.rayhaber.com).

2018 yılı içerisinde Türkiye'deki mal bedeline göre transfer usullerinin % 65'i denizyolu, %12'si havayolu, %22'si karayolu ve %1'i de demiryolu ile gerçekleşmektedir. Fakat tonaj açısından gerçekleştirilen transfer usullerine bakıldığında denizyolunun %89, karayolunun %9, havayolu ve demiryolunun da %1'lik kullanım hacmine sahip olduğu görülmektedir. Ülkenin üç tarafının denizlerle çevrili olduğu göz önüne alındığında denizyolu ile yapılan transfer hacminin düşündürücü seviyede olduğu saptanmaktadır. (www.rayhaber.com).

İthalat ve ihracatlarda transfer usul değerleri esas alınarak 27 AB ülkesi incelendiğinde, Türkiye'deki gibi nakliyecilik denizyoluyla yapılmaktadır. Türkiye'de ise ithalat ve ihracatta transferlerin %57'si denizyoluyla, %30'u karayoluyla ve %8'i de havayoluyla yapıldığı görülmektedir. Halihazırdaki ulaşım altyapı durumu incelendiğinde Türkiye'nin karayolu, otoyolu ve demiryolu altyapısının AB-27 ortalamasının olabildiğince altında olduğu sonucuna varılmıştır ve bu nedenle karayolu, otoyolu ve demiryolu altyapılarının iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına daha çok itina gösterilmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2012: 33).

Türkiye'nin üç tarafının denizlerle çevrili olduğu göz önüne alındığında denizyolu ile yapılan transfer hacminin düşündürücü seviyede olduğu saptanmıştır. Son yıllarda dünyaki ticaret nakliyeciliğinin %80 kadarı denizyolu ile yapılmaktadır. Nakliyecilikte diğer nakliye türlerine nazaran denizyolunun avantajları çoktur ve demiryolundan 3,5 kat, karayolundan ise 7 kat daha düşük fiyatlıdır (Tutar ve diğ., 2009: 201).

Türkiye'de denizyolu ve havayolunun 1923–1950 yıllarındaki durumuna bakacak olursak bu iki ulaşım çeşitlerinde bu yıllarda pek fazla ilerleme kaydedilmediğini söylemek mümkündür. Bir çok Türk gemisinin I. Dünya Savaşı'nda imha edilmesi sonucunda Cumhuriyetin ilk günlerinde yurtdışı yeterince geminin olmadığı bilinmektedir. I. Dünya Savaşı'ndan sonra Lozan Antlaşması imzalanmasıyla Türk karasularında gemi işletme hakkının yabancı devletlerden alınarak Türklere verilmesiyle beraber denizcilikte ilerlemeye yol açsa da bu sonuçlar yarım ada konumundaki bir ülkeye göre oldukça az bir ilerleme olmuştur (Kurt, 2010: 155).

1950-1960 yıllarında Türkiye'de karayolları gelişimini hızlı bir şekilde devam ettirirken denizcilikte de bunun yanı sıra %70 oranında gelişme kaydedilmiştir. Çoğunlukla denizcilikteki gelişimin sebebi özel sektör kuruluşlarının gemi alımları ile

olmuştur. Ancak oransal olarak artış gösteren filo hacmi, nicel olarak yeterli olmamıştır. Havayolu taşımacılığında ise kapasitedeki artış iki katı olmasına karşın genel taşımacılıkta pay %1 olmuştur. Benzer biçimde genel taşımacılıktaki payı demiryolunun da karayolu taşımacılığının gelişmesiyle gerilemesine sebep olmuştur (Kurt, 2010: 157).

Dünyada da olduğu gibi konteynır nakliyeciliği gittikçe daha fazla paya sahip olmaya devam etmektedir. Bu gelişme denizyolu taşımacılığında altyapının iyileştirilmesini ve teknolojik yatırımları da zorunlu hale getirmektedir. Türkiye'nin AB ve komşu ülkeleri ile olan yüksek orandaki ticareti ve sektörel hususiyetler sebebiyle karayolu nakliyeciliği de genel dış ticaret transferlerinde olabildiğince büyük bir paya sahiptir (www.kamusen.org.tr).

Bu sebeple Türk yatırımcıların uluslararası karayolu taşımacılığı ve kara-deniz combine taşımacılığına yatırımlar yapmaları kaçınılmaz olmuştur. Türk nakliye firmaları, AB ve çevre ülkelerin nakliyecileriyle geçiş kotalarına karşı mücadele edebilecek kalite ve miktarda bir filoya sahip olmuşlardır. Nakliyecilikte denizyollarının fiyat olarak daha düşük olmasından dolayı payı düşüş göstermektedir. Toplam ithalat ve ihracat nakliyeciliğinde ABD Doları namına denizyolunun %50,5, karayollarının %36,71 ve havayollarının ise %10,1 paya sahip olduğu görülmektedir (TUİK, 2016: 41). Nakliyecilik çeşitlerinin Türkiye'nin coğrafi pozisyonu ve hususiyetleri sebebiyle kullanabilmesi, hem taşımacılık hem de lojistik sektörüne mühim avantajlar sağlamaktadır.

1.7. KIRGIZİSTAN'DA LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Kırgızistan Orta Asya'nın doğu kısmında yer alır ve kuzeyde Kazakistan, batıda Özbekistan, güneyde Tacikistan, doğuda ise Çin Halk Cumhuriyeti ile sınırlıdır. Denize çıkışı olmadığından, Kırgızistan için uluslararası karayolları ve demiryolları büyük ekonomik pazarlara ve rotalara erişim sağlamaktadır. Kırgızistan dağlık bir ülke olduğundan devlet karayolu altyapısına ve gelişimine önem vermektedir. Kırgızistan'nın lojistik sektörü gelişmemiştir. Ancak alt yapıyı geliştirmek için çok çaba gösterilmektedir (www.traceca-org.org).

Temel ulaşım ve taşıma araçları karayolu taşımacılığı ile olmaktadır. Karayolu taşımacılığı ülkedeki toplam taşıma yöntemlerinin % 90'ından fazlasını oluşturmaktadır.

Diğer önemli ulaşım şekli, düşük maliyetlerden dolayı demiryolu taşımacılığıdır. Bununla birlikte, demiryolu altyapısının yetersiz bir şekilde geliştiğini ve Kırgızistan'daki engebeli arazinin ek demiryolu tesisleri inşa etmeyi zorlaştırdığı belirtilmelidir. Demiryolları çoğunlukla Kazakistan ve Rusya'ya yolcu taşımacılığının yanı sıra Rusya ve Kazakistan'dan yakıt taşımacılığı için de kullanılmaktadır (Lucy Styles, 2019: 50).

En pahalı ulaşım şekli olan hava kargo oldukça gelişmiştir. Manas Uluslararası Havalimanı'ndaki terminalde her türlü lojistik hizmet verilmektedir. Kırgızistan'da 11 havaalanı vardır. Dördü uluslararası uçuş işleme kapasitesine sahiptir. Bişkek'teki Manas Uluslararası Havalimanı, ülkedeki en büyük ve en iyi donanımlı havalimanıdır ve ağır hava araçlarının inişine uygundur. Manas şirket yönetimi tüm hava gönderilerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca sıcaklık kontrolü ve diğer fonksiyonları ile modern bir depolama tesisi bulunmaktadır (Lucy Styles, 2019: 50).

Kırgızistandan denizyollarına ve limanlara erişim yoktur. Ülkede var olan tek su yolu Issyk-Kul gölündedir. Oradaki ulaşım sadece yerel limanlar arasında karşılıklı seferler içermekte olup öncelikle turistik yolculara hizmet vermektedir.

Demiryolu, Kırgızistan'da çok popüler olmadığı için çok gelişen bir ulaşım aracı değildir. Demiryollarından yapılan taşımacılık çeşitli inşaat malzemeleri (ahşap ve metal dahil) ve yakıt gibi Rusya'dan yapılan ihracatlar için kullanılmaktadır.

Tüm tüketim mallarının % 90'ından fazlası karayoluyla taşınmakta, bu da Kırgızistan Cumhuriyeti için en temel uluslararası ulaşım altyapısı olarak görülmektedir. Ülkenin en büyük ticaret ortakları Çin, Türkiye, İran, Rusya ve Avrupa ülkeleri olup her türlü tüketim malını sunmak için karayolu taşımacılığını kullanmaktadırlar. Kırgızistan'da toplam yol uzunluğu 34.000 km'dir. Kırgızistan'daki karayolları, stratejik olarak önemli olup devlet ve uluslararası yollar ile ülke içindeki yerel karşılıklı yollar olarak 2 gruba ayrılmaktadır (www.traceca-org.org).

Yurtdışındaki lojistik sistemlerin değişimi sadece bireysel organizasyonlar için değil bir bütünlük içinde ülke için rekabette en önemli stratejik araçlardan biri olduklarını kanıtlamaktadır. Kırgızistan'da durum biraz farklıdır. Tarihsel, politik ve ekonomik nitelikteki nesnel nedenlerden dolayı lojistik alanında belli bir teknolojik eksiklik vardır.

Bu bir takım nedenlerden kaynaklanmaktadır:

- Ulaşımın, üreticiler, tedarikçiler ve tüketiciler arasında, tek bir sistemde birleştirilmesi için yeterince güçlü bağlantılara ihtiyaç duyulması.
- Lojistik sistemlerin geliştirilmesi için sermaye yatırımları gerekmesi.
- Teknolojinin sürekli gelişmesi, “lojistik” alanında uzman personelin eğitimi, orta ve üst düzey yönetim personelinin bu alanında yeniden eğitim ve ileri eğitim yürütmesini gerektirmesi (Sovetbekov, 2014: 112).

1.8. LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON, ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE FİRMA REKABETÇİLİĞİ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR

Lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre ve firma rekabetçiliği ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Lojistik stratejisini test eden ilk çalışmalardan birini Bowersox ve Daugherty (1987) yapmışlardır. Lojistik stratejiyi incelemek için tipoloji oluşturmuşlardır. Bu tipolojinin temel hedefi lojistik stratejinin şirketlerin rekabet performansı üzerindeki etkisini test etmektir. Ana stratejik odaklanma temelinde, üç örgütsel lojistik şekil belirlenmiştir. Bunlar; Süreç Stratejisi (Process strategy), maliyete yol açan faaliyetler üzerinde kontrol, Pazar Stratejisi (Market strategy), müşterilerin karşılaştığı karmaşıklığı azaltmak için bir iş birimi içindeki geleneksel lojistik faaliyetlerin yönetimi, Bilgi Stratejisi (Information strategy), kanal genelinde bilgileri yönetmek için geleneksel olan ve geleneksel olmayan lojistik faaliyetlerin yönetimidir.

McGinnis and Kohn (1990), lojistik stratejilerinin ampirik olarak belirlenip belirlenemeyeceğini bulmak için bir çalışma yapmışlardır. Elde edilen verilere dayanarak dört spesifik lojistik stratejisi belirlenmiştir. Çalışma daha sonra bu stratejilerin içeriğinin organizasyonlar içindeki lojistiğin geliştirilmesinde genel stratejinin bir parçası olarak lojistiğe odaklanmıştır.

McGinnis and Kohn'un (1993) çalışmasında ise, firmanın stratejisinin bir parçası olarak lojistiğe ek bakış açıları geliştirmek için daha önceki araştırmalara dayanmakta, zamana bağlılığı arttırmak için lojistik stratejisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve lojistik stratejisinin firmanın dış çevresiyle olan ilişkilerini incelemektedir. Son olarak,

lojistik yönetimini öğreten, uygulayan veya araştıranlar için lojistik stratejiye ilişkin görüş sağlamaktadır.

Süreç, pazar ve bilgi stratejileri, lojistik süreci yönetmek için ortak bir hedefe sahiptir. Süreç iç entegrasyon ve pazar dış entegrasyona vurgu yapmakta olup, bilgi entegre planlama ve operasyonlara odaklanmaktadır. Ardından lojistik stratejisinin değişken zenginliğinin tükenmediği ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır (Clinton and Closs, 1997: 19-44).

Kohn and McGinnis'in ilk çalışmasında (1997a), lojistik stratejisinin 1990 ile 1994 arasında önemli ölçüde değişmediği sonucuna varılmıştır. İkinci çalışmasında (1997b), lojistik stratejiyi tanımlayan iki boyutun ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Birincisi, firma içindeki ve dış seçmenlerle lojistik akışları, koordinasyonu ve karmaşıklığı yönetmeyi hedeflerken, diğeri ise verimlilik, kontrol ve maliyet düşürme süreçleridir. Son olarak, üç değişkenin (müşteri hizmeti etkinliği, lojistik koordinasyonu etkinliği ve rekabet edilebilirlik) entegrasyon seviyesini ve süreç entegrasyonunu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Diğeri bir çalışmada, bilgi teknolojisi (BT) desteği ve örgütsel literatür ile bütünleşme akışına dayandırmaktadır (Rai ve diğ., 2006: 225-246). Yazarlar, BT entegrasyon yetenekleri, süreç entegrasyon yetenekleri ve firma performansına odaklanan bir BT entegrasyon odaklı tedarik zinciri yönetimi modeli geliştirilmiştir. Sonuçlar çalışma modelini desteklemiştir. Yazarlar, tedarik zinciri yönetimi için BT altyapısının entegrasyonunun tedarik zinciri yönetimini kolaylaştırdığı ve şirketlerin operasyonel mükemmellik ve gelir artışı alanlarında verimliliğini artırdığı sonucuna varmışlardır.

Kim'in (2006) araştırmasında, tedarik zinciri yeteneği ile kurumsal rekabet gücü arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada tedarik zinciri entegrasyonunun araya giren değişken olarak firma performansında artışa yol açtığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, tedarik zinciri ile yakın uyumun firmanın rekabet gücü ve tedarik zinciri yeteneği güçlü olsa bile vazgeçilmez olduğu sonucuna varılmıştır.

Chen, Daugherty ve Landry'nin (2009) çalışmasında iç ve dış tedarik zinciri yönetiminin kavramsallaştırılmasını netleştirmek ve kavramların pratik uygulamalarının daha basit bir yolunu geliştirmek olmuştur. İç işlemlerin iç entegrasyonunun (iç işlemlerin birleştirilmesi ve basitleştirilmesinin bir sonucu olarak) dış işlemlerin entegrasyonuna yol

açtığı (dış işlemlerin birleştirilmesi ve basitleştirilmesinin bir sonucu olarak) firmanın performansında artışa yol açtığı yapısal bir model önerilmiştir.

Diğer bir çalışmada, tedarik zinciri entegrasyonu ile ilgili literatürü gözden geçirmiş ve teorik bir çerçeve önermişlerdir (Chen ve diğ., 2009: 63-84). Literatür taraması (a) iç-dış perspektifleri, (b) tedarik zinciri entegrasyonuna ilişkin süreç görüşlerini ve (c) tedarik zinciri işlem entegrasyonunun temel öncülleri incelenmiştir. Sonucunda şu önermelere yol açmıştır.

- Bir firmanın maliyet yönelimi ve müşteri yönelimi, tedarik zinciri süreç entegrasyonu üzerinde doğrudan olumlu etkiye sahiptir
- Maliyet yönelimi ve müşteri yönelimi kombinasyonunun tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde bireysel olarak olduğundan daha büyük bir etkisi olmasıdır.
- Son olarak, yazarlar firmanın verimliliği, etkinliği ve yenilikçi yeteneklerinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

McGinnis, Kohn ve Spillan (2010) 1990'dan 2008'e kadar lojistik stratejisini incelemişler ve 1990, 1994, 1999 ve 2008 yıllarında toplanan ampirik verilerin karşılaştırılması yapmışlardır. Lojistik strateji kümeleri (yoğun ve pasif) ve bunların lojistik stratejinin sonuçları ile olan ilişkileri tanımlanmıştır. Maliyet etkinliğinin her iki stratejik kümede ortak olduğu müşterilerin karşılaştığı karmaşıklık azalttığı, organizasyonlar arası ve kurum içi koordinasyonun pasif lojistik stratejilerde daha az önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca lojistik koordinasyonun etkinliğinin ve müşteri hizmetlerinin etkinliğinin iyi göstergelerinin olduğu, lojistik stratejisinin sonuçlarının da iyi göstergeleri olduğu sonucuna varmışlardır.

Küçük üretim şirketlerinin lojistik stratejileri, büyük üretim şirketlerinin stratejilerinden farklı olup olmadıklarını belirlemek için deneysel olarak incelenmiştir. Sonuçlar, ABD'deki küçük ve büyük imalatçı firmaların lojistik stratejileri arasındaki farklılıkların tür olarak değil, seviye göre farklılık gösterdiği belirlemiştir. Diğer sonuçlar arasında süreç stratejisi, pazar stratejisi, bilgi stratejisi, lojistik koordinasyon etkinliği ve küçük-büyük firmaların rekabet gücü üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Spillan ve diğ., 2010: 43-62).

Agan'ın (2011) çalışmasında, tedarik zinciri entegrasyonu açıklayacak nedensel modelleri ve tedarik zinciri entegrasyonun performansı nasıl artıracağını araştırmayı

amaçlamaktadır. Tedarik zinciri entegrasyonuna yönelik potansiyel sağlayıcılar arasında bilgi teknolojisi, iletişim, işletme özellikleri, pazarlama yetenekleri bulunmaktadır. Yazar tedarik zinciri entegrasyonun tek taraflı değil kesintisiz bir entegrasyon olarak görülmesi gerektiği sonucuna varmıştır. Ayrıca, tedarik zinciri entegrasyonun bir rekabet avantajı olabileceği ancak tedarik zinciri entegrasyonuna ulaşmak için BT altyapısının ve pazar yöneliminin gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

McGinnis, Spillan ve Virzi (2012) Guatemala'daki lojistik stratejisini ampirik olarak incelemişler ve bulguları ABD firmalarıyla karşılaştırmışlardır. Guatemala'nın lojistik stratejisinin temelleri Amerikan firmalarına benzemektedir. Bununla birlikte Guatemala lojistik yöneticilerinin süreç stratejilerine daha az dikkat ettiği ancak etkin lojistik koordinasyonu, müşteri hizmetine bağlılık, bir kuruluşun rekabetçi bir seviyede rekabetçiliği sağlamak için piyasa ve bilgi stratejilerine daha fazla önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir.

McGinnis ve Kohn (1993) stratejik lojistik sorununu ve örgütsel çevresel düşmanlık seviyesini dikkate alan bir acil durum stratejisi modelini varsaymışlardır. Örgütsel dış ortamı incelemek için kullandıkları metodolojiyi Pain ile Anderson, Miller ile Friesen, Dess ile Beard ve Rasheed ile Prescott metodolojilerine dayandırmışlardır. İlk iki metodoloji, örgütsel çevrelerin gözlemci yorumunu vurgulamıştır. Son iki alıntıdaki metodolojiler, belirli endüstriler için dış çevresel önlemler geliştirmek için endüstriyel sınıflandırma verilerini belirlemektedir. McGinnis ve Kohn (1993) lojistik stratejisi ile 0,05 düzeyinde sadece "çevresel düşmanlık düzeyi" nin önemli olduğu sonucuna varmışlardır.

Davis ve Morris (1991) örgütsel çevrenin araştırılmasına örgütsel katılımcıların algılarını incelemişlerdir. Algılanan çevresel karışıklığın girişimcilik üzerindeki etkisini değerlendirmek için 93 firma üzerinde araştırma yapmışlardır. Algılanan türbülans, girişimcilik ve firmanın pazarlama yönelimi üzerinde önemli bir nedensel etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK STRATEJİ, LOJİSTİK ENTEGRASYON VE ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN FİRMA REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin firma rekabetçiliği üzerindeki etkisi bir alan çalışmasıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, model ve hipotezleri bu bölümde ele alınmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir piyasa ekonomisinde; her işletmenin asıl amacı piyasada hayatta kalmak, kârlarını maksimize ve maliyetlerini optimize etmektir. Modern ekonominin pek çok endüstrisinde, zor koşullarda hayatta kalabilmek için işletmenin gelişiminin önemi oldukça yüksektir. Rekabetçilik; işletmelerin mal ve hizmetlerinin rekabetçi bir pazarın ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti, başka bir deyişle firmayı "ayakta tutması" demektir. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen birçok faktör vardır. Çalışmada bu faktörlerden; lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre ele alınmıştır.

Lojistik strateji, bir işletmenin genel stratejisinin önemli bir parçasıdır. İyi oluşturulmuş bir lojistik strateji, büyük bir şirketin veya kuruluşun gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Lojistik entegrasyon lojistik şirketinin yönetimini, daha yüksek bir seviyeye ulaştırmak ve lojistikteki belirli işlevsel alanları tek bir yönetim sistemine entegre etmesi gereken kaynaklar olarak düşünüldüğünden zor bir görev haline gelmektedir. Örgütsel çevre ise organizasyonun rekabet gücünü değerlendirerek, etkinliğini artırmak için yönetim kararlarının geliştirilmesine yönelik olası yönergeleri önermekte ve planlanan sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Erzurum (Türkiye) ve Bişkek (Kırgızistan) şehirlerindeki üretim işletmelerin lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre faktörlerinin firma rekabetçiliği üzerinde etkisini incelemektir.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışma Erzurum ve Bişkek illerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerini kapsamaktadır. Örneklem bölgeleri tespit edildikten sonra örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için: Erzurum Ticaret Odası yetkilileri ile görüşülmesi sonucunda, Erzurum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin sayısı 76 olarak belirlenmiştir. Kırgızistan Bişkek şehrinde ise faaliyet gösteren işletmelerinin sayısı 112 olarak belirlenmiştir. Erzurum ve Bişkek'teki üretim işletmelerinin yetkilileri ile randevu alınarak görüşme yapılmış ve ayrıca e-mail üzerinden anket gönderilerek veri toplanmıştır.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde regresyon, faktör analizi ve T-testi kullanılmıştır.

Anket formu Erzurum ve Bişkek illerinde faaliyet gösteren 188 işletmeye sunulduktan sonra 127 işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Bunlardan 61 tanesi Erzurum, 66'sı ise Bişkek ilindeki üretim işletmelerinden gelen anketlerdir. Anket uygulamasına katılan kişiler; işletmelerin lojistik konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları düşünülen firma sahipleri, genel müdürler, muhasebeciler ve pazarlamacılarıdır.

Araştırma değişkenlerine ilişkin sorular 5'li likert ölçeği (1 - Kesinlikle katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Kararsızım, 4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmüştür. Anketin birinci bölümünde, firma hakkında 7 soru sorulmaktadır. İkinci bölümünde ise araştırma değişkenleri ile ilgili 30 soru yer almakta ve anket toplam 37 sorudan oluşmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Literatürdeki çalışmalardan da yola çıkılarak iki şehirde bulunan üretim işletmelerinin özelliklerinin etkisi ile aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek üzere 15 hipotez kurulmuştur:

H₁: Lojistik stratejinin lojistik entegrasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Lojistik stratejinin örgütsel çevre üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Üretim işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3a}: Erzurum ilindeki üretim işletmelerinin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: Bişkek ilindeki üretim işletmelerinin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Üretim işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4a}: Erzurum ilindeki üretim işletmelerinin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4b}: Bişkek ilindeki üretim işletmelerinin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₅: Üretim işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5a}: Erzurum ilindeki üretim işletmelerinin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5b}: Bişkek ilindeki üretim işletmelerinin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

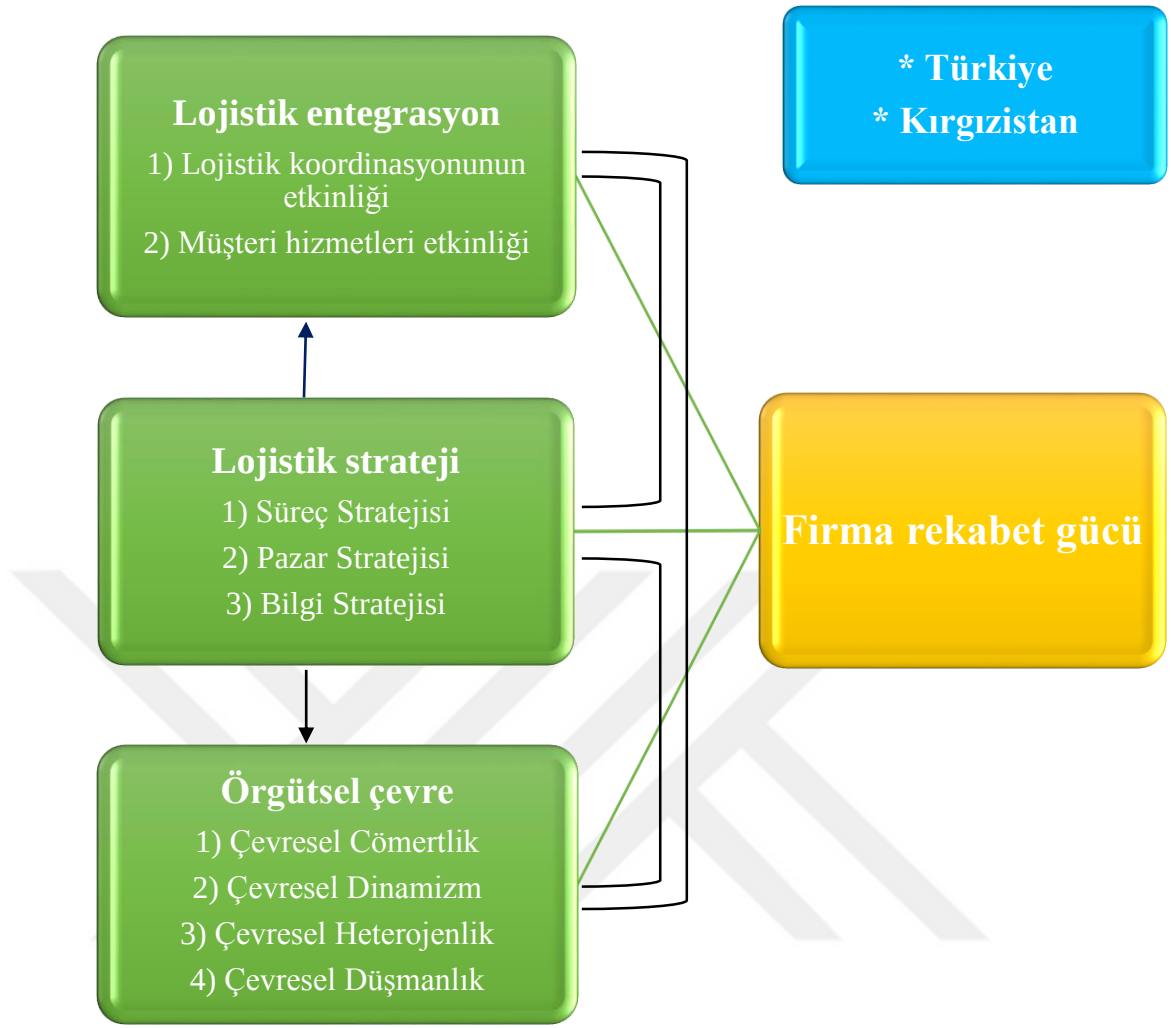
H₆: Lojistik strateji Erzurum ve Bişkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Lojistik entegrasyon Erzurum ve Bişkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Örgütsel çevre Erzurum ve Bişkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉: Firma rekabet gücü Erzurum ve Bişkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın modeli şekil 2.1.'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinin oluşturulmasında temel olarak esas alınmış çalışmalar Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Değişkenlerin Alındığı Kaynaklar

Ana Değişken ve Alt Değişken Sayısı	Kaynak
Lojistik strateji (3)	Michael A. McGinnis ve diğ, 2013
Lojistik entegrasyon (2)	Michael A. McGinnis ve diğ, 2013
Örgütsel çevre (4)	Michael A. McGinnis ve diğ, 1993
Firma rekabet gücü (1)	Michael A. McGinnis ve diğ, 2013

2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İki farklı ülkeden araştırmaya katılan, toplamda 127 işletmenin katılımcılarından alınan cevaplar üzerinden analizler yapılmıştır. Bu bölümde çalışmaya ilişkin uygulanan araştırma sonuçları belirtilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1. Güvenilirlik Analizi

İki ülkede kullanılan anket formunda yer alan ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla 5’li likert tipi sorulardan oluşan 30 soruya güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Türkiye’nin Cronbach Alfa değeri 0,837, Kırgızistan’ın ise 0,857 ve toplam – 0,846 çıkmıştır. 0,80 ile 1,00 değer aralığındaki Cronbach Alfa katsayısı yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunun göstergesidir. Buna göre anket uygulamasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Lojistik Strateji Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri

Lojistik stratejiyi ölçmek için süreç stratejisi, pazar stratejisi, bilgi stratejisi alt değişkenleriyle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.2.’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Lojistik Strateji Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler

Lojistik Strateji	Erzurum (n=61)		Bişkek (n=66)	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
<i>Süreç Stratejisi</i>	4,07	0,69	4,13	0,62
1. İşletmem satın alma, üretim ve dağıtımda maksimum verimlilikle çalışır.	4,05	0,90	4,17	0,78
2. İşletme lojistiğinin temel amacı satın alma, üretim ve dağıtım maliyetleri ile sonuçlanan faaliyetler tümünü kontrol altına almaktır.	4,11	0,71	4,17	0,71
3. İşletmemde lojistik; Odaklı İmalat ve Tam Zamanında Malzeme Alımı gibi maliyet ve envanter azaltıcı kavramların uygulanmasını kolaylaştırır.	4,03	0,86	4,06	0,76
<i>Pazar Stratejisi</i>	4,16	0,65	4,02	0,68
1. İşletmem çeşitli iş birimlerinin hizmetinde olan müşterilere hizmet etmek için koordineli bir şekilde fiziksel dağıtım yapar.	4,21	0,78	4,03	0,84
2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, müşterilerimizin bizimle iş yaparken karşılaştıkları karmaşıklığı azaltmaktır.	4,16	0,78	4,05	0,87
3. İşletmemdeki lojistik, rekabetçi bir müşteri hizmeti sunmak için çeşitli iş birimlerinin koordinasyonunu kolaylaştırır.	4,11	0,80	3,98	0,77
<i>Bilgi Stratejisi</i>	4,07	0,68	4,19	0,67
1. İşletmem, kanal üyelerinin (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) faaliyetlerinin koordinasyonunu ve kontrolünü gerçekleştirir.	4,03	0,91	4,18	0,74
2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, tüm dağıtım kanalı üzerindeki bilgi akışlarını ve envanter seviyelerini yönetmektir.	4,16	0,71	4,23	0,86
3. İşletmemin lojistiği; kanal üyeleri (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) arasındaki bilgi akışlarının yönetimini kolaylaştırır.	4,00	0,82	4,15	0,75
<i>Genel Değerlendirme</i>	4,09	0,50	4,11	0,50

Tablo 2.2. incelendiğinde, Erzurum işletmeleri açısından göreceli olarak en yüksek algılanan unsurun 4,21 ortalama ile “İşletmem çeşitli iş birimlerinin hizmetinde olan müşterilere hizmet etmek için koordineli bir şekilde fiziksel dağıtım yapar.” olduğu belirlenmiştir. Buna karşın en düşük algılanan unsurların ise 4,00 ortalama ile “İşletmemin lojistiği; kanal üyeleri (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) arasındaki bilgi akışlarının yönetimini kolaylaştırır.” olduğu görülmüştür. Bişkek işletmeleri açısından bakıldığında ise, en yüksek algılanan unsurların 4,23 ortalama ile “İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, tüm dağıtım kanalı üzerindeki bilgi akışlarını ve envanter seviyelerini yönetmektir.” olduğu belirlenmiştir. En düşük algılanan unsurlar ise 3,98 ortalama ile “İşletmemdeki lojistik, rekabetçi bir müşteri hizmeti sunmak için çeşitli iş birimlerinin koordinasyonunu kolaylaştırır.” ifadesi olmuştur.

2.4.3. Lojistik Entegrasyon Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri

Lojistik entegrasyonu ölçmek için lojistik koordinasyonunun etkinliği, müşteri hizmetleri etkinliği alt değişkenleriyle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.3.'te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Lojistik Entegrasyon Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler

Lojistik Entegrasyon	Erzurum (n=61)		Bışkek (n=66)	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
<i>Lojistik Koordinasyonunun Etkinliği</i>	4,08	0,54	4,08	0,70
1. Tedarikçiler, satıcılar ve diğer kanal üyeleri ile daha yakın koordinasyon ihtiyacı, işletmemde departmanlar arasında daha iyi çalışma ilişkileri geliştirmiştir.	4,16	0,66	4,09	0,85
2. İşletmemde, lojistik planlaması, genel stratejik planlama süreci ile iyi bir şekilde koordine edilir.	4,08	0,64	4,15	0,75
3. İşletmemde, lojistik faaliyetler; müşteriler, tedarikçiler ve diğer kanal üyeleri ile etkin bir şekilde koordine edilir.	3,98	0,62	3,98	0,79
<i>Müşteri Hizmetleri Etkinliği</i>	3,90	0,75	3,84	0,70
1. Daha yüksek müşteri hizmetleri seviyesine ulaşılması, çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verilmesine yol açmıştır.	4,05	0,92	3,97	0,78
2. İşletmemdeki müşteri hizmetleri programı, diğer lojistik faaliyetlerle etkili bir şekilde koordine edilmektedir.	3,92	0,78	3,85	0,75
3. İşletmemde kullandığım müşteri hizmetleri programı, rakiplerimize kıyasla üstün bir rekabet avantajı sağlamaktadır.	3,74	0,93	3,71	0,99
<i>Genel Değerlendirme</i>	3,99	0,54	3,96	0,61

Tablo 2.3. incelendiğinde Erzurum'daki cevaplayıcıların lojistik entegrasyonu konusunda en yüksek ortalama (4,16) "Tedarikçiler, satıcılar ve diğer kanal üyeleri ile daha yakın koordinasyon ihtiyacı, işletmemde departmanlar arasında daha iyi çalışma ilişkileri geliştirmiştir." unsurunu değerlendirmişlerdir. "İşletmemde kullandığım müşteri hizmetleri programı, rakiplerimize kıyasla üstün bir rekabet avantajı sağlamaktadır." unsurunu hem Erzurum (3,74) hem Bışkek'teki (3,71) cevaplayıcılar en düşük ortalama (3,71) ile değerlendirmişlerdir. Bışkek'teki cevaplayıcılar "İşletmemde, lojistik planlaması, genel stratejik planlama süreci ile iyi bir şekilde koordine edilir." unsuruna 4,15 ortalama ile en yüksek değer vermişlerdir.

2.4.4. Örgütsel Çevre Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri

Örgütsel çevreyi ölçmek için çevresel cömertlik, çevresel dinamizm, çevresel heterojenlik ve çevresel düşmanlık alt değişkenleriyle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.4.'te verilmiştir.

Tablo 2.4. Örgütsel Çevre Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Çevre	Erzurum (n=61)		Bişkek (n=60)	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
<i>Çevresel Cömertlik</i>	3,98	0,73	3,85	0,70
1. Mevcut yeni pazarlardaki birimler için yeni fırsatlar vardır.	4,16	0,88	3,63	0,97
2. İşletmemde mevcut ya da yeni ürünlerde birçok fırsat bulunmaktadır.	3,92	0,94	3,83	0,80
3. İşletmemin pazar potansiyeli fazladır.	3,85	0,91	4,10	0,80
<i>Çevresel Dinamizm</i>	2,61	0,98	3,00	1,01
1. İşletmem işletmelerin rekabetçi stratejilerini tahmin edemez.	2,67	1,12	3,08	1,06
2. İşletmemin hizmet ettiği pazarı tahmin etmek zordur.	2,56	1,06	2,91	1,08
<i>Çevresel Heterojenlik</i>	3,65	0,69	3,85	0,56
1. İşletmemin pazara sunduğu ürünlerin dağıtımı, farklı toptancılar, distribütörler ve müşteriler ile çalışmayı gerektirir.	3,75	0,92	4,14	0,65
2. İşletmemin gerçekleştirdiği rekabetçi taktikler pazarlarda büyük farklılıklar gösterir.	3,84	0,82	3,91	0,67
3. İşletmem tarafından verilen hizmet, ürün tercihleri, beklenen hizmet seviyeleri ve fiyat beklentileri büyük ölçüde farklılık gösterir.	3,33	1,03	3,58	0,86
4. İşletmem, mevcut pazarında etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, farklı teknolojilere sahiptir.	3,67	0,85	3,79	0,79
<i>Çevresel Düşmanlık</i>	3,78	0,97	3,87	0,73
1. Yeraldığı işletmemin pazarda şiddetli bir rekabet vardır.	3,95	0,86	3,97	0,72
2. Yeraldığı işletmemin pazarda rahatlıkla kapılan bir işletme müşterilerini rakiplerine kaptırır.	3,61	1,28	3,77	0,87
<i>Genel Değerlendirme</i>	3,57	0,39	3,70	0,40

Tablo 2.4. incelendiğinde, Erzurum'daki cevaplayıcılar açısından bağıntılı olarak en yüksek algılanan “Çevresel cömertlik” alt değişkenine ait sorunun 4,16 ortalama ile “Mevcut yeni pazarlardaki birimler için yeni fırsatlar vardır.” olduğu belirlenmiştir. Bişkek'te üretim yapan işletme cevaplayıcıları açısından bakıldığında ise, en yüksek algılanan “Çevresel heterojenlik” alt değişkenine ait sorunun 4,14 ortalama ile “İşletmemin pazara sunduğu ürünlerin dağıtımı, farklı toptancılar, distribütörler ve müşteriler ile

çalışmayı gerektirir.” olduğu belirlenmiştir. Buna karşın kıyasla en düşük algılanan “Çevresel dinamizm” alt değişkeni sorusunun ise hem Erzurum (2,56) hem Bışkek’teki (2,91) ortalama ile “İşletmemin hizmet ettiği pazarı tahmin etmek zordur.” olduğu görülmüştür.

2.4.5. Firma Rekabet Gücü Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerlendirmeleri

Firma rekabet gücüne etki eden unsurlara yönelik ortalama ve standart sapma değerler Tablo 2.5.’te verilmiştir.

Tablo 2.5. Firma Rekabet Gücü Değişkenine İlişkin Değerlendirmeler

Firma Rekabet Gücü	Erzurum (n=61)		Bışkek (n=60)	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
<i>İşletme Rekabetçiliği</i>	3,52	0,50	3,44	0,62
1. İşletmem, rakiplerime kıyasla, müşterilerin veya tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.	4,18	0,65	4,02	0,81
2. İşletmem rakiplerle kıyaslandığında stratejilerindeki değişikliklere daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verir.	4,10	0,65	3,95	0,85
3. İşletmem, rakiplerimize kıyasla, daha hızlı ve verimli bir şekilde yeni ürünler geliştirir ve satar.	4,05	0,69	3,92	0,83
4. Çoğu pazarda, işletmem çok zayıftır.	1,74	0,66	1,85	0,66
<i>Genel Değerlendirme</i>	3,52	0,50	3,44	0,62

Tablo 2.5. incelendiğinde Erzurum’daki ve Bışkek’teki cevaplayıcının her ikisi de en yüksek ortalamayla (4,18 ve 4,02) “İşletmem, rakiplerime kıyasla, müşterilerin veya tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.” ve en düşük ortalamayla (1,74 ve 1,85) “Çoğu pazarda, işletmem çok zayıftır.” unsurlarını değerlendirmişlerdir.

2.4.6. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Ölçeklerin Faktör Analizi

Çalışmada faktör yapısı incelenirken ölçeği oluşturan her bir faktörün özdeğerinin en az 1.00 ve faktör yük değerlerinin en az 0.40 ve üzeri olması kriteri esas alınmıştır (Schriesheim ve Eisenbach, 1995: 1117-1193). Ayrıca her bir faktör için en az % 5

varyans açıklama ve toplamda ise en az % 40 ve üzeri varyans açıklaması kuralı da göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 2.6. KMO and Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2094,857
	df	435
	Sig.	0,000

KMO; 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e ne kadar yakınsa örneklemin o kadar faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerekmektedir (Nakip, 2003: 409). KMO değeri 0,748 bulunmuştur, bu değer 0,50 den büyük olduğundan örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Örneklemin analiz için yeterlilik durumunu açıklamaktadır. Veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. P değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett küresellik testi ise 0,000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Tablo 2.7. Faktör Analizinin Sonucu

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri
Süreç Stratejisi (Açıklanan varyans: % 10)	
1. İşletmem satın alma, üretim ve dağıtımda maksimum verimlilikle çalışır.	,849
2. İşletme lojistiğinin temel amacı satın alma, üretim ve dağıtım maliyetleri ile sonuçlanan faaliyetler tümünü kontrol altına almaktır.	,752
3. İşletmemde lojistik; Odaklı İmalat ve Tam Zamanında Malzeme Alımı gibi maliyet ve envanter azaltıcı kavramların uygulanmasını kolaylaştırır.	,634
Pazar Stratejisi (Açıklanan varyans: %9)	
1. İşletmem çeşitli iş birimlerinin hizmetinde olan müşterilere hizmet etmek için koordineli bir şekilde fiziksel dağıtım yapar.	,740
2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, müşterilerimizin bizimle iş yaparken karşılaştıkları karmaşıklığı azaltmaktır.	,744
3. İşletmemdeki lojistik, rekabetçi bir müşteri hizmeti sunmak için çeşitli iş birimlerinin koordinasyonunu kolaylaştırır.	,753
Bilgi Stratejisi (Açıklanan varyans: %9)	
1. İşletmem, kanal üyelerinin (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) faaliyetlerinin koordinasyonunu ve kontrolünü gerçekleştirir.	,765

Tablo 2.7. (Devamı)

2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, tüm dağıtım kanalı üzerindeki bilgi akışlarını ve envanter seviyelerini yönetmektir.	,707
3. İşletmemin lojistiği; kanal üyeleri (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) arasındaki bilgi akışlarının yönetimini kolaylaştırır.	,828
Lojistik Entegrasyonu (Lojistik koordinasyonunun etkinliği, Müşteri hizmetleri etkinliği) (Açıklanan varyans: %9)	
1. Tedarikçiler, satıcılar ve diğer kanal üyeleri ile daha yakın koordinasyon ihtiyacı, işletmemde departmanlar arasında daha iyi çalışma ilişkileri geliştirmiştir.	,603
2. İşletmemde, lojistik planlaması, genel stratejik planlama süreci ile iyi bir şekilde koordine edilir.	,583
3. İşletmemde, lojistik faaliyetler; müşteriler, tedarikçiler ve diğer kanal üyeleri ile etkin bir şekilde koordine edilir.	,602
4. Daha yüksek müşteri hizmetleri seviyesine ulaşılması, çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verilmesine yol açmıştır.	,708
5. İşletmemdeki müşteri hizmetleri programı, diğer lojistik faaliyetlerle etkili bir şekilde koordine edilmektedir.	,563
6. İşletmemde kullandığım müşteri hizmetleri programı, rakiplerimize kıyasla üstün bir rekabet avantajı sağlamaktadır.	,390
Firma Rekabet Gücü (Açıklanan varyans: %8)	
1. İşletmem, rakiplerime kıyasla, müşterilerin veya tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.	,846
2. İşletmem rakiplerle kıyaslandığında stratejilerindeki değişikliklere daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verir.	,917
3. İşletmem, rakiplerimize kıyasla, daha hızlı ve verimli bir şekilde yeni ürünler geliştirir ve satar.	,905
4. Çoğu pazarda, işletmem çok zayıftır.	,590
Çevresel Cömertlik (Açıklanan varyans: %7)	
1. Mevcut yeni pazarlardaki birimler için yeni fırsatlar vardır.	,693
2. İşletmemde mevcut ya da yeni ürünlerde birçok fırsat bulunmaktadır.	,831
3. İşletmemin pazar potansiyeli fazladır.	,760
Çevresel Dinamizm (Açıklanan varyans: %7)	
1. İşletmem işletmelerin rekabetçi stratejilerini tahmin edemez.	,835
2. İşletmemin hizmet ettiği pazarı tahmin etmek zordur.	,892
Çevresel Heterojenlik (Açıklanan varyans: %7)	
1. İşletmemin pazara sunduğu ürünlerin dağıtımı, farklı toptancılar, distribütörler ve müşteriler ile çalışmayı gerektirir.	,892
2. İşletmemin gerçekleştirdiği rekabetçi taktikler pazarlarda büyük farklılıklar gösterir.	,720
3. İşletmem tarafından verilen hizmet, ürün tercihleri, beklenen hizmet seviyeleri ve fiyat beklentileri büyük ölçüde farklılık gösterir.	,616
4. İşletmem, mevcut pazarında etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, farklı teknolojilere sahiptir.	,572
Çevresel Düşmanlık (Açıklanan varyans: %7)	
1. Yeraldığı işletmemin pazarda şiddetli bir rekabet vardır.	,838
2. Yeraldığı işletmemin pazarda rehavete kapılan bir işletme müşterilerini rakiplerine kaptırır.	,859
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS: %73	

Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 9 faktör belirlenmiştir. Tablo 2.7.'de sıralanan bu faktörler toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bu faktörler orijinal ölçekle karşılaştırıldığında kısmi olarak bazı değişikliklerin olduğu belirlenmiştir. Yani lojistik entegrasyonunun alt değişkenleri olan lojistik koordinasyonunun etkinliği ve müşteri hizmetleri etkinliği bir faktör olarak çıkmıştır. Özet olarak orijinal ölçekte yer alan 4 temel ve 10 alt değişken, yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 4 temel ve 9 alt değişkene indirgenmiştir.

2.4.7. Verilerin Analizi

2.4.7.1. Lojistik Stratejinin Lojistik Entegrasyon ve Örgütsel Çevre Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi

Lojistik stratejinin lojistik entegrasyonu ve örgütsel çevre üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla dogrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2.8. ve Tablo 2.9.'ta verilmiştir.

Tablo 2.8. Lojistik Stratejisinin Lojistik Entegrasyonu Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Strateji	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,518	0,268	0,262	0,42832	
Bağımsız Değişken: Lojistik Entegrasyon	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,320	0,267		8,700	0,000
Lojistik Entegrasyon	0,449	0,066	0,518	6,766	0,000

Yapılan regresyon analizi sonucunda lojistik stratejinin lojistik entegrasyon üzerindeki etkisinin anlamlı ($p=0,000$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 2,320$) çıktığı görülmektedir. Tablo 2.8.'de görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R² değeri 0,262'dir. Bu değerden, lojistik stratejisinin lojistik entegrasyonu %26 oranında etkilediği anlaşılmıştır. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.9. Lojistik Stratejisinin Örgütsel Çevre Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Strateji	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,309	0,096	0,088	0,47608	
Bağımsız Değişken: Örgütsel Çevre	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,701	0,388		6,954	0,000
Örgütsel Çevre	0,386	0,106	0,309	3,637	0,000

Tablo 2.9. incelendiğinde lojistik stratejinin örgütsel çevre üzerinde etkisinin ($p=0,000$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Lojistik stratejinin örgütsel çevreyi %09 etkilediği ($R^2=0,088$) görülmektedir. Bu sonuçlardan lojistik stratejinin örgütsel çevre üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

2.4.7.2. İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi

İşletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin sonucu Tablo 2.10.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.10. İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Strateji	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,333	0,111	0,104	0,53324	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,929	0,394		4,897	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,376	0,095	0,333	3,950	0,000

Tablo 2.10.'da görüldüğü gibi, işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modeli anlamlı ($p=0,000$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 0,333$) bir etkiye sahiptir. Tablo 2.10.'da görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,104'tür. Bu değerden üretim yapan işletmelerin lojistik stratejilerinin, firma rekabet gücünü %10 etkilediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan,

işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde etkili olduğunu öngören H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Erzurum’da bulunan işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.11.’de gösterilmiştir.

Tablo 2.11. Erzurum İlindeki İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Strateji	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,373	0,139	0,124	0,46956	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,994	0,497		4,011	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,372	0,120	0,373	3,086	0,003

Tablo 2.11.’e bakıldığında, Erzurum’daki işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modeli anlamlı çıkmış ($p=0,003$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 0,373$) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Tablo 2.11.’de görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,124’tür. Bu değerden, lojistik stratejinin, firma rekabet gücünü %12 etkilediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan Erzurum’daki işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş ve H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

Bişkek’te bulunan işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisi olup olmadığını belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 2.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 2.12. Bişkek İlindeki İşletmelerin Lojistik Stratejilerinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Strateji	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,310	0,096	0,082	0,59026	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,860	0,609		3,053	0,003
Firma Rekabet Gücü	0,383	0,147	0,310	2,606	0,011

Tablo 2.12.'yi incelediğimizde, Bişkek'teki işletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modelinin anlamlı ($p=0,011$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 0,493$) çıktığı görülmektedir. Tablo 2.12.'de görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,082'dir. Bu değerden, Bişkek'teki işletmelerin lojistik stratejilerinin, firma rekabet gücünü %08 etkilediği anlaşılmaktadır. Buna göre H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

2.4.7.3. İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi

İşletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Doğrusal regresyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 2.13.'te gösterilmektedir.

Tablo 2.13. İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Entegrasyon	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	
	0,379	0,144	0,137	0,52333	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,997	0,326		6,130	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,372	0,081	0,379	4,580	0,000

Yapılan regresyon analizi sonucunda işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modelinin anlamlı ($p=0,000$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 0,379$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablo 2.13.'te görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,137'dir. Bu değerden, işletmelerin lojistik entegrasyonu, firma rekabet gücünü %14 oranında etkilemiş ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Erzurum'da bulunan işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerine etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.14.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.14. Erzurum İlindeki İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Entegrasyon	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,493	0,243	0,230	0,44034	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,690	0,424		3,987	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,458	0,105	0,493	4,350	0,000

Tablo 2.14.'te görüldüğü gibi, Erzurum'daki işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modelinin anlamlı ($p=0,000$; $p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,493$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,230'dır. Bu değerden, lojistik entegrasyonun, firma rekabet gücünü %23 etkilediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan Erzurum'daki işletmelerin lojistik entegrasyonunun, firma rekabet gücü üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ve H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir.

Bişkek'te bulunan işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerindeki algılarının etkisi olup olmadığını belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 2.15.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.15. Bişkek İlindeki İşletmelerin Lojistik Entegrasyonunun Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Lojistik Entegrasyon	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,303	0,092	0,077	0,59169	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,223	0,483		4,600	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,306	0,121	0,303	2,539	0,014

Yapılan regresyon analizi sonucunda Bişkek'teki işletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerindeki etkisinin anlamlı ($p=0,000$; $p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,519$) çıktığı görülmektedir. Tablo 2.15.'te görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R^2 değeri 0,077'dir. Bu değerden, Bişkek'teki işletmelerin lojistik entegrasyonu, firma rekabet gücünü %08 oranında etkilemiştir. Buna göre H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

2.4.7.4. Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi

İşletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.16.'da gösterilmektedir.

Tablo 2.16. İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Çevre	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,253	0,064	0,057	0,54707	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,174	0,446		4,871	0,000
Firma Rekabet Gücü	0,357	0,122	0,253	2,930	0,004

Regresyon analizi sonucunda işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisi ($p=0,004$; $p<0,05$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Tablo 2.16.'da görüldüğü gibi modele ait düzeltilmiş R² değeri 0,057'dir. Bu değerden, işletmelerin örgütsel çevresinin, firma rekabet gücünü %06 etkilediği görülmektedir. Beşinci hipotez (H₅) kabul edilmiştir.

Erzurum'da bulunan işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.17.'de sunulmuştur.

Tablo 2.17. Erzurum İlindeki İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Çevre	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,436	0,190	0,177	0,45532	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,521	0,539		2,824	0,006
Firma Rekabet Gücü	0,558	0,150	0,436	3,725	0,000

Tablo 2.17.'de görüldüğü gibi, Erzurum'daki işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini test etmek için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p=0,000$; $p<0,05$) ve pozitif ($\beta= 0,436$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modele ait düzeltilmiş R² değeri 0,177'dir. Bu değerden, örgütsel çevrenin, firma rekabet gücünü

%18 etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan itibaren H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

Bişkek'te bulunan işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.18. Bişkek İlindeki İşletmelerin Örgütsel Çevresinin Firma Rekabet Gücü Üzerine Olan Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel çevre	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,147	0,022	0,006	0,61400	
Bağımsız Değişken: Firma rekabet gücü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,596	0,709		3,663	0,001
Firma rekabet gücü	0,227	0,190	0,147	1,192	0,238

Yapılan regresyon analizi sonucunda Bişkek'teki işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerindeki etkisini anlamlı ($p=0,238$) olmadığı görülmektedir. Bu değerden Bişkek'teki işletmelerin örgütsel çevresinin, firma rekabet gücünü etkilemediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{5b} hipotezi red edilmiştir.

2.4.7.5. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Değişkenlerinin Farklılığının Test Edilmesi

Lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre ve firma rekabet gücü değişkenlerinin ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem T-testi yapılmış olup, sonuçları Tablo 2.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 2.19. Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabet Gücü Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Ülke	Ortalama	Standart Sapma	T-Testi		
				t	df	p
Lojistik Strateji	Erzurum	4,10	0,50	-0,162	125	0,871
	Bişkek	4,11	0,50	-0,162	123,979	0,871
Lojistik Entegrasyon	Erzurum	3,99	0,54	0,288	125	0,774
	Bişkek	3,96	0,61	0,289	124,802	0,773
Örgütsel Çevre	Erzurum	3,57	0,39	-1,790	125	0,076
	Bişkek	3,70	0,40	-1,791	124,550	0,076
Firma Rekabet Gücü	Erzurum	3,52	0,50	0,806	125	0,422
	Bişkek	3,44	0,62	0,813	123,100	0,418

Lojistik strateji, lojistik entegrasyon, örgütsel çevre ve firma rekabet gücü açısından Erzurum ile Bışkek şehirlerinde bulunan şişletmelerin ortalamaları kıyaslandığında; lojistik strateji ve örgütsel çevre faktörlerinde Bışkek'in, lojistik entegrasyon ve firma rekabet gücü faktörlerinde Erzurum'un ortalamalarının daha yüksek olduğu görölmüştür. Ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı incelendiğinde, 0.05 önem derecesinde farklılaşmadığı görölmektedir (Lojistik strateji ($p=0.871$), lojistik entegrasyon ($p=0.773$), örgütsel çevre ($p=0.076$), firma rekabet gücü ($p=0,418$)). Bu sonuçlar bağlamında H_6 , H_7 , H_8 ve H_9 hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 2.20. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	P-değeri	Sonuç
H_1 : Lojistik stratejinin lojistik entegrasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_2 : Lojistik stratejinin örgütsel çevre üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_3 : Üretim şişletmelerin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{3a} : Erzurum ilindeki üretim şişletmelerinin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{3b} : Bışkek ilindeki üretim şişletmelerinin lojistik stratejilerinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_4 : Üretim şişletmelerin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{4a} : Erzurum ilindeki üretim şişletmelerinin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{4b} : Bışkek ilindeki üretim şişletmelerinin lojistik entegrasyonunun firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_5 : Üretim şişletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{5a} : Erzurum ilindeki üretim şişletmelerinin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Kabul
H_{5b} : Bışkek ilindeki üretim şişletmelerinin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p>0,05$	Red
H_6 : Lojistik strateji Erzurum ve Bışkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.	$p>0,05$	Red
H_7 : Lojistik entegrasyon Erzurum ve Bışkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.	$p>0,05$	Red
H_8 : Örgütsel çevre Erzurum ve Bışkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.	$p>0,05$	Red
H_9 : Firma rekabet gücü Erzurum ve Bışkek illerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.	$p>0,05$	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik faaliyetlerde, lojistik süreci yönetmek için yeni araçların kullanımı, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi, lojistik maliyetlerin azaltılması ve organizasyonun pazarda rekabet edebilmesi için gereklidir. Lojistik stratejisi, işletmenin iş stratejisinin bir parçası olmalıdır. Çünkü iyi kurulmuş bir lojistik strateji, büyük bir işletmenin gelişiminde büyük rol oynamaktadır (Zelenova, 2016: 159-161). Organizasyonlar için, pazar ortamında rekabet avantajı sağlayan entegrasyon görevinin de önemi çok yüksektir. Lojistik entegrasyonunun temel amacı, tüm lojistik zincirini kapsayan ve kısa sürede uygun fiyatlarla, piyasaya yüksek kaliteli ürünler geliştirmek ve daha sonra tedarik etmeyi sağlamak, birbirine bağlı süreçleri oluşturmaktır (Shindina ve Salimonenko, 2014: 195). Bununla birlikte firmanın rekabet edilebilirliğinde iç ve dış çevrenin de önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kriz olasılığına dair işaretler işletmenin hem dış hem de iç ortamından kaynaklanmaktadır. Dış çevreyi temsil eden tedarikçiler, müşteriler veya rakiplerle olan ilişkileriyle karakterize edilmesi, iç çevrenin kuruluşu içindeki güçlü ve zayıf yönlerinden etkilenmesine sebep olur (Podelinskaya ve Biankin, 2005: 55).

Üretim işletmelerindeki lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin firma rekabetçiliğini etkileyip etkilemediğini ve değişkenlerin ülkelerarası farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, Erzurum ve Bışkek şehirlerinde faaliyet gösteren 127 işletmede uygulanmıştır. Bu işletmelerden toplanan bilgilerin analiz edilmesiyle aşağıda özetlenen sonuçlara ulaşılmıştır.

Yararlandığımız çalışmalara dayanarak lojistik stratejinin lojistik entegrasyon ve örgütsel çevre üzerindeki etkisini belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonucunda lojistik stratejinin hem lojistik entegrasyon (%26) hem de örgütsel çevre (%09) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak lojistik stratejinin lojistik entegrasyon üzerindeki etki oranı yüksek görülmüştür. Yani işletmeler bu konuda süreçlerin bütünleştirilmesine, zaman planlamaların yapılmasına, faaliyetlerin düzenli bir şekilde sağlanmasına vb. daha çok önem vermektedirler.

Elde edilen bulgulara göre; Erzurum'daki işletmelerin lojistik stratejisinin firma rekabet gücü üzerinde olan etkisi Bışkek'teki işletmelere göre daha yüksek orandadır. Yani, Türkiye'deki işletmeler lojistik stratejiyi kullanma konusunda daha bilinçlidirler denebilir.

Diğer model değişkeni olan lojistik entegrasyonun firma rekabet gücü üzerinde olan etkisi incelendiğinde, yine Erzurum ilindeki işletmelerin oranı Bışkek ilindeki işletmelerin oranına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Erzurum'daki işletmelerin lojistik bölümlerinin daha düzenli bir şekilde çalıştıklarını söylemek mümkündür. Bu da yine Türkiye'deki lojistik sektörünün Kırgızistan'a kıyasla daha gelişmiş olduğunu göstermektedir. Başka bir neden de Türkiye'nin lojistik sektöründe denizyolu, demiryolu, havayolu ve karayolu gibi taşıma türleri sebep olabilir. Çünkü her taşıma şekli ayrı bir stratejiyi talep eder ve aynı zamanda entegrasyonlu bir şekilde çalışmasını ister.

Erzurum ilindeki işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücüne olan etkisi anlamlı sonuç göstermiştir. Fakat Bışkek'teki işletmelerin örgütsel çevresinin firma rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etki göstermediğı tespit edilmiştir. Kırgızistan'daki işletmeler daha yeni faaliyete geçmiş veya Türkiye'deki işletmelere göre küçük olduğundan anlamlı etki çıkmamasına neden olmuştur.

Ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığının analiz sonucunda; iki ülkedeki üretim işletmelerin lojistik stratejileri, lojistik entegrasyonları, örgütsel çevreleri ve firma rekabet güçleri arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu da hem Erzurum hem de Bışkek illerinde sanayileşme bakımından farklılık göstermelerine rağmen, lojistik ve firma rekabetçilik anlamında aynı bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir.

Analizlerin sonuçlarına bakıldığında her iki ülkedeki durumların genel anlamda benzedikleri görülmektedir. Bazı farklılıkların olmasının sebebi de her iki ülkenin kültür, yaşam tarzı ve gelişme düzeyinin farklı olduğundan kaynaklanabilir. İki ülkede de işletmelerin lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin firma rekabetçiliğı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır, ancak düşük oranda etkilendiğini görülmüştür. Bu, iki ülkenin sanayisi dünyadaki gelişmiş ülkeler arasında olmaması bir etken olarak gösterilebilir. Örneğın, daha gelişmiş ve istikrarlı ekonomilere sahip ülkelerde (ABD, Çin, Japonya, Fransa vb.) işletmeler arasında daha güçlü bir rekabet vardır. Güçlü ekonomiye sahip ülkeler pazardaki potansiyellerini kaybetmemek için sürekli gelişmeleri gerekmektedir. Bu gelişim sürecinin daha iyi olması için işletmelerin gelişimini etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Fakat Türkiye ve Kırgızistan gibi ülkelerde ise işletmeler gelişme aşamasındadır. İşletmenin rekabet gücünü etkileyen

birçok faktöre önem verilmelidir. Bu faktörlerin başındaki temel sorun bilgi eksikliği ile personelin vasıfsız olmasıdır. Dolayısıyla uluslararası standartlı eğitim çalışmalarına önem verilmesi ve vasıflı uzmanların yetiştirilmesi gereklidir. Bununla birlikte ülkelerdeki üretim işletmelerinin lojistik alanlarına ve örgütsel çevresine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü işletmenin başarısı onun piyasadaki rekabet gücünü etkiler. Modern ekonomide, rekabetçi bir işletme oluşturmak için sadece üretim ve yönetimi modernleştirmek değil, aynı zamanda ne için yapıldığını ve hangi amaca ulaşılması gerektiğini de açıkça bilmek gerekir. Rekabetçi mücadelede karşılaştırmalı üstünlüklerini tanımlama, hızlı ve etkili kullanma yeteneği önemli rol oynar. Tüm çabalar işletmenin potansiyel veya gerçek rakiplerden ayrılan tarafların geliştirilmesine yönlendirilmelidir.

Bu çalışma, müşteri hizmetleri ve örgütsel rekabet edebilirlik üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla diğer ülkeler için de farklı kültürlerde lojistik yönetimi uygulamalarını araştıran bir dizi araştırmaya sahip olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı işletme özelliklerinin lojistik yönetimi ve rekabet konusunda uygulamalarına etkisi araştırılabileceği gibi, çalışma alanı olarak ayrı sektörlerdeki işletmeler de ele alınabilir (elektrik sektörü, yiyecek ve içecek sektörü, otomotiv sektörü, tekstil ve giyim sektörü, kimya sektörü, makine imalat sektörü, vb.). Bahsedilen bu endüstriler, birbirinden farklı ortamlarda çeşitli bakış açıları sağlayabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak olan çalışmalarda kültürlerarası lojistik yönetimi, rekabet açısından ülkelerin kendi iç ve dış pazardaki değerlerinin karşılaştırılması ve firmalararası karşılaştırmalı çalışmaların yapılması öneri olarak sunulabilir. Son olarak, çalışmada gözden geçirilen literatürden, araştırmanın bulguları ile birlikte elde edilen sonuçlar, teori benzeri genellemelerin geliştirilmesine ve lojistik yönetimi rollerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Afanasenکو, I. D., Borisova, V. V. (2013). *Ekonomik Lojistik*. Üniversiteler için bir ders kitabı, Üçüncü neslin standardı, St. Petersburg: Peter.
- Agan, Y. (2011). "Impact Operations, Marketing, and Information Technology Capabilities on Supply Chain Integration". *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 13 No. 1, 27-56.
- Akimova, T. A. (2003). *Organizasyon Teorisi*. Üniversiteler için Ders Kitabı, Moskova: UNITY-DANA.
- Anikin, B. A. (2002). *Lojistik*. Ders Kitabı, Moskova: INFRA-M.
- Aleksandrov, A. V. (2011). "İş Yapılarının Rekabetçiliğini Sağlayan Faktörler", *Ekonomik Sistemlerin Yönetimi: Bilimsel Dergi*, 5, 35-58.
- Alesinskaya, T.V. (2005). *Lojistiğin Temelleri. Lojistik Yönetiminin Genel Sorunları*. Taganrog: Taganrog Devlet Radyo Mühendisliği Üniversitesinin yayınevi.
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C. & Dey, P. K., (2013). "Supply Chain Integration Framework Using Literature Review". *Production Planning & Control*, vol. 24, no. 8/9, 800-817.
- Andrianov, V. A. (1997). "Rusya'nın Küresel Ekonomideki Rekabet Gücü", *Ekonomist*. 10, 33 - 42.
- Arslan, Ömer (2001), *Uluslararası İşletmelerde Lojistik Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bagchi, P. K., Chun HA, B., Skjoett-Larson, T. & Soerensen, L. B., (2005). "Supply Chain Integration: An European Survey". *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, no. 2, 275-294.
- Bagiyev, G. L. (1999). *Pazarlama Araştırmasının Temelleri*. Ders kitabı, St. Petersburg Yayınevi.
- Baki Birdoğan, (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Volkan Matbaacılık.

- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics: Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Barancheev, V. (1998). "Strategic Analysis: Technology, Tools, Organization". *Problems of Theory and Practice of Management*, 5, 85-90.
- Baryshnikova, N. A., Mateush, T.A., Mironov, M.G., (2017). *Örgüt Ekonomisi*. 2. Baskı, Moskova: Yurayt.
- Beesley, A. (1995). "Time Compression-New Source of Competitiveness in The Supply Chain". *Logistics Focus*, 3(5), 24-25.
- Berezhnov, G.V. (2006). *Kurumsal Lojistik*. Astragan Devlet Teknik Üniversitesi: Melap Yayınevi, 2 (54).
- Bogomolova, I.P., Khokhlov, E. V. (2005). "Ekonomik Objelerin Piyasa Üstünlüğünde Bir Faktör Olarak Rekabet Kategorisinin Oluşumunun İncelenmesi". *Rusya ve Yurtdışında Pazarlama*, 1 (45), 113 - 119.
- Boudin, Michel, (2004). *Lean Logistics: The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods*". New York: Productivity Press.
- Bowersox, D. J. and Daugherty, P. J. (1987). "Emerging Patterns of Logistical Organization". *Journal of Business Logistics*, Vol. 8 No. 1, 46-60.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (1999). *21 st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*". Illinois: Council of Logistics Management.
- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2007). "Clustering Product Launches by Price and Launch Strategy". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 4-19.
- Can, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6. basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carter, R., Melnyk, P. L., Handfield, S. A. (1994). *Identifying Source of Cycle Time Reduction*. Texas: Quorum Boks.
- Carter, C. R., & Jennings, M. (2000). *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain*". Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies.

- Cengiz, Ferit (2006). *Lojistik Bilgi Sistemlerinin İşletme Başarımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep.
- Chan, Joseph W.K., Chan, J. W. (2005). “Competitive Strategies and Manufacturing Logistics: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturers”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 20-43.
- Chaynikova, L. N. (2007). *Kurumsal Rekabet Gücü*. Ders Kitabı, Tambov: Tambov Devlet Teknik Üniversitesi.
- Chen, H., Daugherty, P. J. and Landry, T.D. (2009). “Supply Chain Process İntegration: a Theoretical Framework”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 30 No. 2, 27-46.
- Chen, H., Daugherty, P. J. and Roath, A. R. (2009). “Defining and Operationalizing Supply Chain İntegration”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 30 No. 1, 63-84.
- Chernyshev, M. A. (2010). “*Lojistik: Ders Notları: Sınava Hazırlık Rehberi*”. Rostov-na-Donu: Phoenix.
- Chow, H. K., Choy, K. L., Lee, W. B. ve Chan, F. T. (2005). “Design of A Knowledge-Based Logistics Strategy System”. *Expert Systems with Applications* 29(2), 272–290.
- Christopher, M. & Juttner, U. (2000). “Supply Chain Relationships: Making The Transition to Closer Integration”. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Vol. 3, No. 1, 5-23.
- Christopher, M. & Towill, D. R. (2002). “Developing Market Specific Supply Chain Strategies”. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1-14.
- Chuikin, A. (2000). *Yönetim Kararlarının Geliştirilmesi: Çalışma Rehberi*. Kaliningrad: Kaliningrad Üniversitesi.
- Clinton, S.R. and Closs, D.J. (1997). “Logistics Strategy: Doe It Exists?”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 1, 19-44.
- Çancı, Metin ve Erdal, Murat (2005). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği.
- Daft, Richard L. (1991). *Management*. Second Edition, Chicago: The Dryden Press.

- Daft, Richard L. (2001). “*Organization Theory and Design*”. Seventh Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Demir, Volkan (2008). *Lojistik Yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Davis, Duane and Morris, Michael (1991). “Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 19, 43-51.
- Dierdonck, Roland Van and Vereecke, Ann (2000). “Operations Management, Crossing Borders and Boundaries: The Changing Role of Operations”. *7th International Conference of the European Operations Management Association Ghent, Belgium*, 4-7.
- Doğruer, İ. Mete (2005). *Üretim Organizasyonu ve Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Downey, H., Hellriegel D., Slocum J. (1975). “Environmental Uncertainty: The Contract and Its Application”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23. No 6, 613–629.
- Drozdov, P. A. (2015). *Logistics*. Minsk: High School.
- Drucker, F. Peter (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Duncan, Robert B. (1972). “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 313-327.
- Elmacı, Orhan ve Kurnaz, Nıyazı (2004). “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”. Dumlupınar Üniversitesi İİBF-İşletme Bölümü.
- Ekonomik Terminoloji (2018). Erişim tarihi: 11.06.2018, http://economic-definition.com/Economic_and_legal_terminology/Integraciya_Integration__eto.html
- Elmastaş, Levent (2019). *2018’de Türk Lojistik Sektörünün Büyüklüğü 372 Milyar TL*. Erişim tarihi: 20.01.2019, <https://rayhaber.com/2019/01/2018de-turk-lojistik-sektorunun-buyuklugu-372-milyar-tl/>

- Fabbe-Costes, N. & Jahre, M. (2008). "Supply Chain Integration and Performance: A Review of the Evidence". *International Journal of Logistics Management*, Vol. 19, no. 2, 130-154.
- Fatkhutdinov, R. A. (2000). *Rekabet Gücü: Ekonomi, Strateji ve Yönetim*. Moskova: Infra-M.
- Fatkhutdinov, R. A. (2008). *Kuruluşun Rekabet Edebilirliğinin Yönetimi*. Çalışma Kılavuzu, Moskova: Pazar DS.
- Fawcett, S. E. & Magnan, G. M. (2002). "The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, no. 5, 339-361.
- Finansal Yönetim Merkezi (2019). *Örgüt Teorisi*. Erişim tarihi 18.01.2019 <https://center-yf.ru/data/stat/Teoriya-organizacii.php>
- Fomichev, A. N. (2013). *Yönetim Sistemleri Çalışması*. Moskova: Yayıncılık ve Ticaret Şirketi "Dashkov".
- Francis, A. (1989). "The Concept of Competitiveness". *The Competitiveness of European Industry*, London: Routledge, 3-12.
- Burgess, G., Mollenkopf, D., Closs, D., Twede, D. & Lee, S. (2005). "Assessing the Viability of Reusable Packaging: A Relative Cost Approach". *Journal of Business Logistics*, 26(1), 169-197.
- Goldsby, Thomas J, Griffis, Stanley E, Roath, Anthony S., (2006). "Modeling Lean, Agile and Leagile Supply Chain Strategies". *Journal of Business Logistics*, 27(1), 57-80.
- Gradov, A. P. (1995). *Şirketin Ekonomik Stratejisi*. St. Petersburg,: Özel Edebiyat.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2003). "The Successful Management of a Small Logistics Company". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(9), 825-842.
- Gupta, D. (1993). "On Measurement and Valuation of Manufacturing Flexibility". *The International Journal of Production Research*, 31(12), 2947-2958.

- Gülen, K. G. (2011). *Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Gümüş, Y. (2009). “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı ile Olan İlişkisi”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 97-113.
- Hall, Richard H. (1977). *Organizations: Structure and Process*. Second Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hatiboglu, Zeyyat (1995). *Maliyet Muhasebesi*. 1. Baskı, İstanbul: Sedok Yayınları.
- Hedrick, F. D., Barnes, F. C., Davis, E. W., Whybark, C. D. C., Krieger, M. (2008). *Inventory Management*, Us Small Business Administration.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Snow, Charles C. (1980). “Research Notes: Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty”. *Academy of Management Journal*, 23(4), 750-759.
- İlyasova, L.R., Zulkarnaev, I. U. (2001). “Sanayi, Ticaret ve Finans İşletmelerinin Entegral Rekabetçiliğini Hesaplama Yöntemi”. *Rusya ve Yurtdışında Pazarlama*, No. 4, 17-27.
- İşletme Lojistiğinin Teorik Temelleri. Erişim tarihi: 21.06.2018, <http://www.productguide.ru/products-7081-4.html>
- İvanova, T. Yu. (2012). *Örgüt Teorisi*. Ders Kitabı, Moskova: Knorus.
- Jones, Gareth R. (2003) *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*. Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- KAMUSEN (2018). Türkiye taşımacılığı hakkında. Erişim tarihi: 11.08.2018 <http://www.kamusen.org.tr/imaj/arge/demiryolu.pdf>
- Karacan, S. ve Kaya, M. (2011). *Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kasa, Halit (2002). “6 Sigma Gerçeği, Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma Buluşması”, *Kalder Forum Dergisi*, 6, 1-10.
- Kenyon, George N., and Mary, J. Meixell, (2011). "Success Factors and Cost Management Strategies for Logistics Outsourcing". *Journal of Management & Marketing Research*, 7, 1-17.

- Kim, S.W. (2006). "The Effect of Supply Chain İntegration on the Alignment Between Corporate Competitive Capability and Supply Chain Operational Capability". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 10, 1084-1107.
- King, A. and Lenox, M. (2002). "Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction", *Management Science*, 48, 289-299.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kohn, J.W. and McGinnis, M.A. (1997a). "Logistics Strategy: A Longitudinal Study". *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 2, 1-14.
- Kohn, J.W. and McGinnis, M.A. (1997b). "Advanced Logistics Organization Structures: Revisited". *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 2, 147-162.
- Komarova, N. V. (2005). *Yönetim Ders Notlarının Teorik Temelleri*. İşletme Dersi, Üniversite: Moskova Havacılık Enstitüsü.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2001). *Principles Of Marketing*. Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, F. (2009). *Fundamentals of Marketing*. "Progress", 12th edition.
- Kurt, Cihan (2010). *Türkiye’de Ulaştırma Sektörü İçerisinde Lojistiğin Yeri ve Önemi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kurtuluş, S. (2007). *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuznetsov, Yu. V. and Melyakova, E. V. (2015). *Organization Theory*. 2nd Ed., Moscow: Yurait Publishing House.
- Lambert, Douglas ve Stock, James (1993). *Strategic Logistics Management*. (Vol. 69), Homewood, IL: Irwin.
- Lankina, V. E. (2006). *Pazarlama: Son Disiplinlerarası Sınav Pazarlamacı Eğitimi İçin Hazırlık Ders Kitabı*. Taganrog: Taganrog Devlet Radyo Mühendisliği Üniversitesinin yayınevi.
- Lapygin, Yu. N. (2011). *Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış*. Moskova: INFRA-M.

- Levkin, G. G. (2009). *Lojistik: Teori ve Pratik*. Rostov-na-Donu: Phoenix.
- Lukinsky, V. S. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Moskova: Yurayt.
- Lucy Styles, (2019). “Logistics Capacity Assessment. Kyrgyzstan”. Version: 15.
- Lysov, O. E. (2001). *Yönetimin Temelleri*. Ders Kitabı, Petersburg Devlet Üniversitesinin Yayınevi.
- Mansurov, R. E. (2006). “Kurumsal Rekabet Gücü” ve “İşletme Rekabet Gücü Yönetimi” Kavramlarının Ekonomik Özü Hakkında Çalışma”. *Rusya ve Yurtdışında Pazarlama*, 2 (25), 109 – 115.
- Maruseva, I. V., Kotov, V. V., Savchenko, I. Ya, (2008). *Lojistik*. Kısa kurs, St. Petersburg: Peter.
- Mcginnis, M.A. and Kohn, J.W. (1990). “A Factor Analytic Study of Logistics Strategy”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 11 No. 2, 41-63.
- Mcginnis, M.A. and Kohn, J.W. (1993). “Logistics Strategy, Organizational Environment and Time Competitiveness”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 14 No. 2, 1-23.
- Mcginnis, M.A., Kohn, J.W. and Spillan, J.E. (2010). “A Longitudinal Study of logistics strategy: 1990-2008”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 31 No. 1, 217-235.
- Mcginnis, M.A., Spillan, J.E. and Virzi, N. (2012). “An Empirical Study Comparing Guatemalan and United States Logistics Strategies”. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 No. 1, 77-95.
- Mckinnon, A. (2008). “Integrated Logistics Strategies. In Handbook of Logistics and Supply-Chain Management”. *Emerald Group Publishing Limited*, 2, 157-170.
- Meskon, M., Albert, M., & Hedouri, F. (1992). *Management Bases*. Moscow: Delo (in Russ.).
- Michael A. McGinnis, John E. Spillan, Ali Kara, George Liu Yi, (2013). "A Comparison of the Effect of Logistic Strategy and Logistics İntegration on Firm Competitiveness in the USA and China". *The International Journal of Logistics Management*, 24 (2), 153-179.
- Mironov, M. G. (2004). *Rekabet Gücünüz*. Moskova: Alpha Press.

- Mirotin, L.B., Tashbaev, I. E., Gudkov, V.A., Shiryaev, S.A. (2002). *Taşımacılık Lojistiği*. Bir Ders Kitabı. Moskova: Sınav.
- Mirze, S. Kadri ve Ülgen, Hayri (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Mishina L. (2017). *Lojistik: ders notları*. Moskova: Litres.
- Mokronosov, A. G., Mavrina, I. N. (2014). *Rekabet ve Rekabet Edebilirlik*. Bir Ders Kitabı, Ekaterinburg: Ural Üniversitesi Yayınları.
- Mucuk, İsmet (2004). *Pazarlama İlkeleri*. 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naglovsky, S.N. (1997). *Logistics: Monograph*. Rostov-na-Donu: Rostov Devlet İktisat Akademisi.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Ngwainbi, M. F. (2008) “A Framework Supporting the Design of a Lean-Agile Supply Chain Towards Improving Logistics Performance”. Malardalen University, Västerås.
- Ohno, Taiichi (1996). *Toyota Ruhu Toyota Üretim Sistemi*. Çev: Canan Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş.
- Perry, M. (1996). “Talk at the Marketing Council”. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- Plotnikov, V.V. (2002). *The Effect of Logistical Integration: Monograph / V.V. Carpenters*. Moskova: Scientific book.
- Podelinskaya, I. A., Blankin, M. V. (2005). *Stratejik Planlama. Çalışma Kılavuzu*. Yayın; Ulan Ude: VSSTU.
- Podoprigora, M. G., Tytar, A. D. (2014). *Organizasyon Teorisi ve Örgütsel Davranış. Yüksek Lisans öğrencileri için*. 2. baskı, Rostov-na-Donu: Güney Federal Üniversitesi.
- Porter, M., (1993). *International Competition*. Moscow: Alpina Publisher.

- Porter M., (2005). *Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Alpina Business Books.
- Prajogo, D. & Olhager, J., (2012). "Supply Chain Integration and Performance: The Effects of Long-Term Relationships, Information Technology and Sharing, and Logistics Integration". *International Journal of Production Economics*, Vol. 135, No. 1, 514 - 522.
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth, N. (2006). "Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities". *Mis Quarterly*, Vol. 30 No. 2, 225-246.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Applications*, 3/E. Pearson Education India.
- Rodnikov, A.N. (1995). *Lojistik: Terminoloji Sözlüğü*, Moskova: Ekonomi.
- Roslavtsev, D. M. (2012). *Abstract Of Lectures On The Course "Logistics Services"*. Moscow: Kharkiv National Academy of Municipal Economy.
- Ross, David (2002). *Intreduction to E-Supply Chain Management*, Boca Raton: CRC Pres LLC.
- Rushton, A., Croucher, P., Baker, P., (2010). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 4th, ed. London: Kogan Page.
- Ruzhanskaya, L.S., Yashin, A. A., Soldatova, Yu, V., (2015). *Organizasyon Teorisi: Çalışma Kılavuzu*. Ekaterinburg: Ural Üniversitesi.
- Samodurov, D. O. (2000). *Potansiyelinin Kapsamlı Bir Değerlendirmesine Dayanan Kurumsal Rekabet Edebilirliğin Stratejik Yönetimi*. Doktora Tezi, St. Petersburg Devlet Mühendislik ve Ekonomi Üniversitesi, St. Petersburg.
- Schwarz, G. (1995). "'Soft" Components of Competitiveness". *Problems of Theory and Practice Exercise*, 4, 96 - 99.
- Serbin, V. D. (2004). *Lojistiğin Temelleri*. Taganrog: Taganrog Devlet Radyo Mühendisliği Üniversitesinin yayınevi.
- Sergeev, V. I. (2013). *İşletmelerde Lojistik*. Ders Kitabı, Moskova: INFRA.

- Schechter, D. ve Sander, G. (2008). *Lojistik. Tedarik Zinciri Yönetimi Sanatı*. Moskova: Pretext.
- Schriesheim, C. A., Eisenbach, R. J. (1995). “An Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures”. *Journal of Management*, 21(6), 1177-1193.
- Sharfman, Mark P. and Dean, James W. (1991) “Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach”. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, 681-700.
- Shatskaya, E., Parakhina, V., Fedorenko, T. (2014). *Örgüt Teorisi Ders Kitabı*. 6. Basım, Moskova: Knovus Yayınevi.
- Shindina, T. A., Salimonenko, E. N. (2014). “Integrated Logistics in an Enterprise”. *Bulletin of the South Ural State University Series “Economics and Management”*. vol. 8, no. 4, 195–198.
- Smirnov, E. A. (2013). *Örgüt Teorisi: Ders Kitabı*. Moskova: INFRA-M.
- Smith, A., (1997). *Ulusların Zenginliği*. (Çev: Ayşe Yunus ve Mehmet Bakırcı). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Sovetbekov, B. S. (2014). *Logistics and Intermodal Transport*. Bishkek: KRSU.
- Spillan, J.E., Kohn, J.W. and McGinnis, M.A. (2010), “A Study Of Logistics Strategies İn Small Versus Large US Manufacturing Firms”. *Journal of Transportation Management*, Vol. 21 No. 1, 43-62.
- Stank, T. P., Keller, S. B. & Closs, D. J. (2001a). “Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration”. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)*, vol. 41, no. 2/3, 32-46.
- Stank, T. P., Keller, S. B. & Daugherty, P. J. (2001b). “Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance”. *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no. 1, 29-48.
- Stevenson, William J. (2009). *Operations Management*. Boston, MA: McGraw-Hill, Print.

- Stock, G. N., Greis, N. P. & Kasarda, J. D. (1998). "Logistics, Strategy and Structure". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, no. 1/2, 37-52.
- Şenol, Gökhan (2008) "İşletme Anabilim Dalı Entegre Lojistik Yönetiminde Karar Destek Sistemleri Ve Bir Uygulama". (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. (1995). *Strategic Management*. 5th ed., New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tolmachev, O. V. (2013). *Üretim Lojistiği*. Voronej: Bilimsel Kitap.
- Tosun, Kemal (1977). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. 1. Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Townsend, R (1970). *Up The Organisation*. London: Cronet Books.
- TRACECA (2013). *Denizin Lojistik Süreçleri ve Otoyolları II*. Erişim tarihi: 05.08.2018 http://www.traceca-org.org/fileadmin/fm-dam/TAREP/65ta/Master_Plan/MPA9.1KYRU.pdf
- Tseng, Y. Y., Yue, W. L. & Taylor, M. A. (2005). "The Role of Transportation in Logistics Chain". *Proceedings of The Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, 1657-1672.
- Tulembaeva, A. N. (2008). *Lojistik*. 3. Baskı, Almaty: Triumph.
- TÜİK. (2016). *Rakamlar Ne Diyor?* Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- TÜSİAD. (1997). *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü*. Aralık.
- TÜSİAD. (2012). *Türkiye'de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Tutar, E., Tutar, F. ve Yetişen, H., (2009). "Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile Karşılaştırmalı Bir Analizi". *KMU İİBF Dergisi*, 2, 190-216.
- Uludağ, A.S. (2006). *Üçüncü Parti Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Bir Üçüncü Parti Lojistik Firması İle Müşterisi Arasında Örnek Bir Ağ Sisteminin Geliştirilmesi*.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Ulusoy, G., Özgür, A., Bilgiç, T., Kayhan, A. R., & Payzın, E. (2000). “Teknoloji Yönetimi Süreci Üzerine Bir Çalışma: Türk Otomotiv Endüstrisi Yan Sanayii”. *Mühendis ve Makina*, 41(489), 17-28.

Vasilyeva, N. A., Mateush, T. A., Mironov, M. G. (2008). *İşletme Ekonomisi: Ders Notları*. Moskova: Yükseköğrenim.

Vesnin, V. R. (2007). *General Theory of Organization*. Publishing House of the Moscow Institute of Management.

Waters, Donald (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan.

Hans A. Wutrich, Wolfgang B. Winter (1995). “Competitiveness of Global Enterprises”. *Problems of Theory and Practice of Management*, 3, 96-102.

Yıldıztekin, Atilla (2011). *Lojistiğin Tarihçesi, Bugünü ve Yarını*, Erişim tarihi: 09.06.2018, <http://www.lojistikdunyasi.com/lojistigin-tarihcesi-bugunu-ve-yarini.html>

Zaitsev, V. A. (2001). *Pazarlama*. Uzaktan Eğitim Öğrencileri için Ders Kitabı, Moskova: GINFO.

Zaitseva, O. A., Radugin, A. A., Radugin, K. A., Rogacheva, N. (1998). *Yönetimin Temelleri*. Üniversiteler için Ders Kitabı, Moskova: Merkez.

Zelenova, Ye. S. (2016). “Logistics as a Factor in Improving the Competitiveness of a Company”. *Topical Issues in Economics and Management: Proceedings of the IV Intern. scientific conf.* (Moscow, June 2016), 159-161.

Zub, A. T. (2013). *Stratejik Yönetim: Lisans Ders Kitabı*. 4. Basım, Moskova: Yurait.

EKLER

EK 1. UYGULANAN ANKET FORMU (TÜRKÇE)

Bu anket Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Doç. Dr. Dilşad Güzel danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan «Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon ve Örgütsel Çevrenin Firma Rekabetçiliği Üzerindeki Etkisi: Türkiye ve Kırgızistan Örneği» konulu yüksek lisans çalışması için hazırlanmıştır. Çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup veriler başka bir yerde kullanılmayacaktır. İsim ve kimlik bilgilerini verici veya kişiyi tanıtıcı herhangi bir bilgi istenmemektedir. Lütfen, anketi doldururken hiçbir soruyu atlamayınız ve size en uygun ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi: Meerim Askarbekova

- 1) İşletmenizin İsmi _____
- 2) Ana Sektörünüz _____
- 3) İşletmenizin Kuruluş Yılı _____
- 4) İşletmedeki Çalışan Sayısı _____
- 5) İşletmedeki Göreviniz _____
- 6) İşletmenizin Türü:

☐ Kamu
☐ Özel
- 7) Faaliyet alanınız:

☐ Bölgesel
☐ Ulusal
☐ Uluslararası

Aşağıdaki bölümde firmanızdaki Lojistik Strateji, Lojistik Entegrasyon, Örgütsel Çevre ve Firma Rekabetçiliği faaliyetlerini belirlemeye yönelik birtakım ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerden firmanıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lojistik strateji					
<i>Süreç Stratejisi</i>					
1. İşletmem satın alma, üretim ve dağıtımda maksimum verimlilikle çalışır.					
2. İşletme lojistiğinin temel amacı satın alma, üretim ve dağıtım maliyetleri ile sonuçlanan faaliyetler tümünü kontrol altına almaktır.					
3. İşletmemde lojistik; Odaklı İmalat ve Tam Zamanında Malzeme Alımı gibi maliyet ve envanter azaltıcı kavramların uygulanmasını kolaylaştırır.					
<i>Pazar Stratejisi</i>					
1. İşletmem çeşitli iş birimlerinin hizmetinde olan müşterilere hizmet etmek için koordineli bir şekilde fiziksel dağıtım yapar.					

2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, müşterilerimizin bizimle iş yaparken karşılaştıkları karmaşıklığı azaltmaktır.					
3. İşletmemdeki lojistik, rekabetçi bir müşteri hizmeti sunmak için çeşitli iş birimlerinin koordinasyonunu kolaylaştırır.					
Bilgi Stratejisi					
1. İşletmem, kanal üyelerinin (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) faaliyetlerinin koordinasyonunu ve kontrolünü gerçekleştirir.					
2. İşletmemdeki lojistiğin temel amacı, tüm dağıtım kanalı üzerindeki bilgi akışlarını ve envanter seviyelerini yönetmektir.					
3. İşletmemin lojistiği; kanal üyeleri (distribütörler, toptancılar, bayiler, perakendeciler) arasındaki bilgi akışlarının yönetimini kolaylaştırır.					
Lojistik entegrasyon					
Lojistik koordinasyonunun etkinliği					
1. Tedarikçiler, satıcılar ve diğer kanal üyeleri ile daha yakın koordinasyon ihtiyacı, işletmemde departmanlar arasında daha iyi çalışma ilişkileri geliştirmiştir.					
2. İşletmemde, lojistik planlaması, genel stratejik planlama süreci ile iyi bir şekilde koordine edilir.					
3. İşletmemde, lojistik faaliyetler; müşteriler, tedarikçiler ve diğer kanal üyeleri ile etkin bir şekilde koordine edilir.					
Müşteri hizmetleri etkinliği					
4. Daha yüksek müşteri hizmetleri seviyesine ulaşılması, çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verilmesine yol açmıştır.					
5. İşletmemdeki müşteri hizmetleri programı, diğer lojistik faaliyetlerle etkili bir şekilde koordine edilmektedir.					
6. İşletmemde kullandığım müşteri hizmetleri programı, rakiplerimize kıyasla üstün bir rekabet avantajı sağlamaktadır.					
Firma rekabet gücü					
İşletme Rekabetçiliği					
1. İşletmem, rakiplerimine kıyasla, müşterilerin veya tedarikçilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.					
2. İşletmem rakiplerle kıyaslandığında stratejilerindeki değişikliklere daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verir.					
3. İşletmem, rakiplerimize kıyasla, daha hızlı ve verimli bir şekilde yeni ürünler geliştirir ve satar.					
4. Çoğu pazarda, işletmem çok zayıftır.					
Örgütsel çevre					
1. Mevcut yeni pazarlardaki birimler için yeni fırsatlar vardır.					

2. İşletmemde mevcut ya da yeni ürünlerde birçok fırsat bulunmaktadır.					
3. İşletmemin pazar potansiyeli fazladır.					
4. İşletmem işletmelerin rekabetçi stratejilerini tahmin edemez.					
5. İşletmemin hizmet ettiği pazarı tahmin etmek zordur.					
6. İşletmemin pazara sunduğu ürünlerin dağıtımı, farklı toptancılar, distribütörler ve müşteriler ile çalışmayı gerektirir.					
7. İşletmemin gerçekleştirdiği rekabetçi taktikler pazarlarda büyük farklılıklar gösterir.					
8. İşletmem tarafından verilen hizmet, ürün tercihleri, beklenen hizmet seviyeleri ve fiyat beklentileri büyük ölçüde farklılık gösterir.					
9. İşletmem, mevcut pazarında etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, farklı teknolojilere sahiptir.					
10. Yer aldığı işletmemin pazarda şiddetli bir rekabet vardır.					
11. Yer aldığı işletmemin pazarda rehavete kapılan bir işletme müşterilerini rakiplerine kaptırır.					

ЕК 2. UYGULANAN ANKET FORMU (RUSÇA)

Этот вопросник подготовлен для диссертационной работы на тему «Влияние логистической стратегии, логистической интеграции и организационной среды на конкурентоспособность фирм: На примере Турции и Кыргызстана», который ведется под руководством доцента Университета Ататюрк факультета Менеджмент Дильшадом Гузель. Исследование носит исключительно научный характер, данные не будут использованы в других местах. Какой-либо идентификационной или личной информации не будет требоваться. Пожалуйста, не пропуская каких-либо вопросов при заполнении опроса, укажите наиболее подходящий ответ. Заранее благодарим Вас за уделенное время и участие в опросе.

Студент магистрант: Мээрим Аскарбекова

- 1) Название вашего предприятия _____
- 2) Основной сектор _____
- 3) Год основания вашего предприятия _____
- 4) Количество работников _____
- 5) Ваша должность _____
- 6) Тип вашего предприятия:

☐ Государственное
 ☐ Частное
- 7) Сфера деятельности:

☐ Региональный
 ☐ Национальный
 ☐ Международный

В следующем разделе вы найдете некоторые выражения для определения стратегии и интеграции логистики вашего предприятия, организационной среды и конкурентоспособности компании. Выберите вариант, который наиболее подходит для вашего предприятия из следующих утверждений.	Категорически не согласен/на	Не согласен/на	Нейтрален/на	Согласен/на	Полностью согласен/на
Логистическая стратегия					
<i>Стратегия процесса</i>					
1. Мое предприятие работает с максимальной производительностью в области закупок, производства и распределения.					
2. Основной задачей логистики моего предприятия является контроль над всеми видами деятельности, которые приводят к покупкам, производству и распределению.					
3. В моем предприятии логистика облегчает внедрение концепций сокращения затрат и инвентаризации, таких как ориентированное производство и закупки материалов в срок.					
<i>Рыночная стратегия</i>					
1. Мое предприятие подчеркивает достижение скоординированного распределения обслуживания клиентов, обслуживаемых несколькими бизнес-единицами.					
2. Основная цель логистики моего предприятия заключается в уменьшении сложности, с которой сталкиваются наши клиенты сотрудничающие с нами.					

3. Логистика в моем предприятии, для обеспечения конкурентоспособного обслуживания клиентов облегчает координацию деятельности различных подразделений.					
Информационная стратегия					
1. В моем предприятии уделяется особое внимание координации и контролю деятельности участников канала (дистрибьюторов, оптовиков, дилеров, розничных торговцев).					
2. Основной задачей логистики в моем предприятии является управление потоками информации и уровнями запасов на всех каналах распространения.					
3. В моем предприятии, логистика облегчает управление информационными потоками между участниками канала (дистрибьюторами, оптовиками, дилерами, розничными торговцами).					
Логистическая интеграция					
<i>Эффективность координации логистики</i>					
1. Необходимость более тесной координации с поставщиками, дилерами и другими участниками канала способствовала улучшению рабочих отношений между отделами моего предприятия.					
2. В моем предприятии, планирование логистики хорошо согласовано с общим процессом стратегического планирования.					
3. В моем предприятии, логистическая деятельность эффективно координируется с клиентами, поставщиками и другими участниками канала.					
<i>Эффективность обслуживания клиентов</i>					
4. Достижение более высокого уровня обслуживания клиентов привело к усилению акцента на развитие и обучение сотрудников.					
5. Программа обслуживания клиентов в моем предприятии, эффективно координируется с другими видами логистической деятельности.					
6. Программа обслуживания клиентов в моем предприятии, обеспечивает нам конкурентное преимущество по сравнению с нашими конкурентами.					
<i>Конкурентоспособность предприятия</i>					
1. Мое предприятие быстро и эффективно реагирует на меняющиеся потребности клиентов или поставщиков по сравнению с нашими конкурентами.					
2. Мое предприятие быстрее и эффективнее реагируют на изменения в своих стратегиях по сравнению с конкурентами.					
3. Мое предприятие быстро и эффективно разрабатывает и продает новые продукты по сравнению с нашими конкурентами.					
4. На большинстве рынков мое предприятие имеет слабое звено.					
Организационная среда					
1. Для моего предприятия доступны многие новые возможности на существующих и / или новых рынках.					
2. Есть много возможностей, доступных для моего предприятия в форме существующих и / или новых продуктов.					

3. Рыночный потенциал моего предприятия высок.					
4. Мое предприятие не может предсказывать конкурентные стратегии других предприятий.					
5. Сложно прогнозировать рынки, обслуживаемые моим предприятием.					
6. Распределение продуктов, продаваемых моим предприятием, требует работы с различными типами оптовиков, дистрибьюторов и клиентов.					
7. Конкурентная тактика, выполненная моим предприятием, сильно различается на рынках.					
8. Услуги, предоставляемые моим предприятием, предпочтения продукта клиента, ожидаемые уровни обслуживания и ожидаемые цены показывает значительные различия.					
9. Мое предприятие владеет различными технологиями для эффективного конкурентирования на своем текущем рынке.					
10. На рынке, где мое предприятие предоставляет свои услуги, существует серьезная конкуренция.					
11. На рынке, где мое предприятие предоставляет свои услуги, фирма, которая ослабевает, теряет своих клиентов своим конкурентам.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı soyadı	MEERİM ASKARBKOVA
Doğum Yeri ve Tarihi	29 Kasım 1992 Narın (Kırgızistan)
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Kırgız-Rus Slav Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Teorisi Bölümü, Bişkek (Kırgızistan)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Türkçe, Rusça
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	LLC "SAIMATELECOM", Bişkek (Kırgızistan)
Projeler	
Çalıştığı kurumlar	LLC "SAIMATELECOM", Bişkek (Kırgızistan); "Infox" Bilgi Merkezi, Bişkek (Kırgızistan); LLC "ClientTerra", Bişkek (Kırgızistan)
İletişim	
E-Posta Adresi	meerim_2911@inbox.ru
Tarih	01.08.2019