



# İŞLETMELERİN DEĞER ZİNCİRİNİN YÜKSELTİLMESİNDE LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

**Yrd.Doç.Dr.Mukaddes Yeşilkaya**

**Yrd.Doç.Dr.Filiz Aslan**

**Arş.Gör.Selin Ayaz**

## ÖZET

Küreselleşme ile birlikte uluslararası ticaret sınırlarının ortadan kalkması eğilimi, ekonomilerin bel kemiği olan işletmeler üzerindeki rekabet baskısını artırmıştır. Bu baskı işletmeleri, değer zincirinin yükseltilmesine ve bu yolla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye zorlamıştır. Bu çalışmada, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin değer zincirinin yükseltilmesine yönelik lojistik faaliyetlerin sahip olduğu rolün incelenmesi amaçlanmıştır.

## Anahtar Kelimeler:

Lojistik, tedarik lojistiği, sevkiyat lojistiği, değer zinciri, uluslararası işletme.

## **ABSTRACT**

With globalization tendency of disappear off commercial borders was increase the pressure of competition on businesses which is backbone of economy. This pressure forced businesses to raise the value chain and by this way obtain a sustainable competitive advantage. It is aimed in this study that examine role of logistics activities for raise the value chain in provide a sustainable competitive advantage.

### **Keywords:**

Logistic, inbound logistic, outbound logistic, value chain, international business.

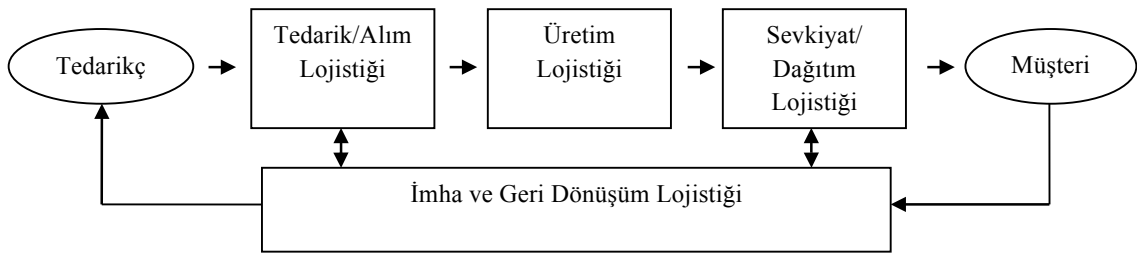


## GİRİŞ

Lojistik kavramı, 1950'lerde askeri alanda; askeri faaliyetlerdeki malzeme ve personeli koordine etme ve yönetmede yaşanan lojistik sorunlarla gündeme gelmiştir. Lojistik genel olarak; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için malların, hizmetlerin ve bunların tüketimi ile ilgili bilgilerin, etkin ve verimli bir biçimde akışını ve depolanmasını planlama, uygulama ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir. Lojistiğin amacı; ürün, hizmet ve insan gibi kaynakların ihtiyaç duyulan yerde ve arzu edilen zamanda hazır bulunmalarını sağlamaktır (Kannegiesser, 2008: 29).

1980'ler boyunca ise giderek daha çok organizasyonda, lojistik veya bütünleşik lojistik yönetimi fikri geliştirilmeye başlanmıştır. En basit biçimiyle lojistik, tedarik lojistiğinden fiziksel dağıtım aşaması olan sevkiyat lojistiğine kadar olan süreçtir. Bu süreç, büyük yüklemeler içeren tedarik ve sevkiyat lojistiklerinin nakliye hareketlerini koordine etme fırsatı sunmasından dolayı son derece mantıksal olarak yürütülür. Aynı zamanda tedarik sistemlerine yönelik uluslararası veya küresel madde ve malzeme sağlama faaliyetleri giderek daha çok önem kazanmaya başlamıştır (Coyle vd., 2009: 16-17).

Diğer bir görüşe göre ise lojistik faaliyetleri; satın alınan madde ve malzemelere yönelik tedarik lojistiği, üretim lojistiği, tamamlanmış mallara yönelik sevkiyat/dağıtım lojistiği ile imha ve geri dönüşüm lojistiği biçiminde de sınıflandırılabilir (Şekil 1).



### Şekil 1: Lojistik Türleri

Kaynak: Matthias Kannegiesser (2008) *Value Chain Management in the Chemical Industry: Global Value Chain Planning of Commodities*, Physica-Verlag Heidelberg, Germany, 29.

Değer zinciri analizi metodu ise ilk kez 1985 yılında Harvard İşletme Fakültesi'nden Michael Porter tarafından, rekabet avantajı elde etme ana fikriyle ileri sürülmüştür. Sonrasında değer zinciri analizi, yönetim muhasebesi literatüründe ve son zamanlarda daha çok yönetim literatüründe gelişim göstermiştir. Değer zinciri analizi, maliyet ve değer zinciri farklılaşması ile ilgili tüm temel faaliyetlerin etkilerini analiz etme üzerine yapılandırılmış bir metottur (Zokaei, 2010: 1). Bu metodun uygulama başarısında lojistik faaliyetlerin önemi ise aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Çeşitli iş süreçlerini ve değer zinciri yönetiminin ana fikrini anlamak, başarının ve doğru strateji belirlemenin temel anahtarıdır. Uygun stratejiyi seçebilmek ise, işletme için en az

ürün ve hizmet seçimi kadar önemlidir (Wiedemann, 2013: xi). Porter, rekabet avantajına ulaşmak için maliyet liderliği ve farklılaşma biçiminde, değer zincirinin genel stratejilerini belirlemiştir. Bu stratejiler, ilgili fonksiyonlar da dahil olmak üzere, bir bütün olarak tüm değer zincirini yönetmek suretiyle rekabet avantajı elde edilebileceği esasına dayandırılmaktadır. Corsten'e göre ise bazı uzmanlar, Porter'ın değer zincirinin örgütsel işlev tarafından süreçler değil de, faaliyetler listelendiğinden beri klasik fonksiyonel ayırma ve işlemler yerine kuruluş birimlerinde düşünme üzerine karakterize edildiğini savunmuşlardır. Yıllar içinde ise değer zinciri daha da geliştirilmiştir (Kannegiesser, 2008: 12). Porter tarafından geliştirilen değer zinciri modeli aşağıda gösterildiği gibidir.



**D: Destekleyici faaliyetler, T: Temel faaliyetler**

## Şekil 2: Porter'in Değer Zinciri Modeli

*Kaynak: Michael E. Porter and Victor E. Miller (1985) "How information gives you competitive advantage", Harvard Business Review, No: 85415, 151).*

Şekil 2'de görüldüğü gibi; işletmenin üretime yönelik kullanacağı madde ve malzemeleri temin etmeye yönelik gerçekleştirdiği tedarik lojistiği (inbound logistics), üretim faaliyetleri, üretilen ürünleri dağıtımına doğru yönlendirdiği sevkiyat lojistiği (outbound logistics), ürünlerin pazarlanması ve satışına yönelik eylemler ve satış sonrası hizmetler; işletmenin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır. Öte yandan işletmenin kullandığı yapı, çalıştırdığı insan kaynaklarını yönetme biçimi, yeni teknolojiler geliştirme ve tedarik gibi eylemler ise destekleyici faaliyetleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla her iki faaliyet grubunun da işletmenin değer zincirinin yükseltilmesinde önemli rol oynadığını ve buna bağlı olarak elde edilecek kar marjını da doğrudan etkileme gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Değer zincirinin temel faaliyetlerinden olan lojistik aktiviteler genel olarak iki türde ele almak mümkündür (Şekil 2); *tedarik lojistiği* (inbound logistics) ve *sevkiyat lojistiği* (outbound logistics). Her iki lojistik türü de değer zinciri açısından ayrı ayrı önem taşımaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

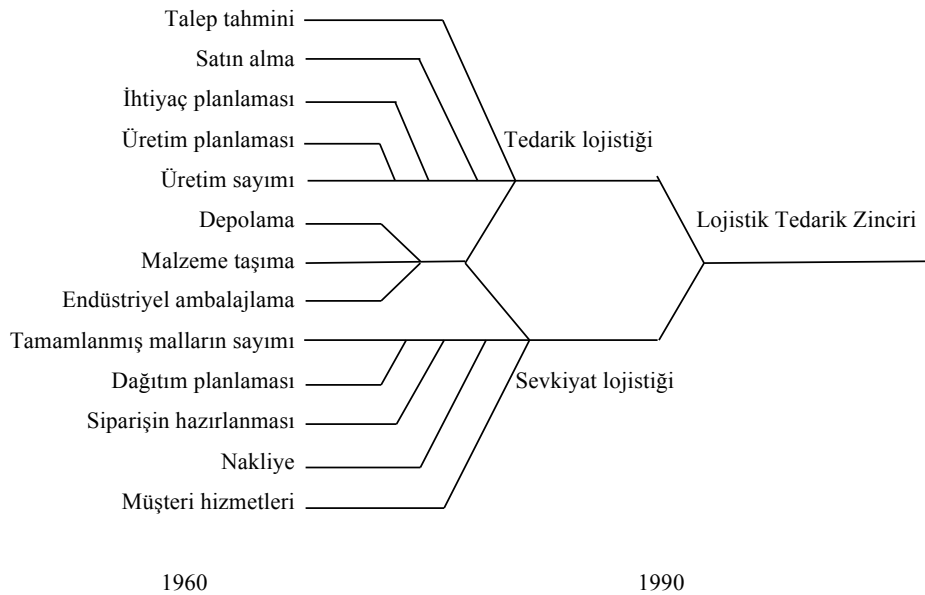
Tedarik lojistiği, şirketin dışındaki hareketlerden ziyade şirket içi ürün hareketiyle (örne-



ğın hammadde, yedek parça, parçaları birleştirme) ilgilidir. Tedarik lojistiği aktiviteleri; alma, depolama, girdileri operasyon alanına yayma gibi aktiviteleri kapsamaktadır. Tedarik lojistiğinin itici güçleri; üretimin operasyon ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet operasyon hattını memnun etmek için kullanılır. Tedarik lojistiğinin temel amacı, içeride bulunan maddeleri bir düzen içinde, etkili ve düşük maliyetle bir şirketin ihtiyaçlarını bir araya getirmektir (Lai ve Cheng, 2009: 39).

Sevkiyat lojistiği ise; ürünlerin üretim hattının bitiminden tüketiciye kadar taşınmasını ve depolanmasını içeren bir süreçtir ve tüm müşteri ilişkileri yönetimi süreci açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır (Miller and Liberatore, 2015: 18). Diğer taraftan, belirli bir müşteri hizmetleri seviyesine maruz bırakılan ve ürünleri üretim noktasından götürülecekleri yere kadar fiziksel taşıyan ve depolayan sevkiyat lojistiğinin unsurları için en düşük maliyet esasını kullanılmalıdır. Satış dışında oluşturulan lojistik aktiviteleri tedarik ve sevkiyat lojistikleri için benzerdir. Lojistiğin en son amacı; bir bakıma maliyet etkin davranış gösteren son piyasalarda malzeme yönetiminin ve fiziksel dağıtımın bütün organizasyonel aktörlerini birleştirmek ve koordine etmektir. (Lai ve Cheng, 2009: 39)

Değer zinciri konusu aslında rekabet analizi ve stratejiye yönelik bir araç olarak geliştirilmiştir. Yukarıda açıklandığı ve Şekil 3'te de görülebileceği gibi; tedarik ve sevkiyat lojistiği, *değer zincirinin temel bileşenleri* olarak önemli bir yere sahiptir, çünkü onlar işletmenin müşterilere verdiği değere ve işletmenin sermaye karlılığına katkıda bulunurlar. Pazarlamanın, satışın ve üretimin lojistik ile bütünleşen doğası, değer zincirinin önemli bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Coyle vd., 2009: 17). Bu bileşenler aşağıdaki şekil yardımıyla daha detaylı bir bakış açısıyla mercek altına alınmıştır.



### Şekil 3: Bütünleşik Lojistik Yönetimi

Kaynak: John J. Coyle, J. John Langley, Brian Gibson, Robert A. Novack and Edward J. Bardi (2009) *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*, South-Western Cengage Learning, 16-17.

Şekil 3 incelendiğinde, işletmenin üretimini seçtiği ürüne yönelik talep tahminleri, üretim için gereken madde ve malzemelerin satın alınması, ihtiyaç duyulan malzemelerin ve üretimin planlanması, üretilen ürünlerin sayılması, taşınması, ambalajlanması, tamamlanmış ürünlerin sayılması, ürünlerin satış noktalarına doğru dağıtımlarının planlanması, önceden alınan siparişlerin hazırlanması, ürünlerin nakliye edilmesi ve tüketicilerle etkin iletişimin kurulduğu müşteri hizmetleri gibi eylemlerin tamamı, bir bütün olarak işletmenin tedarik ve sevkiyat lojistiğine yönelik eylemleri oluşturmakta, bu kapsamlı lojistik faaliyetlerinin tamamı ise lojistik tedarik zincirini meydana getirmektedir.

İlave bir bilgi olarak; tedarik zinciri süreçlerinin ise üç süper süreç şeklinde gruplandırılabilirdiği görülmektedir; müşteri ilişkileri yönetimi (CRM-Customer Relationship Management), tedarikçi ilişkileri yönetimi (SRM-Supply Relationship Management) ve tedarik zinciri yönetimi (SCM-Supply Chain Management). CRM etkili pazarlama yönetimi, satış yönetimi ve müşteri hizmetleri yönetimi tarafından desteklenen müşteri ilişkilerinin bütün yönlerinin (çekme, elde etme, sürdürme ve müşterilerle ömür boyu süren ilişkiler geliştirme) yönetimini içeren bir süper süreçtir. SRM tedarik zinciri içindeki tedarikçi ortakları destekleyen ve aynı zamanda ürün gelişimi, kaynak sağlama, satın alma ve bir işletme ile diğer işletmeler arasındaki tedarik koordinasyon süreçlerini düzenleyen bir süper süreçtir. SCM ise arz ile talep arasındaki dengeyi kurma ve mümkün olan en iyi hale getirmekten sorumlu olan üçüncü süper süreçtir (Sabri ve Shaikh, 2010: 21).

Diğer bir görüşe göre ise değer zincirinin temel fonksiyonları satış, dağıtım, üretim ve tedarik olarak tanımlanabilmektedir. Bu fonksiyonlar, Porter'ın tedarik haricindeki destek fonksiyonları ile de tutarlıdır (Kannegiesser, 2008: 15-16)

- Satışlar, çekirdek satış aktiviteleri yanında ayrıca pazarlama ve satışla ilişkili hizmet fonksiyonunu içerir.
- Dağıtım, depolama ve taşıma ile içe ve dışa yönelik lojistiği kapsar.
- Üretim, Porter'ın etkinlik fonksiyonlarını içerir; üretim zorunlu bir fonksiyon değildir örneğin tüketim malları endüstrisi içindeki perakendecilerin durumu gibi.
- Tedarik; doğrudan doğruya hacimleri ve değerleri etkileyen birincil fonksiyondur.
- Tedarik zinciri, birçok müşterinin tedarik fonksiyonu ve birçok tedarikçinin satış fonksiyonu arasındaki arayüz olarak tanımlanmıştır.
- Fonksiyonel yapı, değer yaratma süreci ile uyumludur ve görevler arası yönetim süreçlerinin tanımını destekler.
- İşletmenin iç tedarik zinciri, sıra ile hacim ve değer yönetimi yanı sıra işbirlikçi zincir ve diğer tedarik zinciri arasındaki müzakere için temel oluşturur.

Belirtilmesi gereken bir başka husus ise finansal değer zinciri analizidir. Özellikle pratikteki önemi açısından eleştirilere maruz kalana bu konuda Lord, yönetim muhasebesine yönelik değer zinciri analizinin uygulanması üzerine ampirik çalışmaların eksikliğini eleştirmiş ve hatta bunu akademik hayal gücünün ürünü olarak değerlendirmiştir. Bir işletme, değer zinciri analizi yaparken öncelikle gelecekteki pazarlık pozisyonuyla ve rakiplerine hassas finansal



bilgilerinin sızmasıyla ilgilenmektedir. Değer zinciri analizinin yönetim muhasebesi açısından çok da pratik bir uygulama olmadığını vurgulamalarına rağmen; Lord, Hergert ve Morris, son tüketiciye değer sunmak için çeşitli zincir faaliyetlerinin taranmasının çok önemli ve geliştirici bilgiler sağladığını da kabul etmişlerdir (Zokaei, 2010: 1).

Son olarak, küresel taşımacılık faaliyetleri üretim programlaması konusunda bir takım zorluklara yol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, geliştirilmiş etkinliklerin yanı sıra müşteri hizmetleri fırsatları da sunan tedarik lojistiği ve sevkiyat lojistiği sistemleri arasında bir koordinasyonun varlığı çok daha önemli hale geldiği dikkat çekmektedir (Coyle vd., 2009: 16).

### 3. SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerin değer zincirinin yükseltilmesi içindeki lojistik rolü incelenmiş ve son yıllarda işletmeler tarafından kullanılan bir etkin bir strateji olduğu sonucuna varılmıştır. Bir pazarlama ya da üretim organizasyonunun içinde “lojistik” fonksiyonundan bahsetmeden geçmek imkânsız hale gelmiştir. İş dünyası incelendiğinde tedarikçiden nihai kullanıcıya uzanan hat içinde bir süreç olarak ele alınan lojistiğin işletmelerin değer zinciri içerisinde yer alması da kaçınılmazdır.

Bununla birlikte her stratejinin içsel riskler taşıdığı farkında olunmalı ve riskleriyle faydaları çok dikkatli ve yapılandırılmış bir şekilde değerlendirilmelidir. Değer zinciri yönetimi açık tanımlama ve kontrol ihtiyacından doğmuştur. Lojistik alanında yapılan çalışmalarda bu sonucu desteklemektedir. Günümüzde şirketlerin başarısının temel faktörü kaliteli ve etkin kaynak kullanımına bağlı olan yüksek kalitedir (Wiedemann, 2013:xi). Nitekim işletmeden işletmeye değişen ve tedarik zinciri sürecini düzenleyen aktiviteler; bir şirketin organizasyonel yapısına, şirketin tedarik zincirinin kapsama alanının yönetimine bağlıdır (Lai ve Cheng, 2009:39). Dolayısıyla tedarik ve sevkiyat lojistiği olarak iki ana bölümden oluşan lojistik faaliyetlerinin, etkin bir şekilde uygulandıklarında, işletmenin hem temel faaliyetlerini hem de karlılığını olumlu yönde etkileyeceği, buna bağlı olarak da değer zincirinin yükseltilmesine önemli düzeyde katkıda bulunacağı söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Coyle, John J.; Langley J. John; Gibson, Brian; Novack, Robert A. and Bardi, Edward J. (2009), *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Kannegiesser, Matthias. (2008), *Value Chain Management in the Chemical Industry: Global Value Chain Planning of Commodities*, Physica-Verlag Heidelberg, Germany.
- Lai, Kee-hun and T.C.E. Cheng. (2009), *Just-in-Time Logistics*, Gower Publishing Company, England.
- Miller, Tan and Liberatore, Matt. (2015), “**Outbound logistics**: strategies performance and profitability: achieving optimal profits through **outbound logistics** depends on your adopting the right strategy for your company”, *Material Handling & Logistics*, 70 (4), 18-23.
- Porter, Michael E. and Miller, Victor E. (1985), “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, No: 85415, 149-160).
- Sabri, Ehap H. and Shaikh, Salim N. (2010), *Lean and Agile Value Chain Management: A Guide to the Next Level of Improvement*, J. Ross Publishing, USA.
- Wiedemann, Lucas. (2013), *Business Strategies and Value Chain Management*, AuthorHouse, Bloomington.
- Zokaei, Keivan. (2010), “Value Chain Analysis”, Ed. Hossein Bidgoli, *The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management*, Volume 2, John Wiley & Sons, U.S.A., 1-15.