

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE REKABET GÜCÜ ODAKLI STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

Ayşe Atılğan Sarıdoğan *

ÖZET

Lojistik sektörü küresel ekonomide çok önemli bir role sahiptir. Sektör, ülkemizde ve dünya ekonomisinde hızla büyümektedir. Diğer yandan, rekabet düzeyi, sektörde keskin bir şekilde artmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, Türkiye lojistik sektöründeki firmaların rekabet gücünü yükseltmek için stratejik maliyet yönetimi yaklaşımını analiz etmektir.

Çalışmada elde edilen sonuç, Türkiye'deki lojistik işletmeleri, artan dinamik rekabetçi ortamda, sürdürülebilir büyümelerini sağlamak için, Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejilerini ve gelişen stratejik maliyet yönetim yaklaşımlarını etkinlikle birleştirerek ve uygulayarak, hizmet maliyetlerini düşürüp, sundukları değeri yükseltip rekabet güçlerini artırmak zorundadırlar.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Maliyet Yönetimi, Lojistik Sektörü, Rekabet Gücü

* Öğr.Gör., İstanbul AREL Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Muhasebe ve Bilgi sistemleri Bölümü

COMPETITIVENESS ORIENTED STRATEGIC COST MANAGEMENT IN LOGISTIC SECTOR

ABSTRACT

Logistic sector has very important role in the global economy. The sector has been growing rapidly both in Turkey and the world economy. On the other hand, competition level is increasing in the sector sharply. In this context main aim of the study is to investigate the strategic cost management approach to increase competitiveness level of the firms in the logistic sector in Turkey

The result of the study is that under increasing dynamic competitive environment, logistic companies in Turkey have to increase their competitiveness level against foreign competitors in order to achieve sustainable growth by decreasing their service costs and increasing the value supplied by integrating and implementing the generic competition strategies developed by Porter and the emerging strategic cost management approaches efficiently.

Keywords: Strategic Cost Management, Logistic Sector, Competitiveness

1. Giriş

Türkiye ekonomisi, küresel ekonomik krize rağmen önemli ölçüde gelişme göstermektedir. Lojistik sektörü de ekonomideki gelişmeye bağlı olarak gelişme göstermektedir. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak da ne var ki, sektördeki rekabet düzeyi de yükseliş göstermektedir. Dolayısıyla, yerli işletmelerin yabancılar karşısında rekabet güçlerini artırmak için önemli oranda çaba gösterip rekabet güçlerini yükseltmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, çalışmamızda işletmelerin rekabet gücünü artırmada özellikle maliyet yapılarında ve yönetimlerinde yararlanabilecekleri yöntem ve yaklaşımlara odaklanarak daha etkin bir maliyet izleme ve yönetim yapısı kurmalarının önemi ortaya konacaktır. Böylece, değer yaratmayan faaliyetlerin sonlandırılması ve yüksek katma değer yaratan faaliyetlere odaklanılması sağlanarak işletmelerin daha etkin bir maliyet yönetimi ile rekabet güçlerinin yükseltilmesine katkı hedeflenmektedir.

2. Lojistik Sektörünün Ekonomideki Rolü ve Artan Rekabet Baskısı Karşısında Durumu

Coğrafi konumu itibarıyla Türkiye'nin Batı ile Doğu arasında bir köprü niteliğinde olması, bölgenin ekonomik gelişimi açısından taşımacılık sektörünü son derece kritik bir sektör haline getirmektedir. Türkiye ekonomisi altyapı ve lojistik ağının geliştirilmesini sağladıkça ekonomik büyümesi de daha güçlü ve istikrarlı hale gelecektir¹.

Dünya ekonomisinde ticaret hacmindeki ve rekabetteki artışa bağlı olarak, lojistik sektörü de önemli bir gelişim göstermeye başlamıştır². Türkiye ekonomisi de gerek ekonomik gelişmenin etkisiyle gerekse de sahip olduğu jeopolitik konum sebebiyle lojistik sektörü de önemli ivme kazanmaktadır. Tablo-1'de dünya ve Türkiye'de taşımacılık hizmetleri verileri verilmiştir. Buna göre, dünyada taşımacılık hizmetleri, toplam ticari

¹ Deloitte, *Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu*, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek Ve Tanıtım Ajansı, Ocak 2010, s.6

² Detaylı bilgi için bkz. Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, *Türkiye Ulaştırma Ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu*, TOBB Yayın, Ankara, 2011, s.7

hizmet ihracının %22'si civarında gerçekleşirken bu oran hizmet ithalatının %27'sine ulaşmıştır. Küresel ekonomik krizin etkisi ile bu oranlar kısmen düşüş göstermesine karşın yine önemli düzeydedir. Türkiye ekonomisine baktığımızda ise, taşımacılık hizmetleri, toplam ticari hizmet ihracının %30'u civarında gerçekleşirken bu oran hizmet ithalatının %46'sına ulaşmıştır. Yine Türkiye ekonomisinde, bu sektörde yatırımlar küresel ekonomik kriz dönemi hariç önemli artışlar göstermeye devam etmektedir.

Tablo 1. Dünya ve Türkiye'de Taşımacılık Hizmetleri Verileri

	Dünya		Türkiye		
	Ticari Hizmet İhracının %'si	Ticari Hizmet İthalatının %'si	Ticari Hizmet İhracının %'si	Ticari Hizmet İthalatının %'si	Yatırım (Özel sektör katılımlı, Milyar \$)
2005	25	29	18	48	2.85
2006	24	29	19	43	0.22
2007	24	29	22	47	2.58
2008	25	29	23	47	1.49
2009	22	25	23	40	0.00
2010	23	27	26	44	0.33
2011	23	27	27	44	1.42
2012	22	27	30	46	1.56

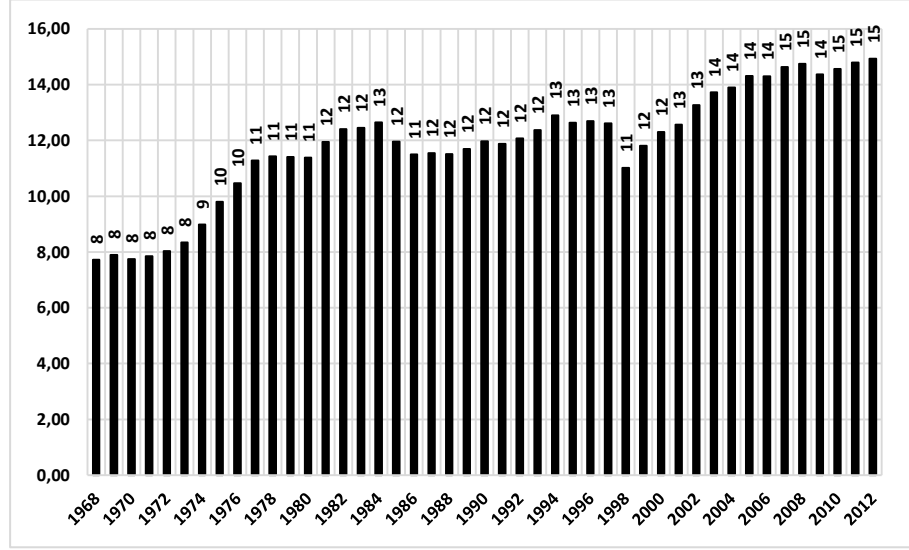
Kaynak: Dünya Bankası Veri Tabanı Temel Ekonomik Göstergeler

Ekonomik gelişmeye paralel olarak büyüyen, lojistik sektörü bir ülkenin dış ticaretteki rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, ülkenin konumu da lojistik sektörü açısından büyük önem arz etmektedir. Türkiye ekonomisi, konumu itibarıyla komşu ülkeler ve bölgeler arasında lojistik açıdan önemli bir geçiş konumuna sahiptir. Bu avantajını ne kadar iyi değerlendirirse kazanımları da o kadar yüksek olabilecektir ³.

Şekil-1'de ulaştırma ve haberleşme sektörünün GSYİH payı verilmiştir. Buna göre, 1968'lerde bu pay %8 iken, 2012 itibarı ile bu oran

³ Deloitte, a.g.e., s.4

%15'lere kadar yükselmiştir. Bu oranlar sektörün ekonomide önemli bir rolü olduğunu ve bu rolün sürekli arttığını göstermektedir.



Şekil 1 Ulaştırma ve Haberleşme Sektörü GSYİH Payı

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

Tablo-2'de Türkiye'de yük ve yolcu taşımacılığı verileri verilmiştir. Buna göre, 2001 yılı 100 kabul edildiğinde, demiryolu yolcu taşımacılığında önemli bir değişme gözlemlenmezken, demiryolu yük taşımacılığında kısmen önemli bir artış gözlemlenmektedir. Aynı şekilde karayolu taşımacılığında gelişmeler gözlemlenmektedir ancak yük taşımacılığında bu gelişme daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Hava yolu taşımacılığına baktığımızda ise, buradaki ölçü birimi kara ve hava yolundan farklı olduğu için kendi geçmiş değerleri ile karşılaştırdığımızda, hava yolu yolcu taşımacılığında 2001=100 iken, 2012=641 olmuştur yaklaşık 6.5 kat bir artış söz konusu olmuştur. Aynı şekilde havayolu yük taşımacılığında da bu göstergeler 2001=100 iken, 2012=275 olmuştur ve yaklaşık 3 kat bir artış söz konusudur.

Tablo 2. Türkiye’de Yük ve Yolcu Taşımacılığı Verileri

	Demiryolu		Karayolu		Havayolu	
	Yolcu-km	Ton-km	Yolcu-km	Ton-km	Yolcu (kişi)	Yük (ton)
2001	100	100	100	100	100	100
2002	93	96	100	97	86	113
2003	106	115	100	98	90	113
2004	94	125	104	104	143	138
2005	90	121	110	108	203	150
2006	95	128	117	112	285	163
2007	100	131	120	124	317	188
2008	92	142	120	123	354	200
2009	97	137	117	126	408	213
2010	99	152	126	135	501	250
2011	106	154	134	144	577	275
2012	83	154	143	154	641	275

Yolcu-kilometre: Bir yolcunun bir kilometre mesafeye taşınmasıyla ifade edilen trafik ölçü birimi
Ton-kilometre: Bir ton yükün bir kilometre mesafeye taşınmasıyla ifade edilen trafik ölçü birimi

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

İncelenen göstergeler, sektörde yük ve yolcu taşımacılığının ekonomideki gelişmelere bağlı olarak önemli düzeyde arttığını göstermektedir⁴. Dolayısıyla sektörün desteklenmesi ve sektörün gelişimini kısıtlayan faktörlerin elimine edilmesi son derece büyük önem arz etmektedir.

Tablo-3’te Avrupa’ya ihracat taşımalarımızda karayolu –Roro ayırımına göre pazar paylaşımı verilmiştir. Buna göre, Yerli firmaların payı 2011 yılında toplamda %82 olmasına karşın, Batı kapıları ve kara kapılarında yabancıların payı önceki yıllara göre önemli ölçüde artış göstermektedir. Bu sebeple, Türkiye ekonomisinde gelişen ekonomi ve gelişen lojistik sektöründe, rekabet düzeyi de yükseliş göstermektedir. Bu bağlamda, yerli işletmelerin yabancılar karşısında rekabet güçlerini artırmak

⁴ Detaylı bilgi için bkz. Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, *Türkiye Lojistik Sektörü Raporu*, UTİKAD, 2010

için önemli oranda çaba gösterip iyileştirme göstermeleri gerekmektedir. Çalışmamızda işletmelerin rekabet gücünü artırmada özellikle maliyet yapılarında ve yönetimlerinde yararlanabilecekleri yöntem ve yaklaşımlara odaklanacağız.

Tablo 3. Avrupa'ya İhracat Taşımalarımızda Karayolu –Roro Ayrımı (Pazar Paylaşımı)

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Türk	Yabancı	Türk	Yabancı	Türk	Yabancı	Türk	Yabancı	Türk	Yabancı
Batı Kapıları	79%	21%	77%	23%	71%	29	69%	31%	67%	33%
Kara Kapıları	70%	30%	67%	33%	62%	38%	58%	42%	58%	42%
Ro-Ro Kapıları	92%	8%	92%	8%	95%	5%	95%	5%	93	7%
Tüm Kapılar	83%	17%	83%	71%	84%	16%	84%	16%	82%	18%

Kaynak: Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, Türkiye Ulaştırma Ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu, TOBB Yayın, Ankara, 2011, S.12

Tablo-4'te Türkiye ekonomisinde lojistik sektörü için SWOT analizi verilmiştir. Tablo-4'e göre, Türkiye ekonomisinin yüksek gelişme potansiyeli, jeopolitik konumu ve belirli oranda sahip olduğu altyapı sektörü güçlü kılarken, demir-deniz yolu altyapılarındaki zayıflık, finansman sorunlar, sektörel işbirliği, planlama ve koordinasyondaki zayıflıklar sektörün gelişimini kısıtlamaktadır. Diğer yandan, devletin demiryolları için yaptığı yatırımlar, artan uluslararası ticaret ve Türkiye ekonomisinin istikrarlı gelişmesi ve pazarın henüz doyuma ulaşmaması fırsatlar arasındadır. Ancak küresel rekabet gücünde önemli kırılmalıkların olması sektörü uluslararası rekabet karşısında zayıf kılmaktadır⁵.

⁵ Detaylı bilgi için bkz. Deloitte, *a.g.e.*, s.17
Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, *a.g.e.*, s.7

Tablo 4. Türkiye Ekonomisinde Lojistik Sektörü İçin SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Türkiye ekonomisinin yüksek gelişme potansiyeli• Jeostratejik önem – Türkiye gelişmekte olan Orta Doğu ve Türki cumhuriyetlerden Avrupa'ya uzanan yol üzerinde bir merkez konumundadır• Çok uluslu lojistik şirketlerinin ülkedeki varlığı yerel şirketlere bu çok uluslu şirketlerin teknik bilgi birikimlerinden faydalanma imkânı sunmaktadır• Türkiye'de Avrupa'nın en büyük kamyon filolarından biri ve gelişmiş bir karayolu taşımacılık sektörü bulunmaktadır• Firmaların tedarik zinciri oluşturma kabiliyetlerinin bulunması,• İşgücüne bağlı maliyetin düşük olması,• Firmaların lojistik eğitimi almış eleman çalıştırmaları	<ul style="list-style-type: none">• Fiyat odaklı rekabet yüksek kalitede hizmet sunan firmaları zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığındaki kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir• Sektörde kayıt dışı şirketlerin bulunması• Özellikle demir yolu ve deniz yolu altyapısında modernizasyon gereksinimi• Bilgi teknolojilerinin kullanımının yetersiz olması,• Kredi temininde güçlük yaşanması,• Firmaların limanlardaki altyapının iyileştirmesine yönelik yatırım yapmaması,• Lojistik üs oluşturmak için firmalar arası işbirliği olmaması,• Lojistik sektörünün geneline yönelik planlama ve politika eksiklerinin bulunması,
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Demir yollarının yeniden yapılandırılması verimliliği artıracaktır• Sektörün boyutu AB ülkelerine kıyasla önemli ölçüde küçüktür ve pazar henüz doymamıştır• Artan uluslararası ticaret• Türkiye'nin olası AB üyeliği ticaret hacimlerinin daha da artmasını sağlayacaktır• Yeni limanların inşa edilmesine uygun topografya• Nitelikli işgücündeki ve bilgi teknolojilerinden yararlanmadaki artış eğilimi	<ul style="list-style-type: none">• Kamyon taşımacılığındaki kotalar, vize sınırlamaları ve gümrük belgesi yükümlülükleri• Yunanistan gibi komşu ülkelerle rekabet• Yüksek derecede yatırım gereksinimi• Küresel ve bölgesel krizler• Yabancı firmaların piyasaya girme eğilimleri karşısında işletmelerin küresel rekabet güçlerinin düşük olması• Akaryakıt fiyatlarındaki sürekli artış• Küresel artan rekabete uyum sağlayamama

Kaynak: Deloitte, *a.g.e.*, s.17 ve Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, *a.g.e.*, s.7

3.Lojistik Faaliyetler ve Maliyetlerin Gelişim Süreci ve Yapısı

3.1. Lojistik Faaliyetlerin Gelişimi Süreci

Lojistik faaliyetler insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar veya kurumlar, amaçlarına ulaşmak için gerekli olan materyalleri, malları, hizmetler ve bilgileri tarihin her döneminde var olan teknoloji ve bilgi seviyesine göre en iyi şekilde sevk ve idare etmeye çalışmışlardır. Zamanla teknoloji ve bilgi düzeyi geliştikçe kullanılan araçlar, organizasyonel yapılar ve yönetim yaklaşımları da gelişme göstermiştir⁶.

Tablo 5.Ulaştırma ve Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Tarih	Lojistik Kapsamı	Lojistik Yapısı
-10000+	Yerel Ulaştırma	Kayık, Tekerlekli Araç, Kaldıraç, Rulo
-1000+	Bölgesel Ulaştırma	Kırsal Yollar, Yelkenler, Kervan Yolları, At Arabası ve Vagonu
0+	Kıtasal Ulaştırma	Uzak Mesafe Ticaret, Kıyı Taşımacılığı Güzergâh Kılavuzluğu, Limanlar
1000+	Kıtasal Ticaret	Ticaret Merkezleri ve Rotaları, İstif Yerleri, Vinç ve Taşıyıcılar, Taşıma Kanalları
1800+	Ticaret Ağları	Posta Hizmetleri, Dünya Çapında Ticaret, Amerika'nın Keşfi, Hansa Birliği
1900+	Güç-kaynaklı Ulaştırma	Telsiz Bilgi Transferi, Buharlı Gemiler (1800+), Demiryolları (1825+), Elektrikli Araçlar (1870), Motorlu Araçları ve Kamyonlar (1890),
2000+	Modern Lojistik	Uçaklar (1900), Hava Trafığı (1920), İstifleme Araçları (1940+), Süreç Bilgisayarları (1950+), Yüksek Rafli Mağazalar (1962), Aya İniş (1969), Sürücüsüz Araçlar (1970), Radyo Frekanslı Tanıma Sistemleri (1990)

Kaynak :Timm Gudehus, Herbert Kotzab, Comprehensive Logistics, Springer, 2012, s. xviii

Tablo-5'ten lojistiğin tarihsel gelişimini incelediğimizde teknoloji ve organizasyon yapılarındaki yenilik ve gelişmelerden etkilenecek daha etkin bir yapıya geçtiğini gözlemlemekteyiz. Aslında lojistik faaliyetler temelde aynı olmasına karşın, zamanla bu faaliyetlerin yürütülmesindeki organizasyon yapıları ve araçların teknolojisindeki gelişmelerin, lojistik

⁶ Timm Gudehus, Herbert Kotzab, Comprehensive Logistics, Springer, 2012, s. xviii

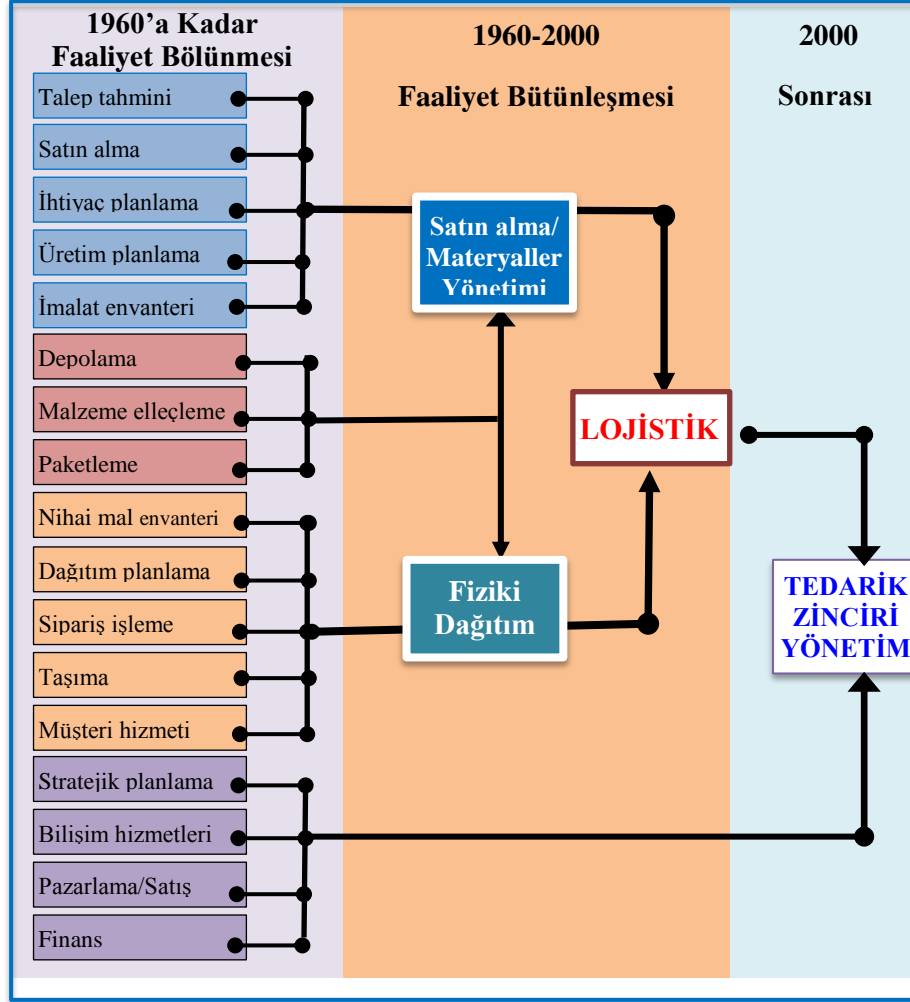
maliyetlerin inovasyon temelinde azalarak işletmelerin küresel rekabet güçlerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Günümüzde modern lojistiğin yenilikleri ve gücü, teknik çözümlerin artan çoğunluğu, daha yüksek kapasiteleri daha fazla hız, daha ucuz enerji, artan performans ve genişleyen hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır. En önemli gelişmelerden birisi de, lojistik faaliyetlerin artan entegrasyonudur. Bu entegrasyon, günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve modern süreç kontrol tekniklerindeki gelişmelerin etkisiyle artış göstermektedir. Entegre sistemler ve genişleyen ağlar öyle uyumlaştırılmaktadır ki, işletmeler ve tüketiciler için, inanılmaz çeşitlilikte mal ve hizmetlerin hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde sunumunu mümkün kılmaktadır. İşte tüm bu, mal, hizmetler ve bilginin tedariki ve yönetimi için planlama, organizasyon ve iş programlama faaliyetleri 20.yy lojistik faaliyetler alanı olarak tanımlanmıştır. Teorik veya analitik lojistik ise, savaş, mühendislik, iş planlaması ve iktisat bilimlerinden yararlanarak gelişme göstermiştir. Zamanla yöneylem araştırması, trafik teorisi, ulaştırma ekonomisi, materyal yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi gibi farklı isimler verilmiştir. Ancak lojistik tanımsal uygulamalı bir bilim olma sürecinden analitik bilim olma sürecine doğru dönüşmektedir. Analitik lojistik, spesifik görevlerin çözümü, iş programlaması, ve planlama için genel kurallar ve yöntemler geliştirir, ayrıca lojistik süreç ve ağların matematiksel modellenmesi ve optimizasyonu için algoritmalar geliştirir⁷.

Lojistik yönetiminin misyonu, dağıtım hizmeti ve kalitesinin hedeflenen düzeyine en düşük maliyetle ulaşmayı sağlayacak tüm faaliyetleri planlamak ve koordine etmektir. Dolayısıyla, lojistik, arz tabanı ve tüketim piyasası arasındaki bağlantı olarak görülebilir⁸.

⁷ Timm Gudehus, Herbert Kotzab, *a.g.e.*, s. xvii

⁸ M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson, 2011, S.11



Şekil 2. Lojistiğin ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Evrimi

Kaynak: R.H. Ballou, "The Evolution And Future Of Logistics And Supply Chain" European Business Review, V.19, I.4 2007, S.274-291

1950'lerden önce, lojistik, askeri tesisler, materyaller ve personelin tedarik edilmesi, bakımı ve taşınması ilgili olarak askeri terimler ile ifade ediliyordu. Lojistik faaliyetler, doğru mal ve hizmetlerin, doğru yerde, doğru zamanda olabilmesi için bu dönemde firmalarda bölünmeye başlamıştır. Ancak faaliyetlerin bölünmesi zamanla sorumluluk karışmasına ve çatışmalara yol açmıştır. Şekil-2.'den görülebileceği gibi, 1960'da sonra lojistik faaliyetlerin daha etkin yönetilmesi için faaliyetler arasında bütünleşme artmış ve lojistik şemsiyesi altında tanımlanmıştır. 2000'lerden sonra ise, stratejik planlama, bilişim hizmetleri, pazarlama/satış ve finans faaliyetlerinin de entegre edilmesi ile lojistik faaliyetler, tedarik zinciri yönetimi başlığı altında yönetilmeye başlanmıştır⁹.

Tüm bu bilgilerden hareketle, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetiminin tanımlarını verebiliriz. Tedarik zinciri yönetimi profesyoneller konseyi (CSCMP), tedarik zinciri yönetimini ve lojistik yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır¹⁰:

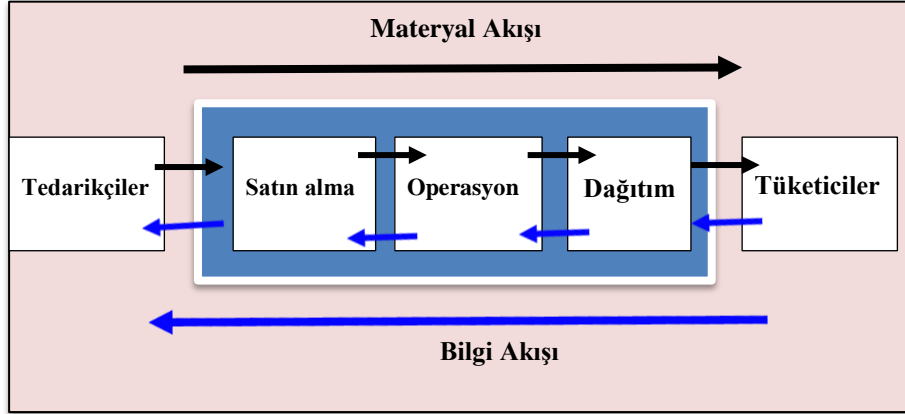
“Tedarik zinciri yönetimi, tedarik ve satın alma, dönüştürme ve tüm lojistik yönetim faaliyetlerini içeren tüm faaliyetlerin planlanmasını ve yönetimini kapsar. Önemli olarak, ayrıca, tedarikçiler, araçlar, diğer üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar ve tüketicilerden oluşabilen pazarlama kanallarındaki ortaklarla işbirliği ve koordinasyonu da içerir. Esas itibarıyla, tedarik zinciri yönetimi, işletmeler bazında ve işletmeler arasında arz ve talep yönetimini bütünleştirir.”

“Lojistik yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için, kaynak ve tüketim noktası arasında mallar, hizmetler ve ilgili bilginin etkin, efektif depolanması, ileriye ve geriye doğru akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır.”

Şekil-3'ten görüldüğü gibi lojistik yönetim süreci, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, mal hizmetler ile ilgili materyal ve bilgi akışını, tedarik kaynaklarından tüketicilere kadar doğru ve etkin bir şekilde tüm faaliyetlerin planlanması, koordine edilmesi, yürütülmesi kısaca yönetilmesi sürecidir.

⁹ R.H. Ballou, "The Evolution And Future Of Logistics And Supply Chain" European Business Review, V.19, I.4 2007, S.274-291

¹⁰CSCMP "Supply Chain Management", <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>, (05.01.2014), s.1



Şekil 3.Lojistik Yönetim Süreci

Kaynak: M. Christopher, *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson, 2011, S.11

Lojistik faaliyetleri işletmelerin ve tüketicilerin amaçlarını daha iyi karşılayabilmesi için lojistik yönetim süreçlerinde sürekli değişiklikler ve iyileştirmeler söz konusu olmaktadır.

Tablo-6 lojistik yönetiminde en iyi uygulamaların evrimi verilmiştir. Buna göre, iş modelleri, faaliyetlerin daha hızlı yapılabilmesi için bölünmesinden başlayarak, ölçek ekonomileri sağlayabilmek için merkezi bütünleşmeye buradan ise, farklı birimlerin katılımından oluşan çok paydaşlı kusuruz işleme hedeflenen bir kurumsal yönetim sistemine doğru evirilmektedir. Her iş modelinin belirli avantajları ve dezavantajları söz konusudur. İşletmenin içi ve dışındaki faktörlerdeki değişimler ve gelişmeler iş modellerinin yapısını etkileyerek daha iyiye doğru gitmesini gerektirecektir¹¹.

¹¹ Detaylı bilgi için bkz. Thomas M. Corsi and Sandor Boyson "North America: Insights and Challenges" içinde *Handbook Of Logistics And Management Supply-Chain*, edited by A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher, Emerald Publishing, 2008, s.49

Tablo 6. Lojistik Yönetiminde En İyi Uygulamaların Evrimi

Eski Lojistik	Şimdiki Lojistik	Yükselen Lojistik
<i>Hâkim Görüş</i>	<i>Hâkim Görüş</i>	<i>Yükselen Görüş</i>
• Daha hızlı karşılık için merkezilikten uzaklaşma	• Ölçek ekonomileri kazancı için merkezileşme	• Paylaşımlı, gerçek zamanlı kusursuz bir kurum genelinde sistem oluşturma
<i>İş Modeli</i>	<i>İş Modeli</i>	<i>İş Modeli</i>
• Lojistik yöneticileri iş birimlerinde, • Rekabet etmek için çeşitli taşıyıcı/tedarikçileri zorla	• Şef lojistik yetkilisi idare merkezlerinde, • Tüm iş birimleri için paylaşılan bir hizmet olarak bir lojistik dağıtım merkezi yarat, • Tedarikçi/taşıyıcı tabanını azalt ve stratejik ortaklığa odaklan	• Tedarik zinciri yöneticisi başkan yardımcısı, • Yönetim merkezleri, iş birimleri, tedarikçi, dağıtım ve müşteri yöneticilerinde oluşan çoklu kurum yönetim takımı oluştur, • Stratejik ortaklığa odaklan ve tedarikçiler arasında online teklif usulü ile rekabeti ve yedeklemeyi oluştur.
<i>Modelin Temel Sorunları</i>	<i>Modelin Temel Sorunları</i>	<i>Modelin Temel Sorunları</i>
• İş birimler arasında kaldıraç eksikliği ve lojistik hizmetlerinin satın alınması ve satıcıların yönetilmesi eksikliği	• Fiyat ve hizmet için asıl taşıyıcı/tedarikçilere karşı zafiyet, • Tüketici ihtiyaçlarına uyumda hız eksikliği	• Çeşitli paralel tedarik zincirlerin sorun olması, • Yönetim sınırlarının ayarlanması ve strateji kontrolün tanımlanma ihtiyacı

Kaynak: Thomas M. Corsi and Sandor Boyson "North America: Insights and Challenges" içinde *Handbook Of Logistics And Management Supply-Chain*, edited by A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher, Emerald Publishing, 2008, s.49

3.2. Lojistik Maliyetlerin Yapısı ve Türleri

Lojistik faaliyetlerdeki gelişim sürecine bağlı olarak lojistik maliyetlerde değişiklik göstermiştir. Lojistik maliyetler işletmelerde farklı şekilde tanımlanıp sınıflanabilmektedir. Stoklardaki değer düşüklüğü veya faizler lojistik maliyetler olarak görülmeyebilmektedir. Diğer bir sorun, lojistik hizmetlerin önemli bir parçası olan maddi olmayan malların fiyatlanması ve maliyetlenmesidir. Dolayısıyla, maddi malların maliyetlenmesi ve fiyatlanması temelinde geliştirilmiş olan geleneksel muhasebe yöntemlerinin, maddi olmayan lojistik faaliyetlerin

maliyetlenmesi ve fiyatlandırılmasında sınırlı bir rolü söz konusudur. Lojistik faaliyetlerin performans maliyetleri için daha uygun olan maliyetleme yöntemleri, süreç-bağlantılı maliyet muhasebesi veya faaliyet tabanlı maliyet muhasebesidir. Ancak ne var ki, lojistikte süreç maliyetlerinin tanımlanması ve maliyetlenmesi farklılık gösterebilmektedir. Bu çok fonksiyonlu lojistik sistemlerin performans maliyetleri için, entegre performansların fiyatlaması ve sabit maliyetlerin göz önüne alınması için önemlidir. Toplam lojistik maliyetler sektörde, hasılatın %5-15 arasında değişirken, ticari işletmelerde bu oran % 10-25 düzeyine ulaşabilmektedir ¹².

Tablo 7. Bir Lojistik Sistemde Ana Maliyet Kategorileri

Ana Maliyet Kategorileri	Sabit Maliyetler	Değişken Maliyetler
Depolama Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Yönetimsel Maliyetler,• Depolama merkezlerini işletme maliyeti	<ul style="list-style-type: none">• Sigorta Poliçeleri,• Finansal yükler ve fırsat maliyetleri,• Bozulma maliyetleri,• Değer yitirme maliyetleri
Operasyonel Yönetim Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Siparişleri hazırlama ve hesaplamaların yönetimsel maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Malların yükleme ve boşaltma maliyetleri,• Stok kontrol ve yönetim maliyetleri,• Paketleme maliyetleri,• Alacakların gecikmesi,• Cezalar
Stok Bulundurmama maliyetleri		<ul style="list-style-type: none">• Kaçan satış,• Müşteri kaybı,• İmaj Kaybı
Taşıma Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Taşıma araçlarının değer düşüklüğü,• Taşıma araçlarının kirası,	<ul style="list-style-type: none">• Sigorta maliyetleri,• Değişken taşıma maliyetleri,
Tesis ve Teçhizat Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Tesis değer düşüklüğü bedelleri	<ul style="list-style-type: none">• Kira ücretleri (hacme göre değişken)

Kaynak: G.Ghiani, G.Laporte, R.Musmanno, *Introduction to Logistics Systems Management*, Wiley Pub. 2013, s.12

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler türlerine göre Tablo-7'den görüldüğü gibi, sabit ve değişken maliyetler olarak sınıflanabilmektedir.

Lojistik maliyetler türleri arasında, taşıma, depolama, elleçleme ve işe alma maliyetleri, tedarik, dağıtım ve elden çıkarma maliyetleri,

¹² Timm Gudehus, Herbert Kotzab, *a.g.e.*, s. 129

operasyonel ve yönetsel maliyetler, iç ve dış lojistik maliyetleri, direkt ve dolaylı lojistik maliyetleri, içsel veya mülkiye maliyetler ve dışsal veya diğer maliyetler sayılabilir. Lojistik maliyetlerin temel bileşenleri olarak, personelin tüm maliyetleri, faaliyet alan ve mekânların maliyetleri, ulaşım rotaları ve ağ maliyetleri, lojistik teçhizat maliyetleri, yük taşıyıcıların maliyetleri, lojistik materyal maliyetleri, lojistik bilişim teknoloji maliyetler, diğer lojistik masrafları, vergiler, gümrük vergileri ve sigorta ücretleri, planlama ve proje maliyetleri ve stok tutma maliyetleri sayılabilir. Bu maliyetlerin alt kalemleri çok sayıda olabilir ayrıca değer düşüklüğü, faiz maliyeti de bu maliyetlere eklenir. Lojistik faaliyetlerin yapıldığı yerler lojistik maliyet merkezleri olarak kabul edilir ve operasyonel maliyetleri etkileyen performans birimleri de maliyet sürücüsü olarak kabul edilir. Toplam lojistik maliyetler aşağıdaki maliyetlerin toplamından oluşur, bunlar şu şekilde gibi açıklanabilir ¹³:

- **Spesifik lojistik maliyetler:** *Taşıma, elleçleme, depolama ve işletmeye alma gibi temel operasyonel lojistik faaliyetlerin icrasıyla oluşan, bir işletme, bir kar merkezi veya bir performans istasyonunun tüm maliyetleridir.*
- **Ek lojistik maliyetler:** *Temel lojistik faaliyetler ile doğrudan ilişkili paketleme, etiketleme, yükleme, boşaltma, kalite kontrol ve boşların elleçlenmesi gibi ek operasyonel işlerin icra edilmesiyle ortaya çıkan maliyetlerdir.*
- **Yönetsel lojistik maliyetler:** *Lojistik performansların ve ek hizmetlerin icra edilmesi ile birlikte yürüyen, iş programlanması, kalite yönetimi ve kontrolü gibi ilgili yönetsel maliyetlerdir.*

¹³ Timm Gudehus, Herbert Kotzab, *a.g.e.*, s. 123-134

4.Lojistik Faaliyetlerde Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi

Dünya ekonomisindeki, teknolojiadaki hızlı değişimler ve artan küresel rekabet baskısı işletmelerin daha rekabetçi olmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü yükseltmelerinin önemli bir yolu ise maliyetlerini etkin yöneterek, kaliteden ödün vermeden rakiplerine göre daha aşağıya düşürebilmektir. Artan rekabet baskısı işletmelerin maliyetlerini yeni yaklaşımlarla izlemeye ve yönetmeye sevk etmiştir. Küresel rekabetin arttığı özellikle 1980'lerden sonra maliyet yönetim yaklaşımlarında önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar ağırlıklı olarak birbirlerinin eksiklerini tamamlamak üzere geliştirilmiştir.

Günümüzde, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle yenilenen üretim sistemleri sonucunda; birçok işletmede üretim ve değer yaratma faaliyetlerinde önemli değişiklikler olmuştur. Gittikçe artan teknolojik gelişmeler, yüksek bir otomasyon ve yoğun bir rekabeti beraberinde getirmiştir. Araştırma ve geliştirme, lojistik, üretim planlaması ve yönlendirilmesi, kalite ve kontrolü, satış ve servis planlayıcı, yönlendirici ve kontrol edici faaliyetlerde sürekli bir artış gerçekleşmiştir. Bu dönüşümler, işletmelerin maliyet yapılarında değişikliklere yol açmıştır. Yüksek teknolojiye dayalı yeni üretim ortamlarında, üretim maliyetleri içerisinde direkt üretim maliyetlerinin payları sürekli azalırken, indirekt maliyetlerde artışlar gözlenmiştir¹⁴.

Genel üretim maliyetlerinin toplam maliyetler içinde önemli yer kapladığı bugünün üretim ortamlarında, direkt işçilik gibi geleneksel hacim tabanlı ölçülere göre, çeşitli sayıda üretilen ürünlere hesaplanarak yüklenen mamul ve hizmet maliyetlerinin hatalı olması nedeniyle; geleneksel yaklaşımlardaki maliyet hesaplamaları ve performans değerlemeleri yetersiz

¹⁴ Detaylı bilgi için bkz. Gürbüz Gökçen. "Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin İşletme Kararlarında Kullanılması", Muhasebe ve Finansman Dergisi. Sayı: 23, 2004. s.58-67

kalmakta ve yeni maliyetleme yaklaşımları gelişme göstermektedir¹⁵.

Tablo 8.Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Gereklileri

Jenerik Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Yetenekler Ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ	Düşük Maliyet Dağıtım Sistemi Sürekli Sermaye Yatırımı Süreç Mühendisliği Yetenekler İşgücünün Yoğun Gözetim-Denetimi İmalat Kolaylığı İçin Tasarlanan Ürünler	Sıkı Maliyet Kontrolü, Sık, Ayrıntılı Kontrol Raporları, Yapılandırılmış Organizasyon Kesin Sayısal Hedeflere Ulaşılmasına Bağlı Teşvikler
FARKLI LAŞTIRMA	Güçlü Pazarlama Becerileri Ürün Mühendisliği, Yaratıcı Yetenek, Temel Araştırmada Güçlü Yetenekler Kalite Veya Teknolojik Liderlikte Kazanılmış Kurumsal Ün Sektörde Uzun Bir Geçmiş Veya Diğer İşlerden Elde Edilmiş Benzersiz Beceriler Kombinasyonu Kanallarla Güçlü İşbirliği	Ar-Ge, Ürün Geliştirme Ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Güçlü Koordinasyon Sayısal Ölçüler Yerine, Öznel Ölçüler Ve Teşvikler Üstün Nitelikli İşçileri, Bilim Adamlarını Veya Yaratıcı Kişileri Çekecek Rahat Ve Hoş Bir Ortam
ODAK-LANMA	Belirli Bir Stratejik Hedefe Yöneltilmiş, Yukarıdaki Politikaların, Kombinasyonu	Belirli Bir Stratejik Hedefe Yöneltilmiş, Yukarıdaki Politikaların, Kombinasyonu

Kaynak: Porter, Michael E., Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries And Competitors, Free Press. 1998, S.40

Tablo-8’de Porter’ın jenerik rekabet stratejilerine göre toplam maliyet liderliğini etkileyen genel faktörler verilmiştir. Buna göre, düşük maliyetli dağıtım sistemleri başta olmak üzere diğer faktörlerde iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Şekil4’te ise düşük maliyet liderliğiyle bağlantılı değer yaratım faaliyetleri örnekleri verilmiştir.

¹⁵Detaylı bilgi için bkz. Nasuhi Bursal ve Yücel E., Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 888, Eskişehir, 2000.,R. Hacırüstemoğlu ve M. Şakrak,, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar,Türkmen, İstanbul 2002,Burak Arzova , Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, Türkmen İstanbul,. 2002,Sait Yüksel Kaygusuz ve Ş. Dokur, Maliyet Muhasebesi, Dora Yay., Bursa,2009,Kadir Gürdal. Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Siyasal,Ankara, 2007. ,Figen Öker. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme- Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar, Literatür, İstanbul, 2003. s. 27-31

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi
Haziran 2013 Cilt 2 Sayı 2 (69-95)

Maliyetleri düşürmek için, işletmenin faaliyetleri ve süreçleri başta olmak üzere uygulanacak çeşitli stratejiler söz konusudur¹⁶.

¹⁶ Detaylı bilgi için bkz. Saridoğan E., " Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2010

Şekil-4 Düşük Maliyet Liderliğiyle Bağlantılı Değer Yaratım Faaliyetleri



İşletmelerin küresel rekabete uyum sağlayabilmesi için, maliyetlerini stratejik olarak yönetebilmeleri ve rakiplerine fark atacak yüksek değer ve düşük maliyet yapısına ulaşmaları gerekir. Maliyet yönetimleri çerçevesinde, işletmeler, rekabet ortamında daha sağlıklı ve etkin karar almayı sağlayacak, kaynak kullanımında kayıpları azaltan ve etkinliği artıran, mamul ve hizmet maliyetlerini daha sağlıklı hesaplanmasını sağlayacak yaklaşımlar kullanmalıdırlar. İşletmeler bu sebeple, stratejik maliyet analizi ve strateji maliye yönetimi yaklaşımlarını yakından tanıyıp kendilerine en uygun yaklaşımları kullanmalıdırlar²⁴. Sağlıklı bir maliyet analizi için önerilen başlıca aşamalar şu şekildedir²⁵:

- *İşletmenin değer yaratma zincirinin belirlenmesi her değer yaratıcı faaliyet için gerek maliyetlerin ve varlıkların saptanması,*
- *Her değer yaratıcı faaliyeti etkileyen maliyet etkenlerinin saptanması,*
- *Rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için ya maliyet etkenlerini kontrol etmek veya değer yaratma zincirini yeniden düzenleme imkânlarını araştırmak.*

Bu bağlamda, günümüz yüksek rekabet ortamında işletmeler olabilecek en düşük maliyet ve olabilecek en yüksek değeri elde etmek için tüm değer yaratım süreçlerini sürekli iyileştirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Çalışmamızın bundan sonraki kısımlarında özellikle lojistik işletmelerinin yüksek rekabet ortamında strateji maliyet yönetim süreçlerini nasıl iyileştirebileceklerini inceleyeceğiz.

Değer Zinciri Analizi :

Lojistik işletmeleri lojistik faaliyetleri planlayıp yönetirken odaklanmaları gerek en önemli nokta, bu faaliyetlerin her birinde ve toplamında yaratılan işletme ve müşteriler için önem arzeden ve rakiplere

²⁴ Nasuhi Bursal ve Yücel E., *a.g.e.*, s.484-487

²⁵ Govindarajan, V., and Shank, J.K., “ Strategic Cost Analysis: The Crown Cork and Seal Case”, *Journal of Cost Management*, Winter 1989, s.5-15 aktaran Nasuhi Bursal ve Yücel E., *a.g.e.*, s.486

fark atacak değer düzeyini ve bu değeri elde etmek için katlanılan maliyetleri ortaya çıkarmaktır.

Yüksek değer yaratan faaliyetlere daha fazla kaynak ayırarak değer yaratmayan ve yüksek maliyet oluşturan faaliyetleri de yeniden yapılandırarak işletmenin hem rekabet gücünü hem de sürdürülebilirliğini artırmak mümkündür.

Lojistik işletmeleri Şekil-4'te verilen düşük maliyetleme stratejisi için değer zincirini kullanarak, tüm lojistik süreç ve faaliyetleri sağlıklı bir şekilde izleyerek değer yaratan ve yaratmayan faaliyet ve süreçleri belirleyebilir, bu süreçleri iyileştirilebilirler.

Kısaca ayrılan kaynak/maliyet başına en yüksek değer yaratan faaliyet ve süreçler desteklenirken diğerleri yeniden yapılandırılmalıdır.

Stratejik Konumlandırma Analizi:

Stratejik konumlandırma analizinin özü, işletme rakiplerine göre hangi faaliyet ve hizmetlerde daha fazla rekabet edebilecekse rekabet stratejilerini buna göre ayarlamasıdır.

Lojistik işletmelerinde de Tablo-8'deki stratejileri de göz önüne alarak, işletmeler rakiplerine göre hangi hizmet, faaliyet ve süreç alanında rakiplerine göre, maliyet, kalite, fiyat açılarından daha avantajlı olduğunu buna göre güçlü-zayıf yönlerini tespit etmeli, rakiplerin stratejilerini de dikkate alarak, sektör ve ekonomideki fırsat ve tehditleri de göz nüne alarak kendi konumlanma stratejisi şekillendirmelidir.

Maliyet Etkenleri Analizi:

İşletmelerin maliyetleri sağlıklı bir şekilde tespit etmeleri ve maliyetleri en iyi şekilde mal-hizmetlere yükleyebilmeleri, birim maliyet başına değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin, süreçlerin ve ürünlerin daha sağlıklı tespit edilebilmeleri için son derece büyük önem arz etmektedir. Maliyet etkenleri olarak tanımlanan dağıtım anahtarları özellikle lojistik işletmelerinde sağlık belirlenmelidir.

Lojistik faaliyetlerin ve süreçlerin hangi maliyet etkenlerine göre maliyet yapılarının tespit edileceği sağlıklı bir şekilde belirlenirse bu işletmenin maliyetlerini ve faaliyetlerini karlılık açısından tanımaya ve doğru politika ve stratejilerle rekabet gücünü ve karlılığını artırmaya imkân verecektir. Lojistik işletmeleri rekabet güçlerini ve sürdürülebilir bir şekilde karlılıklarını artırmak için stratejik maliyet yönetimini etkinlikle uygulamalıdır. Bu çerçevede yukarıda tanıtılan Porter²⁶'ın rekabet stratejileri ve geliştirilen maliyet yönetim yaklaşımlarının etkili bir şekilde kullanılması son derece büyük önem arz etmektedir. Lojistik işletmelerinde rekabet gücünü artırmada kullanabilecekleri stratejik maliyet yönetim yaklaşımları aşağıdaki gibi belirtilebilir²⁷:

- *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*
- *Hedef Maliyetleme*
- *Tam Zamanında Üretimde Maliyetleme*
- *Kaizen Maliyetleme*
- *Yaşam Dönemi Maliyetleme*
- *Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri*
- *Kısıtlar Teorisi*

5. Sonuç

Lojistik sektörü dünyada ve ülkemizde ekonomideki gelişmeye bağlı olarak sürekli gelişme göstermektedir. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak da, sektördeki rekabet düzeyi de yükseliş göstermektedir. Dolayısıyla, yerli işletmelerin yabancılar karşısında rekabet güçlerini artırabilmeleri için sürekli maliyet, insan kaynağı, faaliyet ve yönetim süreçleri kalitesi, etkinliği ve teknolojisi açısından kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

²⁶ Detaylı bilgi için bkz. Porter, M. E., *The Competitive Advantage Of Nations*, Free Press, New York. 1990, Porter, M., *Competitive Strategy*, Newyork: Free Press, 1980

²⁷ Bu yaklaşımlar hakkında detaylı bilgi için bkz. Nasuhi Bursal ve Yücel E., *a.g.e* ; R. Hacırüstemoğlu ve M. Şakrak,, *a.g.e* ; Burak Arzova , *a.g.e* ; Sait Yüksel Kaygusuz ve Ş. Dokur, *a.g.e* ; Kadir Gürdal. *A.g.e* ;

Lojistik sektöründe işletmelerin küresel rekabetle başa çıkabilmeleri için en önemli stratejilerden birisi maliyetlerini stratejik olarak yönetebilmeleri, rakiplerine fark atacak yüksek katma değere ve düşük maliyet yapısına sahip mal ve hizmetleri sunabilmeleridir.

Maliyet yönetimleri çerçevesinde, işletmeler, rekabet ortamında daha sağlıklı ve etkin karar almayı sağlayacak, kaynak kullanımında kayıpları azaltan ve etkinliği artıran, mamul ve hizmet maliyetlerini daha sağlıklı hesaplanmasını sağlayacak yaklaşımlar kullanmalıdırlar. Lojistik sektöründe işletmeler bu sebeple, stratejik maliyet analizi ve strateji maliye yönetimi yaklaşımlarını yakından tanıyıp kendilerine en uygun yaklaşımları kullanmalıdırlar.

Sonuç olarak, günümüz yüksek rekabet ortamında Lojistik sektöründe işletmeler olabilecek en düşük maliyet ve olabilecek en yüksek değeri elde etmek için tüm değer yaratım süreçlerini sürekli iyileştirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Lojistik işletmeleri rekabet güçlerini ve sürdürülebilir bir şekilde karlılıklarını artırmak için stratejik maliyet yönetimini etkinlikle uygulamalıdırlar. Bu çerçevede Porter'in rekabet stratejileri ve geliştirilen modern maliyet yönetim yaklaşımlarının etkili bir şekilde kullanılması, lojistik sektöründeki işletmelere, sürdürülebilir rekabet gücü ve kârlılık için önemli kazanımlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arzova, Burak Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi, Türkmen İstanbul,. 2002
- Ballou,R.H. "The Evolution And Future Of Logistics And Supply Chain"
European Business Review, V.19, I.4 2007, S.274-291
- Bursal, Nasuhi ve Yücel E., Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi
Yayınları, Yayın No: 888, Eskişehir, 2000.
- Christopher, M. Logistics & Supply Chain Management, Pearson, 2011,
- Corsi T. M. and S. Boyson “North America: Insights and Challenges” içinde
Handbook Of Logistics And Management Supply-Chain, edited by
A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher, Emerald Publishing,
2008,
- CSCMP “Supply Chain Management”, <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>, (05.01.2014),
- Deloitte, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, Türkiye Cumhuriyeti
Başbakanlık Yatırım Destek Ve Tanıtım Ajansı, Ocak 2010,
- Dünya Bankası Veri Tabanı Teme Ekonomik Göstergeler
- G.Ghiani,G.Laporte, R.Musmanno, *Introduction to Logistics Systems
Management*, Wiley Pub. 2013,
- Govindarajan, V., and Shank, J.K., “ Strategic Cost Analysis: The Crown
Cork and Seal Case”, Journal of Cost Management, Winter 1989,
s.5-15

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi
Haziran 2013 Cilt 2 Sayı 2 (69-95)

Gökçen, Gürbüz “Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin İşletme Kararlarında Kullanılması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi. S. 23, 2004. s.58-67

Gudehus, Timm, Herbert Kotzab, Comprehensive Logistics, Springer, 2012,

Gürdal, Kadir., Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Siyasal,Ankara, 2007.

Hacırüstemoğlu R. ve M. Şakrak,, Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, Türkmen, İstanbul 2002,

Ireland R.D., Hoskisson R.E.,Hitt, M.A., The Management of Strategy, Concepts.,Ohio: South-Western College Pubishing , 2009

Kaygusuz, Sait Yüksel ve Ş. Dokur, Maliyet Muhasebesi, Dora Yay., Bursa,2009,

Öker, Figen., Faaliyet Tabanlı Maliyetleme-Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar, Literatür, İstanbul, 2003. s. 27-31

Porter, M. E., The Competitive Advantage Of Nations, Free Press, New York. 1990

Porter, M., Competitive Strategy, Newyork: Free Press, 1980

Porter, Michael E., Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries And Competititors, Free Press. 1998,

Saridoğan E., Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2010

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi
Haziran 2013 Cilt 2 Sayı 2 (69-95)

Türkiye İstatistik Kurumu

Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, Türkiye Ulaştırma Ve Lojistik Meclisi
Sektör Raporu, TOBB Yayın, Ankara, 2011

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, Türkiye
Lojistik Sektörü Raporu, UTİKAD, 2010