DOI No: <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.45451>

Authenticity process is conducted by

Makale Türü: Araştırma makalesi
Geliş Tarihi: 22-07-2020
Kabul Tarihi: 15-10-2021
On-line Yayın: 31-10-2021

Article Type: Research article
Submitted: 22-07-2020
Accepted: 15-10-2021
Published Online: 31-10-2021

Atıf Bilgisi / Reference Information

Yaşar, F. & Sayın, A.A. (2020). Lojistik Faaliyetlerde Karşılaşılan Riskler ve Firma Performansı: Karaman İlinde bir Örnek Olay İncelemesi. *Journal of History School*, 54, 3723-3757.

LOJİSTİK FAALİYETLERDE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE FİRMA PERFORMANSI: KARAMAN İLİNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ¹

Ferdane YAŞAR² & Ahmet Alper SAYIN³

Öz

İşletmeler, lojistik faaliyetlerini yerine getirirken bazı riskler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmeler karşılaştıkları belirsizlik, tehlike gibi risk faktörlerini minimize ederek fırsata çevirmeye çalışmaktadır. Yakalanan bu fırsatlar, işletmenin rekabet avantajına ve performansına olumlu etkiler sağlamaktadır. Çalışmada ilk olarak; lojistik, risk ve lojistik risk türleri kavramları ele alınmıştır. Sonrasında, teorik çerçevede belirtilen lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklerin, Karaman ilinde yerel bir firmanın işletme performansına etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklerin işletme performansına etkilerini incelemek için 2019 yılı Kasım ayında hazırlanan soru formu üzerinden, çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden olan derinlemesine mülakat (yarı yapılandırılmış görüşme) tekniği kullanılmıştır. İşletmenin karşılaştığı risklere karşı aldığı kararların sağladığı yararlar detaylı olarak ele alınmıştır. İşletmenin risklere

¹ Makale yazımı yazar etki oranı: 1.yazar: % 50, 2. yazar: % 50.

² Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ferdaneyasar@kmu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6657-0805

³ Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, ahmetalpersayin@kmu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2086-6763

karşı aldığı tedbirlerin iş verimliliğine olumlu etkisi olduğu yöneticilerden alınan veriler ile desteklenmektedir. Son olarak, işletmede yapılması gereken ilave önlemler görüşmeler neticesinde tespit edilmiş, öneri olarak firma yöneticilerine sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Lojistik Faaliyetler, Lojistik Risk Yönetimi, İşletme Performansı

Risks Encountered in Logistics Activities and Firm Performance: A Case Study in Karaman Province

Abstract

Enterprises may face some risks while performing their logistics activities. Enterprises try to turn risk opportunities such as uncertainty and danger, and minimize them. These captured opportunities have positive effects on the competitive advantage and performance of the business. First in the study; the concepts of logistics, risk and types of logistics risks are discussed. Afterwards, it is aimed to examine the effects of risks encountered in the logistics activities specified in the theoretical framework on the performance of a local firm in Karaman province. In order to examine the effects of risks encountered in logistics activities on business performance, interviews were conducted with the employees through the questionnaire prepared in November 2019. In the study, in-depth interview (semi-structured interview) technique, which is one of the qualitative research techniques, was used. The benefits of the decisions taken against the risks faced by the enterprise are discussed in detail. It is supported by the data received from managers that the measures taken by the company against risks have a positive effect on business efficiency. Finally, additional measures to be taken in the enterprise were determined as a result of the interviews and presented to the company managers as suggestions.

Keywords: Logistics, Logistics Activities, Logistics Risk Management, Business Performance

GİRİŞ

Lojistik kavramı, ilk olarak askeri literatürde kullanılmış olsa da günümüzde tüm ürün ve hizmetlerin son tüketicisine ulaşmasında kullanılan bir faktör olarak KOBİ ler için önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ürünlerin lojistik faaliyetler ile üretim öncesinde hammadde, yarı mamul ve gerekli diğer ekipmanların tedarik edilmesi, üretim sonrasında ise ambalajlama, depolama, dağıtım gibi faaliyetlerinin kullanılarak son kullanıcıya ulaştırılması

işletme açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Üretim sürecine ithalat-ihracat kavramları girdiğinde farklı ülke ürünlerinin dahil edilmesi veya ülkemizdeki ürünün farklı ülkedeki tüketicilere ulaştırılmasında gümrük sistemi, taşıma faaliyetleri gibi faaliyetler ile lojistik olgusunun önemi daha da artmaktadır.

Lojistik sektörünün yapmış olduğumuz uygulama çalışmasında görüleceği üzere rekabet gücünün de en önemli aracı olduğu görülmektedir. Günümüzde küreselleşmenin, teknolojinin ve internetin bir sonucu olarak, üretici firmalar, sadece kendi ülkelerindeki firmalarla değil dünyada aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalarla da rekabet etmekte olduğu bilinmektedir. Yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile rekabetin farklılaşan yapısı, firmalar ve ülkeler için rekabet etmeyi daha zor hale getirmektedir. Günümüzde rekabet gücüne sahip olma, firmaların en uygun maliyet ile en kaliteli şekilde üretilen ürünün, hızlı bir şekilde tüketicilere ulaştırmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, ancak lojistik hizmetler ile sağlanabilmektedir. Bu sırada tüm bunların olması bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Fakat işletme açısından risklerin de önemli bir yeri vardır. "Risk alınmak zorundadır. Çünkü hayattaki en büyük korkunun hiçbir şeyi riske atmamak" olduğu belirtilmektedir (www.ozdeyis.net).

Bu çalışmanın ilk bölümünde lojistik kavramsal açıdan açıklanmaya çalışılarak lojistik faaliyetlerin işletmelerdeki yeri ve önemine, ikinci kısmında ise işletmelerde risk yönetim kavramı ve lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklere, son bölümde ise iş dünyasında önemli bir faktör olan lojistik ve risk yönetimi kavramlarının doğrultusunda işletmeler açısından lojistik faaliyetlerin önemine ve lojistik süreçlerde ortaya çıkan risklerin etkilerinin Karaman ilinde toptancılık yapmakta olan gıda firmasının, firma performansı üzerindeki etkisine son olarak beşinci bölümde neler yapılabileceğine ve çalışmamıza dair sonuç ve öneriler sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lojistik Kavramı

Lojistik, iş ve ticaret yaşamına askeri literatürden geçerek kullanılmaya başlandığı belirtilmiştir. Çok geniş bir uygulama alanına sahip olduğundan bu kavrama farklı açılardan bakıldığı bu nedenle günümüzde de birçok tanımı olduğu belirtilmektedir. Lojistiğin uygun görülen yaygın tanımı olarak Lojistik Yönetim Derneği (Council of Logistics Management-CLM), güncellenen adı ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tarafından "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak

amacıyla hizmetlerin, bilgilerin ve hammaddenin ürüne dönüştürüldüğü andan satın alındığı ana kadar ve son olarak tüketim noktasına (tüketicie) ulaştırılmasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin planlanarak ilk aşamasından son aşamasına kadar geçen süreçtir.” şeklinde yapılmıştır (Long, 2012, s.4).

Bu tanım lojistiğin müşteri (tüketic) isteklerinin karşılanması için başladığı ve üretici- tüketici arasındaki bilgi akışı, mamül ve hizmet ile ilgili olayları kapsadığı belirtilmektedir. Bu aşamadaki kritik noktanın lojistik faaliyetlerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için yapılmakta olduğu belirtilmektedir. Lojistik formülle aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Rushton, Croucher veBaker, 2014, s.4);

$$\text{Lojistik} = \text{Tedarik} + \text{Malzeme Yönetimi} + \text{Dağıtım}$$

Şekil 1 Lojistiğin 7 Doğrusu

Kaynak: <http://disticaret.besikduzumyo.trabzon.edu.tr>

Yukarıdaki şekilde lojistiğin bir başka tanımı olarak belirtilen ve lojistiğin yedi doğrusu olarak bilinen faktörlerin işletme üst yöneticilerinin karar aşamasında öneminin büyük olduğu belirtilmektedir. Karar verilirken belirtilen faktörlerin "doğru" oranda olması rekabet açısından da önem arz etmektedir.

İş tanımı olarak lojistik; mamul yada malların fiziksel olarak taşınması sırasında hizmet, bilgi ve sermaye akış yönetiminin planlamasıyapılarak ürünlerin müşteriye ulaştırılması sırasında hizmetlerin doğru planlanmasıaynı zamanda tedarik zincirinin bir parçası olan kısım şeklinde tanımlanmaktadır. İş ortamında ihtiyaç duyulan giderek daha karmaşık olan bilgi, iletişim ve kontrol sistemlerini de içerdiği görülmektedir (Kain, 2018, s.3812).

Lojistik yönetimi; tedarik zinciri yönetiminde malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin menşe noktasından(üretim öncesinden, üretim anına ve üretim sonrası) üretim sevkiyatına kadarki süreçte verimli, etkili ileri ve geri akışı ile depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden kısım olarak

belirtilmektedir.Örneğin; hammadde ve malzemenin ilerleyen zamanlarda kullanılmak üzere depolara taşınması, taşınan hammaddenin fabrika üretiminde kullanılması ve üretilen ürünün müşteriye ulaştırılması için şubelere yakın depolara taşınması olarak ifade edilmektedir (Zijm vd, 2019, s.33-34).

Lojistik Faaliyetler

Lojistik konusuna ait faaliyetlerin amacı; yarı mamül ve mamüller ile ilk madde ve malzemenin doğru zamanda, yerde, miktarda ve kullanılabilir şekillerde en az maliyet ile en hızlı yöntemlerle doğru tüketiciye teslim edilmesi şeklinde belirtilmektedir. Buradaki amaç maliyetlerin minimize ederek hizmet kalitesini maksimuma çıkartmak şeklinde belirtilmiş olup bu amaç aynı zamanda tüm işletmelerin hedefi olarak belirtilmektedir (Aker, 2011, s.7). Lojistik faaliyetler aşağıdaki başlıklarda toplanmakta olduğu belirtilmiş olup kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 1

Lojistik Faaliyetler

· Müşteri Hizmetleri	· Satın Alma
· Sipariş ve Talep Yönetimi	· Bilgi ve Enformasyon
· Stok (Envanter) Yönetimi	· Tersine Lojistik
· Üretim Yönetimi	· Ulaştırma ve Taşıma
· Elleçleme ve Ambalajlama	· Dağıtım
· Sipariş İşleme	· Yer Seçimi
· Planlama ve Tasarlama	· Sigorta ve Gümrük İşlemleri
· Depolama	

Kaynak: Erturgut, 2016:114

Müşteri Hizmetleri: Müşterilerin işletmeye sadık kalmalarının amaçlandığı bu nedenle satılan ürünlerin teslimi, montaj ve kurulumu, servis desteği, ürün iadesi, müşteri şikâyetleri ve iade yapılan ürünlere yapılan işlemleri kapsayan hizmetler şeklinde belirtilmektedir (Tekin, 2017, s.42).

Sipariş ve Talep Yönetimi: Müşteriler tarafından yapılacak olan talebin planlanması için harcanan çaba talep yönetimini kapsamaktadır. **Sipariş yönetimi** ise müşterinin siparişi verdikten teslim almasına kadar geçen süreyi içermektedir (Murphy ve Knemeyer, 2015, s.111-113).

Stok (Envanter) Yönetimi: İşletmelerde hangi ürün, ne kadar sipariş verilecek? Nerede, nasıl depolanacak? gibi sorulara cevap bulmaya

çalışılmaktadır. Hedefi; istenilen müşteri hizmet düzeyini sağlayarak diğer lojistik hizmetlerin maliyetini dengelemek ve en uygun stok düzeyine ulaşmasını amaçlanmaktadır (Erturgut, 2016, s.136).

Üretim Yönetimi: İşletmenin yarı mamül insan ihtiyaçlarına daha uygun hale dönüştürme aşamasını kapsamaktadır. Müşterilerin hangi ürünü, ne kadar ve ne zaman istediğinden depolama sürecinden makine teçhizat bakım onarımı ve envanterlerin ne şekilde yönetileceği gibi ürün oluşumuna kadar ki tüm aşamaları kapsamaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2014, s.198).

Elleçleme ve Ambalajlama: Elleçleme: Ürünün içeriğinin değiştirilmeden insan gücü, otomatik yada manuel sistemlerle istiflenmesi, tamiri, yerinin değiştirilmesi, havalandırılması gibi işlemlerin yapılması şeklinde ifade edilmektedir. **Ambalajlama ise;** Ürünü dış etkilerden koruyan, tanıtım ve pazarlama işlemlerini etkileyen, satış promosyonu, müşteri dikkati ve marka iletişimi için kritik / çok yönlü bir pazarlama aracı ve müşterilere ürün bilgisini sağlayan görsel çekiciliği ile bir ürünü tanıtan müşteri ilgisini çekerek olumlu bir izlenim yaratmak için kullanılan araç olarak belirtilmektedir (Regattieri vd, 2019, s.274-275).

Sipariş İşleme: Alınan siparişlerin özelliklerine göre seçilerek paketlenmesi ve en kısa sürede müşteriye ulaştırılması için faturalandırma işleminin yapılarak müşteriye ulaştırılması amaçlanmaktadır. Etkin bir şekilde çalışması açısından ulaştırma ve depolama ile yakından ilgili olarak bilinmektedir (McEneny vd., 2019)

Planlama ve Tasarlama: İşletmenin bütün faaliyetlerini ilgilendiren kısım olarak müşterilerin talep ve beklentilerinin tespitini, gelecekte talep değişimi durumunda yapılması gereken operasyonları ve tüm bu durumlarda neler yapılarak nasıl cevap verilebileceği gibi konularla ilgilenmektedir. Planlama çizelgesi olmayan işletmeler uçakları indirmeye çalışan havaalanı kontrol kulesi gibi hissettikleri belirtilmiştir (Dorval, 2015).

Depolama: Hammadde, yarı mamül, yada mamüllerin sürekli yada müşteriye ulaşacağı süreye kadar stoklanarak muhafazasının sağlandığı yerler olarak ürünlerin; nerede muhafaza edileceğinden, uygun şartların uygun maliyetle, hızlı hareketini sağlayacak altyapılarla bulundurulacağı gibi kararlar depo yönetiminin görevlerinden olduğu belirtilmektedir (Sayın ve Tekin, 2017, s.551).

Satın Alma: Örgütsel vizyon, misyon ve stratejiler doğrultusunda tedarikçilerden temin edilerek satın alınan yarı mamül yada ürünlerin depoya girişine kadar olan süreyi kapsamaktadır (MEB, 2011, s.27).

Bilgi ve Haberleşme: Bilginin toplanması, analiz ve değerlendirme kısmını içermektedir. Örnek olarak tedarikçiler ile müşteriler arasındaki bilginin paylaşılması olabilir. Lojistik kararların hızlı ve ucuz şekilde elde edilerek doğru ve isabetli kararlar verilmesini içermektedir (Öz, 2019, s.87).

Tersine Lojistik: İşletmelerde problemlı ürünlerin değiştirilmesi, yaşam süresi bitmiş ürünlerin iade alınarak tekrar kullanılacak şekilde dönüştürülmesi, yeniden paketlenmesi, zararlı ürünlerin yok edilmesi ile ilgili iş ve işlemler bütünü olarak ifade edilmekte ve çevreye duyarlı lojistik olarak bilinmektedir (MEB, 2011, s.11).

Ulaştırma ve Taşıma: Ulaştırma; Ulusal ve uluslararası ticarete ürünlerin ve hizmetlerin hızlı bir şekilde planlı ve düzenli dağıtılması olarak, **taşıma** fonksiyonu ise; ürünlerin işlem göreceği yere götürülmesi şeklinde belirtilmektedir. Burada ulaştırma ve taşımanın sadece şirketler açısından değil diğer alanlar açısından önemine; organ naklinde organın bulunduğu yerden alınarak operasyon yapılacağı yere getirilmesi taşıma ve ulaştırma faaliyetine örnek olarak verilebilmektedir (Meral, 2013, s.345). Ulaştırma ve taşıma yöntemleri; kara, hava, demir, deniz yolları ve boru hattı taşımacılığı şeklinde belirtilmektedir.

Dağıtım: Ürünlerin hedef pazardan yani kaynak noktasından alınarak girdi deposuna getirilmesi buradan belirtilen zaman, miktar ve koşullara uygun olarak müşterilere sevk ve teslim edilme faaliyetlerinin tamamı şeklinde tanımlanmakta olup üretim programı, üretimin mekansaldağılımı, talep edilen yerler, dağıtım merkezlerinin yapısı, mevcut ulaşım gibi faktörlere bağlı olduğu belirtilmektedir (Straka, 2017, s.25).

Yer Seçimi: İşletmeler açısından işe başlamadan yapılması gerekenler arasında olup işletmenin geleceğini, rekabet ortamını, müşteri ile ilişkilerini ilgilendirmektedir. Arazi-ulaşım koşulları, yük istasyon koşulları, çevre koşulları dikkate alınmaktadır (Tabak ve Yıldız, 2015, s.3).

Sigorta ve Gümrük İşlemleri: Taşınması yapılan malların belirli risklere karşı değer kaybının önüne geçilerek güvence altına alınmasını alıcı ve satıcı arasındaki güven ortamını sigorta işlemi sağlamaktadır. Gümrükleme ise; sınır ötesi geçişlerde ilgili ürün giriş-çıkış işlemleri, ürün özelliğine göre izin işlemlerini halletme, gümrük beyannamelerinin hazırlanması, gümrük vergisinin hesaplanması işlemlerini kapsamaktadır (Yıldırım ve Keser, 2011, s.13-14).

Lojistik Fonksiyonlar

Klasik bir tanımlama olarak lojistik sektörünün fonksiyonları planlama, tedarik, taşıma ve bakım-onarım faktörlerinden oluşmaktadır (<http://www.logisticsworld.com>). Bir diğer lojistik fonksiyon tanımı aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

Şekil 2 Lojistiğin Temel Fonksiyonları

Kaynak; <https://docplayer.biz.tr>

Yukarıdaki şekilde başlıklar halinde verilen lojistik fonksiyonlar kısaca; işletmeye ait çeşitli ürünlerin depolama faaliyetiyle (buraya kadar ve sonrasında yukarıdaki faktörler de kullanılarak) ürünlerin bir araya getirilmesini ve burada ürün çeşidine göre gruplandırılmasını son olarak da küçük adetler şeklinde perakende raflarına yerleştirilerek tüketicilere sunulması aşamalarının kapsamakta olduğu belirtilerek aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır (<https://www.biymed.com>);

Planlama Fonksiyonu: Ürünlerin üretiminden teslimatına kadar geçen sürede çeşitli ulaşım modlarının bulunması, üretim, tedarik, depolama gibi faaliyetler konusunda belirsizliklerin ve riskin azaltılması hedeflenerek gelecek ile ilgili tahminlerin yapılmasını ve sonunda uygulanan ile planlanan arasındaki farkın performans değerlendirmesini yapmak olarak belirtilmektedir (Faulin vd, 2019, s.9-11).

Satın Alma Fonksiyonu: Firmanın operasyonlarını desteklemesi yada faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için dışarıdan hammadde, yarı mamül ve mamül için gerekli parçaları satın alması işlemi şeklinde belirtilmektedir (Murphy ve Knemeyer 2015, s.17).

Nakliye Yönetim Fonksiyonu: Nakliye sisteminin lojistik için önemli fonksiyonlardan olduğu çünkü hammadde ve malzemenin temininden üretimin her aşamasında nakliye olmadan üretim, tüketim ve ekonomide sürdürülebilirliğin sağlanamayacağı belirtilmektedir. Nakliye aşamasında ürün taşıma şekillerine önem verilmediğinde uygun sıcaklık, nem vs. sağlanamazsa ürünün zarar

göreceği aynı zamanda rekabet sisteminde başarı elde edilemeyeceği belirtilmektedir (Onay vd, 2019, s.2).

Depo Yönetim Fonksiyonu: En basit haliyle yarı mamül veya mamül şeklindeki ürünlerin dağıtıldığı lojistik bir merkez olarak belirtilmektedir. Yarı mamüllerin işlenmesi için girdi merkezlerine gönderildiği ürün halindeki ürünlerin müşterilere ulaştırılması için hedefpazarlara çıktığı yer olarak tanımlanmaktadır (Waters, 2003, s.296).

Standardizasyon: Ulusal ve uluslararası standartların kullanılarak her türlü maliyet, zaman, malzeme ve kaynaklardan tasarruf edilerek ekonomik faydanın sağlanması şeklinde belirtilmektedir (Tekin, 2017, s.41).

Raporlama: İşletmelerde bayilliklere verilen envanter-sayım-atıl ürün raporları ve kritik stok seviyeleri gibi konularda stok yönetimlerini, müşteri memnuniyetini, üretim proseslerinde iyileştirme imkanları, rekabet avantajı sağlanarak işletmenin profesyonel şekildeşleyişi sağlanmaktadır (<https://www.4klojistik.com.tr>).

Eğitim: Lojistik birçok disiplini (işletme, pazarlama, ekonomi, mühendislik, hukuk, muhasebe vs.) içinde barındırması ve bunlarla ilişkili olması nedeniyle hem disiplinler arası hem tek başına bir disiplin olarak değerlendirilmeye başlandığı ve hızla gelişen teknoloji, küreselleşme, rekabet ve değişen müşteri istekleri nedeniyle eğitime büyük önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Meral, 2013, s.4).

Lojistik Faaliyetlerin İşletmedeki Yeri ve Önemi

Türkiye, dünya ekonomisinin ortasında yer alan jeopolitik konumu ile lojistik olarak önemli bir potansiyel olma özelliği taşımaktadır. (<https://docplayer.biz.tr/>) Lojistiğin önemi üretimdeki çeşitlilik, küreselleşme, pazar alanlarındakidaralma, taşıma maliyetlerinin artması, AB sürecinin getirmiş olduğu bir takım yükümlülükler, teknolojinin hızla ilerlemesi ve artan rekabet gibi nedenlerle günden güne artmaktadır (Erkan, 2014, s.48).

Gelişen iş dünyasında, taşımacılık sektörü ile ilgili yapılan düzenlemeler, bilgisayar teknolojisi ile iletişim alanlarında lojistik kavramını ön plana çıkararak aşağıdaki nedenlerden dolayı lojistiğin öneminin arttığı belirtilmektedir (AÖF, 2013, s.6-7);

- Pazar çeşitlerinin, üretim ve tedarik süreçlerinin küreselleşmesi nedeniyle ülkeler ve kıtalar arası malzemet taşıma sürecinde üretim noktası ve

pazar alanı arasında gerçekleşecek, bilgi akışının artması ve depolama faaliyeti ihtiyaçları,

- Artan rekabet koşullarına ek olarak işletme içi diğer aşamalarda maliyet avantajı sağlamanın zor olması bu nedenle maliyet avantajı sağlamak için lojistik süreçlere gereken önemin verilmesi,

- Rekabet avantajı sağlamak amacıyla lojistiğin 7 (yedi) doğrusu çerçevesinde doğru şekillerde malzeme akışını sağlama ihtiyacı,

- Dış kaynak kullanımının ve küresel satın alma ivmesinin artması nedeniyle ihtiyaç duyulan bilgi akışı ile malzeme ve hizmetlerin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasına duyulan ihtiyaç,

- Müşteri beklentilerinin gelişerek değişiklik göstermesi nedeniyle daha hızlı ve müşteri ihtiyacını karşılayacak bilgi, malzeme ve hizmet akışlarına ihtiyaç duyulması,

- Tüketicilerin memnuniyet oranını arttırmak amacıyla güven faktörüne de önem verilerek ihtiyaç duyulan (ücretsiz kargo, iade edilen ürünü tüketicinin adresinden iade alma, sipariş kontrolü gibi) hizmetlerin lojistiğin öneminin artmasını sağlayan faktörler olduğu belirtilmektedir.

Lojistik fonksiyonunun KOBİ'ler için önemi ise; planladıkları hedefleri planladıkları şekilde doğru malzeme, eğitimli personel ve sorunsuz bilgi akışı gibi faktörlerle destekleyerek gerçekleştirebilmeleri şeklinde belirtilmektedir. Bu nedenle işletmelerde lojistiğin gelişme nedenleri şu şekilde belirtilmektedir (Özcan, 2008, s.278);

- Taşımanın sınırları aşması nedeniyle maliyet oranlarının yükselmesi,
- Üretim alanında teknolojinin çoğu alanda olduğu gibi üst sınırlarda olması ve yöneticilerin belirtilen maliyet oranlarını azaltmak için lojistik faaliyetlere yönelmesi,

- Stok kontrolü yapılırken tam zamanında tedarik, RFID (Radio Frequency Identification) vb. sistemlerin sürekli olarak kullanılması,

- Ürün çeşitlerinin sürekli gelişerek değişiklik göstermesi nedeniyle müşteri isteklerini karşılama zorluğu,

- Teknolojinin gelişmesi ve internetin ticaret alanında kullanılmaya başlamasıyla bilgi ve enformasyon sistemlerinin gelişmesi,

- Çevrenin korunması amacı ile her türlü malzemenin geri dönüşümünün sağlanmasına önem verilmesi,

- Ulusal ve uluslararası üretim ve satış firmalarının çok çeşitli faaliyet alanlarında hızla çoğalması şeklinde belirtilmiştir.

Lojistiğe ve lojistik faaliyetlere gereken önemin verilmemesi yada bu konuda gerekli hassasiyetin gösterilmemesi halinde nasıl bir sonuç elde edileceği; Dünya Bankası'nın 2007 yılından bu yana altı farklı kategoride ülkelerin lojistik performanslarını değerlendirmiş ve ülkeleri "Uluslararası Lojistik Performans Endeksi" başlığı altında puanlamış olduğu cetvelde gösterilmektedir.

Tablo 2

Uluslararası Lojistik Performans Endeksi Cetveli

Yıl	Sıra	LPI Puanı	Gümrük	Altyapı	Uluslararası Sevkiyat	Lojistik Hizmetlerin Kalitesi	Gönderi Takibi	Gönderinin Zamanında Teslimi
2007	30	3,15	3	2,94	3,07	3,29	3,27	3,38
2010	39	3,22	2,82	3,08	3,15	3,23	3,09	3,94
2012	27	3,51	3,16	3,62	3,38	3,52	3,54	3,87
2014	30	3,5	3,23	3,53	3,18	3,64	3,77	3,68
2016	34	3,42	3,18	3,49	3,41	3,31	3,39	3,75
2018	47	3,15	2,71	3,21	3,06	3,05	3,23	3,63

Kaynak: <http://otomasyondergisi.com.tr/>

Yukarıdaki tabloda belirtilen başlıklar altında ülkelerin lojistik performanslarının 160 ülke arasında değerlendirildiği ve 2018 yılında verilerin açıklandığı belirtilmiştir. Değerlendirmenin sonucuna göre Türkiye'nin 2018 yılında 160 ülke arasında 47. sırada yer aldığı, diğer yıllarla kıyaslandığında ise Türkiye'nin 2018 yılında en kötü performansını yapmış olduğu belirtilmektedir. Hem sıralama kısmında hem de LPI puanında 2016 yılı verilerine göre gerileme yaşadığı görülen Türkiye'nin yukarıda belirtilen kategorilerin hiçbirinde ilerleme sağlayamadığı belirtilmektedir.

Lojistik faaliyetlere yönelik kısıtlayıcı faktörler ve tarife koyucu yaklaşımların mevzuat ve ekonomik olaylarla zorlaştırılması aynı zamanda iş birliği eksikliğinin LPI 2018 karnesine yansdığı belirtilmektedir.

Risk Yönetimi

Risk Yönetim Kavramı

Risk genel anlam olarak arzu edilmeyen bir olay veya etkinin ortaya çıkması veya belirsizlik yada tehlike sonucu istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 4 Risk Faktörleri

Kaynak: Kaba, 2013, s.8

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere tehlike/belirsizlik gibi faktörlerin ortadan kaldırılması yada minimuma indirilmesiyle riskin aleyhimize yani fırsata çevrilmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir. Risk aşağıdaki faktörleri kapsar (Brindley, 2004, s.8);

$$\text{Risk} = f(\text{Er, Ir, Or, Pr, DMr})$$

Yukarıda belirtilen risk ile ilgili semboller Er = çevresel faktörler, Ir = endüstriyel değişkenler, Or = örgütsel değişkenler, Pr = belirli değişkenler ve DMr = karar verici ile ilgili değişkenleri ifade etmektedir.

Risk yönetimi; işletmenin faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve tehlike sonucu oluşmuş risklerin ayrıntılı olarak belirlenip, değerlendirilmesinde yönetimin gerçekleştirdiği bir faktör şeklinde belirtilmektedir. Genel olarak işletme açısından gerçekleşeceği tahmin edilemeyen olayları içermekte olup riskin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması yada minimize edilmesi amaçlanarak riski zararsız hale getirmek, alternatif çözüm yolları üretmek veya gerçekleşmiş olan riskler için ek maliyet fonu ayırarak riski fırsata çevirerek riskin etkisinin azaltılması amaçlanmaktadır (Balıkcı, 2009, s.33-134). İşletmelerde herhangi bir faaliyet ve işlemle ilgili olarak belirleyici, analiz edici, uygulayıcı, çalıştırıcı ve riskler arasında ilişki kurucu, mantıklı ve sistematik bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Topçu, 2010, s.10).

Diğer bir tanımla risk yönetimi şu şekilde; risk ve kazanç istikrarının şirket yöneticilerinin riski alma şekline göre oluşturulması olarak belirtilmiştir. Şirketlerin "kâr" edebilmek amacı ile kurulduğu ve kâr oranını arttırmak yada kâr

elde etmek için belirli riskleri alması gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle risk yönetimi başka bir ifadeyle; istenilen kâr oranını elde edebilmek için ne tür risklerin, hangi ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin istenilen şekilde gerçekleşmesini garanti altına almayı amaçlayan bir sistem olarak belirtilmektedir (TÜSİAD).

Lojistik Faaliyetlerde Karşılaşılan Riskler

İşletmelerin karşılaşılabileceği riskler genel olarak işletme içi ve dışı olarak belirtilmektedir. Fakat TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Simone Kaslowski'nin; "AON Risk Zirvesi 2019" etkinliğinde Riskin tanımlanması ve sınıflandırılmasında yerel-küresel ayrımının giderek belirsizleştiği bir çağı yaşadığımızı ve "Sermayenin, emeğin ve fikrin tüm dünyayı dolaştığı böylesine bir dönemde riskler de artan oranda küreselleşiyor, etkisini sınır tanımadan gösteriyor" şeklinde konuşma yaptığı belirtilmiştir (<http://www.sanalbasin.com>). Buradan anlaşılabileceği üzere bilginin hızla değişmesi, küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle uluslararası boyutta rakiplerin artması ve sınırları aşan pazarlar nedeniyle risk faktörünün çok fazla çeşitlilik arz etmekte olduğu söylenebilmektedir. Risk çeşitleri aşağıdaki şekilde detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

Şekil 5 Risk Çeşitleri ve Türleri - **Kaynak:** <https://tusiad.org/tr>

Yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi şirketleri çok fazla risk çeşidi beklemektedir. Fakat AON Risk Zirvesi 2019'un sloganı olduğu söylenen "Riskli kararlar bilinçli cesaret ister" ifadesinde olduğu gibi risklerin üstesinden gelinebileceği yada etkisinin azaltılmasının mümkün olabileceğinin unutulmaması gerektiği belirtilmektedir. Yukarıdaki şekilde bahsedilen risklerin genel başlıkları aşağıda kısaca tanımlanmaktadır;

Finansal Riskler: Firmanın vergi, mali sıkıntı maliyetleri, borç ve özkaynak finansmanı ile ilişkili maliyetlerini azaltmak, düşük yatırım sorunlarını çözmek, kapasitesini artırmak gibi konularla ilişkili olduğu bu bölümde beklenenin vergilerin azaltılması firmanın nakit akışını artırmak, finansal sıkıntı maliyetlerini düşürmek, firmanın değerini arttırmak, borç kapasitesini artırılması, firmanın yeni yatırımlar için daha fazla sermaye toplaması olarak belirtilmektedir (Yang vd, 2019, s.17)

Operasyonel Riskler: KOBİ'lerin diğer risklere oranla daha fazla kontrol ve yönetime sahip olduğu risk türü olarak belirtilmektedir. Tedarik zincirindeki arz talep ie uyumsuzluk gösteren yetersiz sistem, teknoloji, yazılım, süreç, ekipman, bilgi akışı eksikliği veya çalışanlardan kaynaklanabilecek risk şeklinde de belirtilmektedir (Rios vd, 2019, s.3).

Stratejik Riskler: Bir işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek riskler olarak daha çok büyük kararların alındığı, işletmeler için hayati önem taşıdığı kabul edilen risk grubu olarak belirtilmektedir (Andersen ve Sax, 2019, s.2).

Çevresel Riskler: İşletme dışı gelişen faktördür. Diğer faktörlere göre çok daha fazla tehlike içermekte olup sonucunun daha yıkıcı (iflas gibi) olaylara neden olduğu belirtilmektedir. Doğal afetler, terör saldırıları, devletin yaptırımları (vergiler, para piyasası vb.) örnek verilmektedir (Bahar, 2007, s.45).

ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmada, teorik çerçevede belirtilen lojistik faaliyetler de karşılaşılan risklerin, Karaman ili yerel bir firmada işletme performansına etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Teknolojinin sürekli gelişmesi, rekabetin küresel alanda kendini göstermesi, işletmelerin dünya ölçeği üzerinde faaliyette bulunmaları, lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklerin sürekli değişiklik göstermesi neticesinde, karşılaşılabilecek riskler ve alınması gereken önlemler işletmeler için ortak olması nedeniyle çalışmanın KOBİ'lere fayda sağlaması amaçlanmıştır. Ayrıca, firmanın Karaman'da yerel bir firma olması ve bölge de

bu iş sahasında öncü firma olması, daha önce böyle bir araştırmanın yapılmamış olması çalışmamız açısından önem arz etmektedir.

Çalışma, Karaman ilinde gıda sektöründe toptancılık yapan “Horeca” işletme olarak bölgede tek olan gıda firmasında yapılmıştır. Uygulama yapılan firmanın karşılaşılabileceği riskler; finansal, operasyonel, stratejik ve çevresel riskler olarak genel başlıklar altında sınıflandırılarak değerlendirme yapılmıştır. Yapılan çalışma sonrasında, lojistik faaliyetler sırasında karşılaşılmış olduğu riskler ile ilgili olarak hem belirsizlik anında hem de tehlike anında vermiş olduğu kararların, doğru ve yerinde olması sayesinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir sistem sağlayacağı, sağlanan faydaların işletme performansı açısından; hız, zaman, maddiyat, personel, yasal/iş güvenliği, ticari itibar ve kalite değerleri açısından değerlendirilerek işletme performansına etkilerine değinilmiştir.

YÖNTEM

Çalışmada, nitel araştırma tekniklerinden yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilen, derinlemesine mülakat (yarı yapılandırılmış görüşme) tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, firma genel müdürü, muhasebe sorumlusu ve firmada lojistik çalışanları ile 2019 yılı Kasım ayında gerçekleştirilmiştir. İlk olarak genel müdür ile yapılan görüşmede hazırlanan soruların cevapları alındıktan sonra firmanın ilgili departmanları gezilerek ilgili kişilerle de soru cevap şeklinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Genel müdür ve çalışanlara yöneltilen sorular şu şekildedir;

- Firma kaç yılında kurulmuştur? Misyon ve vizyonunuzu gerçekleştirmede hangi lojistik faaliyetlerden yararlanılmaktadır?
- Lojistik faaliyetlerin firmanın büyüme ve gelişmesindeki önemi nedir?
- Kuruluş yılından itibaren ciro bilgilerinizi verebilir misiniz? Lojistik faaliyetlerin ve bu faaliyetlerde karşılaşılan risklerin cirolarınıza ne gibi etkileri olmuştur?
- Firma performansını etkileyen faktörler nelerdir?
- Belirsizlikler ve aniden gerçekleşen risklere karşı nasıl önlemler alınmaktadır?
- En önemli lojistik faaliyet hangisidir?
- Lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklere karşı nasıl bir yol izlenmektedir?
- Firmada kullanılan teknolojik uygulamaların firma performansına ve lojistik faaliyetler açısından nasıl etkileri vardır?

- Lojistik faaliyetler sırasında iş sağlığı ve güvenliği konularına dikkat ediyor musunuz?
- Ürün tedariki, sipariş sonrası müşteriye ulaştırılması, ürün teslimatında yaşanan sıkıntılar vs. faaliyetlerde müşteri istek / talepleri, memnuniyeti gözetilmekte midir?

Firma Bilgisi

İlk olarak uygulama yapılan firma yapısına ait "Horeca" kelimesinin tanımını açıklarsak; Aslında Hollanda kökenli Uniforme Voorwaarden Horeca (UVH) şeklinde söylenen kelime olduğu şuan Belçika, Hollanda, Lüksemburg ve İsviçre'de sıklıkla kullanıldığı belirtilmiştir. Ortak bir ad altında toplanarak "yiyecek ve içecek hazırlayan aynı zamanda hizmet veren yerlerden oluşan gıda sektörü" olarak belirtilmektedir. Tek bir kelimenin tüm dillerde ortak bir şekilde otellerde, restoranlarda ve kafelerde ekonomik faaliyet için kullanılması, üçünün birbiriyle yakından ilgili olduğu ve aynı ekonomik politikalarla ele alınması gerektiği konusunda ortak fikirleri yansıttığı da belirtilmektedir (<https://english.stackexchange.com>).

Çalışmada incelenen Horeca (Hotel, restaorant, cafe gibi yerlere ürün temin eden) şeklinde bir işletme olan firma, genel olarak Karaman'da bulunan hotel, café, restaorant gibi yerlerin gıda üzerine kullandığı ürünlerin teminini sağlamaktadır. Ayrıca bölgede bulunan diğer yerel işletmelerin (market, bakkal, büfe vs.) taleplerine cevap vermeye çalışmaktadır.

Firmanın 1993 yılında Karaman ili çarşı merkezinde küçük bir bakkal şekilde kurulduğu, köylere ürün dağıtımını yapmak üzere faaliyetlerine başladığı belirtilmiştir. İlerleyen zamanlarda işlerin gelişerek satışların artması, talep artışı, toptan satışa uygun geniş işyeri hacmi ihtiyaçları, bulundukları alanın yetersiz gelmesi gibi nedenlerle yer değişikliği yaptıklarını belirtilerek şuan 2014 yılında taşınmış oldukları Hamidiye Mah. 1870 Sk da 600 m²'lik bir alanda (550 m²'si depo 50 m²'lik alan ofis olarak kullanılmakta) faaliyetlerine 1 genel müdür, 1 muhasebe yetkili, 2 pazarlama sorumlusu (aynı zamanda şoför) ve 2 depo sorumlusu olmak üzere 6 kişi ile devam ettiklerini belirtmişlerdir. Firma, Karaman ilinde toptancılık sektöründe 26 yıllık bir geçmişe sahip ve şuan büyük bir çay markasının da Karaman ili distribütörü olarak çalışmakta olduğundan tercih edilme olasılıklarının arttığı belirtilmiştir. Kısa bir süre sonra ulusal ve uluslararası alanda ticarete de başlayacaklarında belirtmişlerdir.

Firma genel olarak tedarikçi firmalardan müşterilerinin istediği ürünleri temin ederek toptan satış yöntemiyle ürünlerini müşterilerine sunmaktadır. Firmada perakende satış yapılmamaktadır. 2019 yılı itibari ile ortalama 800 adet

ürün çeşidinin bulunduğu belirtilmiş olup söz konusu ürünleri 40 veya 50 tedarikçiden temin edildiği belirtilmektedir.

Firmaya ait pazarlama sorumluları Karaman ilinde bulunan hotel, cafe, restorant gibi yerlere yada diğer yerel işletmelere giderek ürün ve firma tanıtımı yapıp müşteri elde etme çabasıdadır. Firma, hali hazırda bulunan müşterilerinin de memnuniyetini sağlayarak günümüze kadar sürekliliğini ve gelişimini sağlamıştır.

Değişen müşteri istek ve talepleri doğrultusunda firma 2016 yılında otel, cafe, restorant gibi müşterilerinin kendilerine özel istedikleri için tek kullanımlık (ıslak mendil, toz şeker, tuz vs) ürün yapımı ile toptancılık işinden farklı bir alanda daha "HY Packing" olarak ticaret sektörüne atıldıklarını belirtmişlerdir. Toptancılık işlerinin yürütüldüğü aynı zamanda depo olan işletmelerine yakın 100-150 m²'lik bir alanda yaş ortalaması 35 olan 2 (iki) kişi ile çalıştıklarını belirtmişlerdir.

İnsanların hayatlarını kolaylaştıran ve konforları açısından tercih ettikleri ürünler arasında olan tek kullanımlık ürünlerin firmada üretiliyor olması yerel bölgede farklı bir inovasyon olduğundan büyük kazanç sağlamaktadır. İşletme bu yönüyle performansına yeni bir değer katarak rekabet ortamında güç elde etmekte, aynı zamanda bölgede müşterilerinin her türlü ihtiyacını karşılayan tek firma olmayı hedef alarak rekabet ihtimalini azaltmayı ve müşterilerinin tekeli haline gelmeyi hedeflemektedir.

Aşağıdaki tabloda çalışmada ele alınan firmanın toptancılık sektöründeki kuruluş yılından 2019 yılına kadar bazı yıllara ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 3
Kuruluş Yılından 2019 Yılına Kadar Olan Gelişmeler

Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Yaş Ortalaması	Ciro Miktarları (Milyon ₺) (Ortalama Rakamlardır)
1993-1994	5	30	500.000
2015	11	20-35	7.700,000
2017	9	20-35	8.200,000
2018	6	20-35	9.000,000
2019	6	20-35	10.000,000

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere kuruluş yılından itibaren stratejik risklerin iyi değerlendirilmesi, finansal risklere ait yönetsel kararların yerinde alınması sonucunda firmanın kuruluş yılından itibaren istikrarlı bir şekilde sürdürebilirliğini çok iyi bir şekilde sağladığı görülmektedir.

Yukarıdaki resim de görüleceği üzere micro programı sayesinde firma bir çok işlemini bu sistem sayesinde gerçekleştirebilmektedir. Tedarikçiden alınan faturalar muhasebe sorumlusuna iletilmekte depoya giren her ürüne ait bilgi sisteme girilmektedir. Ürün çıkışında da aynı şekilde depo sorumlusu müşterilerin istemiş olduğu ürünü araçlara yükleyerek muhasebe sorumlusuna fatura kesmesi için yüklenen ürünlerle ilgili bilgi vermekte ve sisteme giriş yapılarak fatura kesilmektedir. Tüm bu işlemlerden sonra stok kontrolü bilinçli, deneyimli, tecrübeli personele tarafından yapıldığı ve ürün giriş-çıkışlarında doğru bilgiler muhasebe birimine verildiği takdirde stoklar ile ilgili sıkıntı yaşanmamakta olduğu belirtilmektedir.

Firmaya Ait Sipariş Talep Yönetimi ve Sipariş İşleme Faaliyetleri:

Firma elinde stoğu kalmayan yada müşterinin talep ettiği farklı bir ürünü tedarikçi firmalar ile görüşerek (pazar araştırması yaptıktan sonra) fiyat konusunda anlaşma sağlandığı takdirde ürünlerle ilgili ortak bilgilerin paylaşıldığı “fora micro” adı verilen sistem tablet yada telefonlara yüklenerek artık siparişlerin bu sistem üzerinden verildiği belirtilmektedir. Firmanın ürünleri ve stok durumu ile bilgiler bu sistem sayesinde tedarikçiler tarafından da görülebildiği bu nedenle stoğu olmayan ürünlerin firma ile görüşüldükten sipariş verip vermeyeceği netleştirilerek ürün sipariş durumunun hızlı bir şekilde sağlandığı belirtilmiştir. Aşağıda sipariş faaliyetlerinde kullanılan uygulamaya ait arayüz örneği verilmiştir.

Resim 2 Firmanın Sipariş İçin Kullandığı "Fora Micro" Uygulamasına Ait Örnek Arayüz

Yukarıdaki resimde ürün siparişinin verileceği zaman tedarikçi ve firmanın ürün bilgilerini kontrol ettiği "fora micro" adı verilen uygulama arayüzü görülmektedir. Sistem firmanın lojistik faaliyetlerinde kullanmış olduğu micro sistemi ile uyumlu çalışarak söz konusu uygulamanın bir alt versiyonu olduğu belirtilmiştir.

Ürün siparişi ile ilgili olarak müşteri taleplerinin önceden tahmin edilmesi ve karar aşamasının ne kadar önemli olduğu yapılan işlemlerle ilgili özetle; sipariş edilecek ürünün belirlenip, ürünle ilgili pazar araştırması yapılması, tedarikçi firmadan ürün siparişi yapılarak son olarak ödemenin yapılması şeklindeki faaliyetler incelendiğinde görülmektedir.

Örneğin; saklama süresi kısa ve saklama şartları riskli olan süt ve süt ürünleri ile donmuş gıdalara yönelik stoklarda önceliğin süre, sevkiyat hızı ve saklama koşulları yönünden değerlendirilerek yeterli miktarlarda stoklar yapıldığı, raf ömrü uzun olan, saklama süresi ve şartları daha esnek olan ve sürekli satış sirkülasyonu olan ürünler için ise bütçe ve fiyat avantajı durumu oranında fazlaca stok yapılabilmektedir.

Firmaya Ait Satın Alma Faaliyetleri: Sipariş işlemi bittikten sonra müşteriler tarafından satın alınan ürünün müşterilere zamanında ulaştırılabilmesi için tedarikçilerden hızlı bir şekilde depoya getirilmesi gerekmektedir. Satın alma müşteri tarafından yapıldığı gibi firmanında satın alma işlemi tedarikçilerden uygun ürünü uygun fiyata alması şeklinde belirtilmektedir. Bu bölümde tedarikçilerin satın alınan ürünler ile ilgili performanslarının değerlendirilmesi firma açısından önemli olmaktadır. Tedarikçi firma ürün tesliminde doğru ürünü en kısa zamanda firmaya ulaştırması müşterinin ürünü satın almasından müşteriye zamanında ürün teslimatının yapılmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti açısından önemli olmaktadır.

Firmaya Ait Depo Yönetimi ve Elleçleme Faaliyetleri: Siparişler firmaya ulaştırıldığı zaman depo sorumlusu ürünleri; tedarikçinin kesmiş olduğu faturaya göre doğru, eksiksiz, defosuz bir şekilde gelip gelmediğini kontrol ederek teslim alır. Teslim alınan ve araçtan depoya indirilen ürünler depoda ilgili ürün gruplarının yanına düzenli bir şekilde elleçleme yöntemiyle yerleştirilmektedir. Depo sisteminin düzenli olması, ürünlerin uygun koşullar altında muhafaza edilmesi firma açısından ürünlerin müşteriye hızlı ve sorunsuz şekilde ulaştırılmasını sağlamakta önemli olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki şekilde firmaya ait depo içi görüntü verilmektedir.

Resim 3 Firmaya Ait Depo İçi Görüntü

Resimde de görüldüğü üzere tedarikçilerden temin edilen ürünler raflı sistemlere forklift, transpalet gibi aletlerle depo görevlileri tarafından istiflenerek yerleştirilmektedir. Raflı sistemler sayesinde ürünler düzenli, gruplar halinde sıralanmakta, çevresel etmenlere karşı ürünlerin muhafazası sağlanmaktadır. Zemin, duvar ve çatı şartlarının ve elektrik tesisatının işletmece çevresel riskler doğrultusunda değerlendirilerek dizayn edildiği görülmektedir. Örneğin su baskını olması halinde yerden yüksek raflar sayesinde ürünler korunmaktadır.

Firmaya ilişkin dondurulmuş gıdaların saklanması için iki adet soğuk alan bulunmaktadır. Bunlardan birisi (-18) grubu, diğeri (-4) grubu olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümlerde hazır sos, salam, sucuk, yumurta, dondurma, peynir vs ürünler bulundurulmaktadır. Bu bölümlerde de raflı sistemler kullanılmakta elektrik kesintisi gibi durumlar için jeneratör bulundurulmaktadır. Son kullanma tarihi bu ürünlerde önemli olduğundan ya sipariş durumunda ya da müşterilerin talepleri önceden tahmin edilerek tedarikçilerden temin edilmektedir. Depolama faaliyetlerinde en önemli olay; stok kontrolünün sağlanması ve ürünlerin uygun koşullar altında muhafazasının sağlanması olduğu belirtilmiştir.

Firmaya Ait Ulaştırma, Taşıma ve Dağıtım Faaliyetleri: Tedarikçi tarafından ürünün uygun araçlarla taşınması sağlanarak firmaya zamanında, doğru bir şekilde ulaştırılması gerekmektedir. Firmanın da gelen ürünleri müşterilere zamanında dağıtıma çıkartarak teslim etmesi birbirine bağlantılı olaylar olarak belirtilmektedir. Ayrıca stok yönetimini tedarikçinin ürün teslimatındaki performansı yakından ilgilendirmektedir. Örneğin; tedarikçi doğru ürünleri hızlı bir şekilde firmaya teslim ederse firmanın olası bir risk anı için stok durumunu tedarikçinin performansına göre ayarlayarak fazla maliyet ayırmasına gerek kalmayacağı belirtilmektedir.

Müşterilere ürünlerin dağıtım faaliyeti için transit araçlar kullanılmaktadır. Müşterilerden alınan siparişlerin muhasebe görevlisine faturası kestirilerek fatura depo sorumlusuna verilmektedir. Depo sorumlusu tarafından faturada belirtilen ürünlerin doğru ve hasarsız şekilde araçlara yüklenerek dağıtım süreci için ürünlerin satın alınan yerlere doğru ve uygun araçlarla yola çıktığı ve müşterilere teslimatının yapıldığı belirtilmiştir.

Firmaya Ait Müşteri Hizmetleri Faaliyetleri: Müşterilerin talepleri doğrultusunda istedikleri ürünlere ait fatura kesilerek dağıtıma çıkmak üzere araçlara uygun şekillerde yüklenir. Müşteri hizmetleri konusunda firma, istenilen ürünlerin doğruluğuna ve zamanında ulaştırılmasına büyük önem vermektedir. Bu şekilde yapılan işlemlerde kazanım; müşteri memnuniyeti, sürekli müşteri ve tavsiye ile yeni müşteri olmaktadır.

Firmada Lojistik Faaliyetlerde Karşılaşılan Riskler

Risk hayatta her alanda karşılaşılabilecek bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler için yapılan iş ve işlemlerle ilgili ise tehlike, değişimlerden kaynaklı ise belirsizlik olarak adlandırıldığını belirtmiştik. Gıda firmasında yapmış olunan çalışmada faaliyetlerle ilgili olarak karşılaşılan risklerin üst yönetici yada karar vericilerin almış oldukları kararlar karşısında riskler fırsata çevrilerek işletmenin yararına olması için risklerin minimize edilerek etkisinin en aza indirilmesini sağladıklarını belirtmişlerdir. Çünkü fırsata dönüşen risklerin işletmenin kar elde etmesine, daha fazla büyümesine neden olacağı bilincinde olduklarını da belirtmişlerdir. Fakat kendi faaliyet alanları dışında değişimlerden kaynaklanan riskler konusunda işletmenin bilinçli olmadığı yada yapılabilecek birşey olmadığı yine bu konuda olay anında müdahale edileceği yada firma etkilendiği zaman müdahale edileceği belirtilmiştir. Genel olarak risk konusunda önceden birşey yapılmadığı olay anında müdahale edildiği de söylenmiştir.

Firma için hedefler; kalite, zaman ve karlılık olarak belirlenmiş bunların elde edilebilmesi için de lojistik faaliyetlere önem verilerek rekabet koşullarında ayrıcalıklı olmayı sağlamak amacıyla lojistik süreçteki her türlü riske karşı gıda firmasının yöneticisi ile birlikte yapmış olduğu faaliyetler ve bu faaliyetler sırasında karşılaşılan riskler, alınan tedbirler ve sonucunda ne gibi faydasının olduğuna dair bilgiler çıkartılarak aşağıdaki tabloda açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4**Lojistik Faaliyetler, Karşılaşılan Riskler, Alınan Tedbirler ve Faydaları**

Lojistik Faaliyetler	Karşılaşılan Riskler	Risklere Alınan Önlemler	Karşı Alınan Neticesinde Faydalar	Önlemler Sağlanan
Yer Seçimi	-Çevresel nedenlerden dolayı ürün sevkiyatının zorlaşması, -Değişen müşteri talepleri nedeniyle ürün çeşitliliğinin artması ve depolama alanının yetersiz kalması, - Bulunduğu yer itibarıyla binanın eski durumda olması tesisat, ısınma, ürün muhafazası gibi sorunların yaşanması,	Yer değişikliğinin yapılması	-Daha geniş depo alanı sayesinde ürün yerleştirmenin rahatlıkla daha düzenli yapılabilmesi, binanın tek katlı olması nedeniyle rafların istenilen genişlik ve yükseklikte olması depo içerisinde araçların kullanılabilmesi, -Şehir merkezine yakın olduğundan ulaşım ve dağıtım konusunda tasarruf sağlanması, -Ekonomik, sosyal, çevresel etmenler açısından fayda sağlanması,	
Sipariş	-Tedarikçilerden sipariş edilen ürünün zamanında gelmemesi, -Ürünün yanlış, eksik yada defolu olarak gelmesi, -Faturalandırmada yanlışlık olması yada faturanın gelmemesi, -Piyasada fiyat ve ürün konusunda daha iyi firmaların olması,	-Ürün sıkıntısının yaşanması halinde iade işlemlerinin yapılması, -Düzeltilme isteme, faturanın aslı gelene kadar elektronik ortamda örneğini isteme,	-Tedarikçi firma değişikliğinde yeni firma ile sorun yaşanmaması, ürünlerin zamanında ve mümkünse daha uygun fiyata gelmesi, -İade edilen ürünlerin firma tarafından kabul edilerek anında yeni sorunsuz ürünleri göndermesi, -Rekabet açısından fiyat ve ürün konusunda avantaj sağlanmış olması,	
Satın Alma	-Müşterinin talep etmiş olduğu ürünün bulunmaması, -Satın alma sırasında müşterilerle fiyat konusunda anlaşılabilmesi,	-Tedarikçi sayısı, ürün sayısı ve çeşidinin fazla olması sağlanmış, -Ürün, fiyat gibi konularda çeşitlilik sağlanmış olması,	-Müşteri taleplerinde sıkıntı yaşanmaması, -Ürünün doğru miktarda, doğru zamanda müşteriye ulaştırılmasıyla memnuniyet sağlanarak sürekli müşteri kazanılması,	
Stok (Envanter) Yönetimi	-Stok bulundurma maliyeti için oldukça maliyetli olması bu nedenle firmada bulunan stoklarla ilgili arz-talep dengesinin sağlanamaması,	-Değişen müşteri istek ve taleplerini yakından takip etmek arz dengesini sağlamak,	-Stok takip programı sayesinde stoklarla ilgili doğru bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde ulaşılması, -Deneyimli personel sayesinde işlerin kolay ve	

	-Stok programının olmaması, -Firmada dondurulmuş gıda ürünleri ile ilgili olarak uygun şartların sağlanamaması veya tarih konusunda sıkıntı yaşanması durumunda piyasadan daha düşük fiyata satarak elden çıkartması gerektiğinden maddi zarara uğraması,	-Stok takip programının edinilmesi, -Şartların her zaman sağlanması için elektrik kesintisine karşı jeneratör bulundurulması son kullanma tarihi konusunda tedbirli davranılması,	düzenli bir şekilde yürülmesinin sağlanması, -Gerekli ekipmanların bulundurulması ve ürünlerle ilgili hassasiyetin gösterilmesi sonucunda bölgede dondurulmuş gıda toptancılığı yapan firmanın da az olması nedeniyle karlılığa pozitif etki,
Elleçleme Depolama	-Ürünün depoya indirilmesi yada yüklenmesi sırasında elleçleme personelinin sakatlanması, -Depoda raf sisteminin yada düzenli istiflemenin olmaması, fazla ve gereksiz ürün olması, -Deponun bulunduğu yerde yangın, sel vb olayların yaşanması,	-Doğa olaylarına karşı gerekli önlemlerin alınması (yangın tüpü, mazgalların uygun yerlere açılması vs.) ,	-Depolamanın bilinçli ve tecrübeli personel ile yapılması bu sayede yer sorunu yaşanmaması ürün muhafazasının, düzenlenmesinin, istiflenmesinin iyi yapılması bunun da sevkiyatlara kolaylık ve hız kazandırması,
Ulaştırma-Taşıma	Zamanında yetiştirilmesi gereken ürünün tedarikçiden firmaya gelmemesi,	Alternatif tedarikçilerin bulundurulması	Ürünlerin zamanında gelmesi sağlanmış olup müşterilerde zamanında teslimatın gerçekleşmesi,
Dağıtım	-Depodan alınan ürünlerin müşterilere dağıtımı sırasında araçların bozulması, kaza yapması vs. ve zamanında ulaşma engel olması, -Artan enerji maliyetleri nedeniyle dağıtım maliyetinin artması,	-Araçlarla ilgili bakımların düzenli olarak yapılması ani gelişecek kaza gibi olaylarda alternatif araç gibi çözüm yollarının olması, -Müşterilere en kısa yollardan yada ürün tesliminin müşterinin kendi aracıyla almasının sağlanması,	-Dağıtımın yapılacağı araçların bakımı düzenli olduğundan uzun süreli kullanım sağlanarak yeni araç maliyetinin olmaması, -Çevresel olaylara karşı dikkatli olunmasının sağlanması, -Müşteriye ürünün zamanında ulaştırılması sağlanarak müşterinin memnuniyetinin sağlanması,

Yukarıdaki tabloda firmaya ait lojistik faaliyetlerde de görüleceği üzere firmanın karşılaşmış olduğu risklere karşı almış olduğu önlemlerde kısa ve uzun vadede stratejik kararların doğru ve yerinde alınması sayesinde işletmenin

risklerden olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. İşletmenin faaliyetlerinde belirsizlik durumunun yani ani gelişen değişimler sonrasında ortaya çıkacak risk faktörünün olmadığı yada nadir görülen olaylar olduğundan bu tür olaylarda belirsizliğin hemen ortadan kaldırılmaya çalışıldığı belirtilmiştir. Firmanın, belirsizlik durumu yani beklenmedik olaylar olarak karşılaşılabileceği ve örnek olarak verilebilecek bazı riskler; finansal dolandırıcılık, teknoloji tabanlı kullanılan sistemlerin hacklenmesi, sisteme kayıtlı tescilli bilgi ve müşteri bilgilerinin kaybolması olarak görülmektedir.

Tabloda da görüleceği üzere lojistik faaliyetler ve riskler bir arada değerlendirilerek risklerin etkilerinin azaltılması yada risklerin yok edilmesi durumunda işletmenin etkinliğinin, verimliliğinin arttığı sürdürülebilirliğin sağlanarak firmanın büyümesinin sağlandığı görülmektedir. Burada üst yönetici olarak belirtebilecek firma kurucusu/yöneticisinin de karar almadaki sorumluluk bilinci ve yarını bugünden önce görmesiyle risklerin etkisinin minimize edilmesindeki rolü, risk anında gerekli ekip yada ekipmanlarla çalışarak riskin etkilerini firmanın lehine çevirmesi önem arz etmektedir.

Çalışmada adı geçen firmanın işlerini büyütmesi, bulunduğu alanın yetersiz gelmesi, ürün tedarığı sırasında sevkiyat konusunda sıkıntı yaşanması gibi nedenlerle yer değişikliği yaparak 2014 yılından beri bulunduğu yerden lojistik faaliyetlerine devam ettiği belirtmiştir. Aşağıdaki tabloda 2014 yılı öncesi ve sonrası şeklinde karşılaşılan riskler, alınan önlemler ve neticesinde sağlanan faydaların bazı veriler açısından karşılaştırması firma yöneticisi ile birlikte yapılmıştır.

Tablo 5

Alınan Tedbirler Sonrasında Sağlanan Yararlar (2014 Yılı Öncesi ve Sonrası)

	ÖNCESİ	SONRASI
Hız	Yer probleminden dolayı ürün tedarığında ve dağıtımı konusunda yükleme ve boşaltma işlemlerinde sıkıntılar yaşandığından gereken hızlığın sağlanamaması, Teknolojik veriler daha az kullanılmakta gerekli bilgi akışı yavaş işlemekte,	Yer değişikliği yapıldıktan sonra tedarikçi firmalara ait araçlara depolara daha rahat yaklaşabilmekte ürün dağıtımı yapılacağı zaman rahatlıkla ürün yüklemesi yapılarak hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırılması sağlanmakta, Bilgi akışı konusunda teknolojik araçlardan,

		bilişim sistemlerinden yararlanılarak faaliyetler konusunda hızlılık kazanılmakta,
Mali Durum	Kuruluş ve gelişme evresinde bir firma olduğundan ekonomik anlamdavaide ile ilgili olarak müşterilerine çok fazla olanak sağlayamamakta,	Piyasa koşullarının satışları desteklediği dönemde firma elindeki varlıklarını korumak amacıyla borçlarını kısa dönem vadelenlendirdiğini, müşterilerden tahsilatta uzun vade yaptığından bazen ekonomik anlamda sıkıntılar yaşansada müşteri kaybı önlenmekte,
Personel	Firma bünyesindeki çalışanların bilgi, tecrübe ve yeteneklerine güvenildiği hissettirilmiş, Firmanın gerek faaliyetlerine karşı olsun gerekse risklere karşı olsun kuruluş ve büyüme evresinde hep birlikte sorumluluk alınmış,	Firmaya teknolojik sistemlerle çalışabilecek bu konuda da deneyimli elemanlar alınarak faaliyetler daha da hızlandırılmış, Değişen risk çeşitleri karşısında çalıştıkları alanlarla ilgili çalışanlara da bilgi ve sorumluluklar verilerek risk yönetiminde daha bilinçli çalışılmakta,
Kalite	Oluşum aşamasında kalitenin önemi ve bilinci konusunda gerekli hassasiyet gösterilememiş, Yoğun hata yapma ve hata kontrolü, sürekli olarak firma içi hiyerarşik kontrol nedeniyle kalite bilincinin oluşmaması,	İlerleyen dönemlerde ürün çeşitliliği artırılarak pazar payının gelişmesi sağlanmış bu nedenle verimlilik artarak rekabet ve performans etkisini arttırmış,

Yukarıdaki tablodan özetle; lojistik faaliyetlerde stratejik kararların önemli bir performans faktörü olduğu görülmektedir. Her aşamada işletme performansını etkileyecek birçok faktör olduğu ve hepsi için ayrı ayrı önlem alınmaya çalışıldığı

belirtilmektedir. Lojistik faaliyetlerle ilgili olarak karşılaşılan risklere karşı gerekli önlemlerin alınması bu risklerin işletmenin lehine çevrilmesi işletmenin performansına pozitif şekilde etki etmektedir. Firmanın kuruluşundan belirli bir dönem ve sonrası için bazı verilerin değerlendirilmesine bakıldığı zaman lojistik faaliyetler konusunda bilinçli olmak ve lojistiği firmanın faaliyetlerinde kabul etmesi firmanın hedeflerinden karlılığa, zamana ve kalitesine olumlu etkisi olarak etkinlik, verimlilik gibi birçok konuda sonuçlarının kendilerine olumlu şekilde yansıdığı belirtilmiştir.

Çalışmada yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere 7 (yedi) değer üzerinden performansın değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Gelişen ve büyüyen küçük bir işletmenin kuruluş yıllarından şuan yerel olarak bölgede tercih edilen tek firma olması ve şartların performans kriterlerini olumlu yönde etkilemesi sonucu sürekli tercih edilen ve zorlu rekabet koşullarında sürdürülebilirliğini çok iyi bir şekilde sağladığı görülmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın verileri zaman, maliyet gibi sınırlılıklar nedeniyle Karaman ilindeki tek bir firmanın verileri ele alınarak değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca Karaman'ın küçük bir şehir olması nedeniyle şirketlerin bünyelerinde araştırma yapılmasına izin vermemesi, istenilen bilgilerin verilmesi konusunda sıkıntılar çıkartılması ya eksik bilgi yada istenilen bilgiler ile ilgili yardımcı olunamayacağı belirtildiğinden diğer firmalarla görüşme yapılamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik teriminin askeri literatürden KOBİ'ler için önemli faaliyetleri içeren kavram haline dönüşmesi ile firmaların hedeflerini gerçekleştirebilmek ve rekabet koşullarında mücadele etmelerini kolaylaştıran sistem haline dönüşmesi nedeniyle büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Lojistik faaliyetler için KOBİ'ler de lojistik yönetim alt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Lojistik için yapılan harcamalar gereksiz görülmemesi gerektiği işletmenin faaliyetleri doğrultusunda aşırıya gidilmeyecek şekilde harcama kalemi ayrılması gerektiği bilinmektedir. Bu şekilde etkin bir biçimde uygulanan lojistik faaliyetler ve yönetim kısmı şirketi israftan koruyacağı belirtilmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin karşılaşılabilecek olan riskler konusunda; risklerin alınması gerektiği çünkü bazı risklerin, işletmeye beklenenden daha fazla değer kattığı belirtilmektedir.

Küresel dünya şartlarında herşeyin hızlı ve çabuk değiştiğini düşünürsek değişen müşteri istek ve talepleri doğrultusunda lojistik faaliyetlerin değişimlere karşı güncel tutulmasının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Herşeyin değişim içinde olması nedeniyle işletmelerin lojistik faaliyetlerinde karşılaçağı riskleri de çeşitlendireceğı açık olmakla ayrıca belirtilmektedir. Çalışmamızda kavramsal çerçevede açıkladığımız olaylarla ilgili olarak dördüncü bölümdeki uygulama çalışmamıza ait aşağıdaki verilere ulaşarak önerilerde bulunmaktadır;

- Belirsizlik yani değişimlerden kaynaklanan riskler düşünülerek değişik pazarlama faaliyetlerinin geliştirilebileceğı düşünülmektedir. Buda karşılaşılan riskler karşısında alternatifleri arttırarak riskin etkisini yok edebilir yada minimum seviyede olmasını sağlayabilmektedir. Bu şekilde firmanın sürekliliğı, müşteri bağlılığı ve sadakatini, müşteri sayısını arttırma ve marka geliştirme gibi bir çok konuda riskleri lehlerine çevirerek daha başarılı olmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

- Firma için hedeflerin; kalite, zaman ve karlılık olarak belirlendiğı bunları elde etmek için değişen ve gelişen koşullar altında rekabet ortamında başarılı olabilmek için teknolojinin faydalarından daha çok yararlanılması gerekmektedir.

- Yazılım sistemlerinin çeşitlendirilmesi, RFID (Radio Frequency Identification), barkot okuyucu el terminalleri vb. teknolojik araçlardan daha fazla yararlanılması gerekmektedir. Yazılım sistemlerinin daha fazla kullanılmasıyla ihtiyaç duyulan bilgiye internet olan her ortamda ulaşılabilceğı bilgi, hizmet ve faaliyetlerin aksamayacağı düşünülmektedir.

- Sosyal çevre, değişen müşteri istek ve talepleri açısından artık herşeyin e-ticaret olduğı günümüzde firmanında bir sosyal medya hesabı, e-ticaret sayfası açarak yerel pazardan ulusal ve uluslararası platforma doğru adım atarak işlerini daha da geliştirebileceğı düşünülmektedir.

- Müşterilere sunulan ürünler ve çalışma alanlarının farklı yerlerde olması işletmelere ekstra maliyet getireceğı düşünülmektedir. Farklı yerlerde çalışmak yerine iş yerinin daha da büyütülerek aynı alanda olmasının sağlanması gerekmektedir.

- Piyasa koşullarında spekülasyonlar nedeniyle firmanın elindeki varlıklarını korumak amacıyla tedarikçilerin sunduğı vade şartları doğrultusunda, kısa dönemli vadeler ile borçlanabildiğı, daha fazla müşteri kazanmak, müşterilerine diğer rakiplerden daha esnek vaatler sunmak, sürekli müşterilerini vade konusunda memnun ederek elde tutmak amacıyla tahsilatta uzun vade yaptığından bazen ekonomik anlamda sıkıntılar yaşıdağı belirtilmiştir.

Müşteriler ile yapılacak sözleşmeler ile tahsilat sorunlarının giderilmesi gerekmektedir.

- Firmanın tedarikçiler ile ilgili olarak araştırmasının iyi yapması gerektiği performansı iyi olan, finansal açıdan daha bilgili, pazar ve müşteri ihtiyaçları konusunda vizyon sahibi, sorunlar karşısında çözüm odaklı kimseleri seçmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak küçük bir yer olarak açılan gıda firması, faaliyetlerde karşılaşılan risklerde vizyon ve misyon sahibi yöneticilerin yerinde ve doğru alınmış kararlar neticesinde pazardaki payını büyütme çabası içinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda lojistik faaliyetlerinde karşılaşılmış olduğu risklere karşı önlem alarak, riskleri işletmenin lehine çeviren işletme olduğu da görülmektedir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Acar, A.Z. & Köseoğlu A.M. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zincir Yönetimi*. Nobel Yayınevi.
- Aker, E. (2011). *İşletmelerde Lojistik Faaliyetler ve Örnek Bir Olay*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andersen, T. J., & Sax, J. (2019). *Strategic Risk Management: A Research Overview*.
- Bahar, E. (2007). *Lojistikte Risk Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balıkçı, Y. (2009). *İşletmelerde Risk Yönetimi*. Cinius Yayınları.
- Brindley, C. (2004). *Supply chain risk*. Routledge Taylor & Francis Group London and New York, USA. Bridging the Supply Chain Technology Gap on your Dock & Logistics Activities 1-800-734-5351 (<https://cerasis.com/supply-chain-technology/>) Erişim tarihi: 06.11.2019
- Demir, M.H., & Taşer, A. (2013). Çağdaş lojistik uygulamaları. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1710 -1*.
- Erkan, B. (2014). Türkiye’de lojistik sektörü ve rekabet gücü. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisat Bölümü, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*.

- Erturgut, R. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Faulin, J., Grasman, S. E., Juan, A. A., & Hirsch, P. (2019). Sustainable transportation: concepts and current practices. In sustainable transportation and smart logistics. *Elsevier*, 3-23.
- Kaba, N. (2013). *Lojistik İşletmesinde Risk Odaklı Bir Yönetimi*. Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kain, R. & Verma, A. (2018). Logistics management in supply chain—an overview. Materials today: proceedings. *Elsevier*, 5(2), 3811-3816.
- Long, D. (2012). *Uluslararası Lojistik, Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi* (2.Baskı). Nobel Yayıncılık.
- McEneny Sr, T. S., Schutz, E. W., Fallon, J. E., & Carol, R. J. (2019). *U.S. Patent No. 10,181,149*. U.S. Patent and Trademark Office.
- Meral, P.S. (2013). *Lojistikte Güncel Konular Kavramlar ve Uygulamalar*. Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Murphy Jr, P. R., & Knemeyer, A. M. (2015). *Logística Contemporánea*. Pearson Educación.
- Onay, H., Koç, İ. C., Temimhan, K., & Erten, M. (2019). Supply chain management using blockchain. *Easy Chair*, No. 1606.
- Öz, M. (2019). *Küresel Pazarlama Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Dizgi Ofset Matbaacılık.
- Özcan, S. (2008). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde lojistik yönetiminin önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Regattieri, A., Santarelli, G., & Piana, F. (2019). Packaging logistics. in operations, logistics and supply chain management. *Springer*, 273-303.
- Ríos, J. R., Duque, D. F. M., & Gómez, J. C. O. (2019). Operational supply chain risk identification and prioritization from SCOR model. *Ingenieria y Universidad*, 23(1).
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistic & Distribution Management* (5. Edition).
- Straka, M. (2017). The position of distribution logistics in the logistic system of an enterprise. *Acta Logistica*, 4(2), 23-26.

- Tabak, Ç., & Yıldız, K. (2015). Lojistik merkez yer seçimi - işletme modelleri ve kıyaslama çalışması. http://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/18010_48_59.pdf. Erişim tarihi: 06.11.2019
- T.C Milli Eğitim Bakanlığı (2011). *Ulaştırma Hizmetleri Lojistik Yönetimi*.
- Tekin, M. (2017). *Lojistik* (3. Baskı). Günay Ofset.
- Tekin, M. & Sayın, A.A. (2017). Lojistik faaliyetlerde satınalma faaliyetinde karşılaşılan riskler ve perakende sektöründe uygulaması. *Kesit Akademi Dergisi*, 545-569.
- Topçu, B. (2010). *Finans Dışı Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi*. Doktora tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜSİAD (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452.
- Waters, D. (2003). *Logistics, An Introduction To Supply Chain Management*. (Edited by Donald Waters.) Palgrave Macmillian.
- www.biymed.com (2019). *Lojistik Fonksiyonlar*. <https://www.biymed.com/forum/mesleki-teknik-terimler-sozlugu/lojistik-fonksiyonlar-logistic-functions-nedir-ne-demektir.html>, Erişim tarihi: 09.11.2019
- www.disticaret.besikduzumyo.trabzon.edu.tr (2019). *Afet Planlama Lojistiği*. <http://disticaret.besikduzumyo.trabzon.edu.tr/Files/ckFiles/disticaret-besikduzumyo-trabzon-edu.tr/Orhan%20%C5%9Eenses/Lojistik/B%C3%96L%C3%9CM%2011%20AFET%20LOJ%C4%B0ST%C4%B0%C4%9E%C4%B0%202019-%202020%20pdf.pdf>, Erişim tarihi: 16.10.2019
- www.docplayer.biz.tr (2019). *Türkiye ve Lojistik*. <https://docplayer.biz.tr/1281234-Ar-ge-bulten-turkiye-ve-lojistik.html>, Erişim tarihi: 16.10.2019
- www.docplayer.biz.tr (2019). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. <https://docplayer.biz.tr/19476822-Tedarik-zinciri-yonetimi-ozet-unite.html>, Erişim tarihi: 22.10.2019
- www.docplayer.biz.tr (2019). *Afet Yönetiminde Lojistik*. <https://docplayer.biz.tr/4740947-Tanimi-rolu-temel-fonksiyonlari-afet-yonetiminde-lojistik-afete-hazirlik-sureci-afet-mudahale-sureci-afet-mudahale-sonrasi.html>, Erişim tarihi: 16.10.2019
- www.english.stackexchange.com (2019). *Horeca*. <https://english.stackexchange.com/questions/96033/horeca-is-it-english-alternatives>, Erişim tarihi: 16.12.2019

- www.muhasebeturk.org (2019). *Kontrol Riski Nedir?* <https://www.muhasebeturk.org/nedir/kontrol-riski-nedir-ne-demek>, Erişim tarihi: 22.10.2019
- www.otomasyondergisi.com.tr (2019). *Türkiye Lojistik Performans Endeksi*. <http://otomasyondergisi.com.tr/bolumler/arastirma/turkiye-ve-lojistik-performans-endeksi-2018-raporu/>, Erişim tarihi: 21.10.2019
- www.ozdeyis.net (2019). *Riskler Alınmak Zorundadır*. <https://www.ozdeyis.net/riskler-alinmak-zorundadir-cunku-hayattaki-en-buyuk-tehlike-hicbir-seyi-riske-atmamaktir-leo-buscaglia/>, Erişim tarihi: 20.12.2019
- www.sanalbasin.com (2019). *Riskler Küreselleşiyor*. <http://www.sanalbasin.com/tusiad-baskani-kaslowski-risk-zirvesinde-konustu-riskler-artarak-kuresellesiyor-32663116/>, Erişim tarihi: 24.10.2019
- www.slideplayer.biz.tr/ (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi*. <https://slideplayer.biz.tr/slide/3982706/>, Erişim tarihi: 24.10.2019
- www.stendustri.com.tr (2019). *Proses Nedir?* <https://www.stendustri.com.tr/proses-otomasyonu/proses-nedir-h95383.html>, Erişim tarihi: 22.10.2019
- www.tusiad.org/tr (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi*. <https://tusiad.org/tr/tum/item/2624-kurumsal-risk-yonetimi-ve-2008-yili-risk-ongoruleri-semineri> S:7, Erişim tarihi : 06.11.2019
- www.4klojistik.com.tr (2019). *Raporlama Sistemi*. <https://www.4klojistik.com.tr/index.php/raporlama/>, Erişim tarihi: 22.10.2019
- Yang, Q., Wang, Y. & Ren, Y. (2019). Research on financial risk management model of internet supply chain based on data science. *Cognitive Systems Research*, 56, 50-55.
- Yıldırım K.H. (2011). *Lojistik Sektörünün Rekabet Gücü Yönüyle Analizi: Türk Lojistik Sektörü için Bir Çalışma*. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zijm, H., Klumpp, M., Heragu, S. & Regattieri, A. (2019). Operations, logistics and supply chain management. *Springer*, 27-42.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose: In this study, it is aimed to examine the effects of the risks encountered in logistics activities specified in the theoretical framework, on the performance

of a local company in Karaman province. It is aimed that the study will benefit SMEs as the risks to be encountered and the precautions to be taken as a result of the continuous development of technology, the emergence of competition in the global arena, the fact that businesses operate on a world scale, the risks encountered in logistics activities constantly change. In addition, it is important for our study that the company is a local company in Karaman and that it is the leading company in this business field in the region, and that such a research has not been done before.

Method: In the study, in-depth interview (semi-structured interview) technique, which is one of the qualitative research techniques, was used in the form of face-to-face interviews. Interviews; It was held in November 2019 with the company general manager, accounting officer and logistics employees in the company. First, after the answers to the questions prepared in the meeting with the general manager were received, the relevant departments of the company were visited and a question and answer study was carried out with the relevant people.

Results: In the measures taken by the company against the risks it has encountered, it is seen that the business is positively affected by the risks, thanks to the correct and appropriate strategic decisions in the short and long term. It has been determined that the uncertainty in the activities of the business, that is, there is no risk factor that will arise after sudden changes, or because there are rare events, the uncertainty is tried to be eliminated immediately in such events. Some risks that the firm may encounter as an uncertainty situation, that is, unexpected events, which can be given as examples; It is seen as financial fraud, hacking of technology-based systems, loss of proprietary information and customer information registered in the system.

In the study, it was tried to evaluate the performance over 7 (seven) values. With the work it has done, it is seen that the company has grown continuously since its foundation years, being the only company preferred locally in the region and ensuring its sustainability in tough competitive conditions very well.

Conclusion and Discussion: Goals for the firm; It is necessary to benefit more from the benefits of technology in order to be successful in a competitive environment under changing and developing conditions, where quality, time and profitability are determined.

Diversification of software systems, RFID (Radio Frequency Identification), barcode reader hand terminals etc. Technological tools should be used more. It is thought that with the more use of software systems, the information needed can

be accessed in any environment with internet and information, services and activities will not be interrupted.

It is thought that the company can further develop its business by opening a social media account and an e-commerce page, taking steps from the local market to the national and international platform.

It is thought that the products offered to the customers and the working areas in different places will bring extra costs to the businesses. Instead of working in different places, it is necessary to enlarge the workplace and ensure that it is in the same area.

As a result, it is seen that the company is in an effort to increase its share in the market as a result of the appropriate and correct decisions taken by the managers with vision and mission in the risks encountered. At the same time, it is seen that there is an enterprise that turns the risks in favor of the enterprise by taking precautions against the risks it encounters in logistics activities.