



**LOJİSTİK HİZMETİ VEREN ŞİRKETLERDE KURUMSAL  
GİRİŞİMCİLİĞİN LİMAN İŞLETLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:  
ÇELEBİ BANDIRMA LİMANI ÖRNEĞİ**

**Bora POYRAZ**

**2022**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ramazan UYGUN**

**LOJİSTİK HİZMETİ VEREN ŞİRKETLERDE KURUMSAL  
GİRİŞİMCİLİĞİN LİMAN İŞLETLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:  
ÇELEBİ BANDIRMA LİMANI ÖRNEĞİ**

**Bora POYRAZ**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Girişimcilik Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ramazan Uygun**

**KARABÜK**

**2022**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI.....	7
ÖNSÖZ.....	8
ÖZ.....	9
ABSTRACT.....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	13
ARCHIVE RECORD INFORMATION.....	14
KISALTMALAR .....	15
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	16
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	16
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	17
GİRİŞ .....	17
BİRİNCİ BÖLÜM.....	18
1. GİRİŞİMCİLİK.....	18
1.1 Girişim Kavramı .....	18
1.2 Girişimci Kavramı .....	18
1.3 Girişimcilik Kavramı ve Önemi.....	20
1.4 Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	23
1.5 Girişimciliğin Diğer Bilim Dalları ile İlişkisi .....	27
1.5.1 İktisat.....	28
1.5.2 Psikoloji.....	29

1.5.3	Sosyoloji .....	29
1.6	Girişimciliği Belirleyen Faktörler.....	29
1.6.1	Bireysel Yaklaşım.....	30
1.6.2	Çevresel Yaklaşım.....	31
1.6.3	Firma Yaklaşımı.....	31
1.7	Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	32
1.7.1	Kültürel Yapı.....	32
1.7.2	Aile Faktörü.....	33
1.7.3	Eğitim Faktörü .....	34
1.7.4	Din Faktörü .....	35
1.7.5	Örgüt Kültürü .....	35
1.7.6	Teknoloji ve Strateji.....	36
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>		<b>37</b>
2	<b>KURUMSAL GİRİşİMCİLİK .....</b>	<b>37</b>
2.1	Kurumsal Girişimcilik Kavramı ve Tanımı .....	38
2.2	Kurumsal Girişimciliğin Modelleri .....	40
2.2.1	Girişimcilik Yönelimli Modeller .....	41
2.2.2	Kurumsal Girişimcilik Yönelimli Modeller.....	43
2.3	Kurumsal Girişimciliğin Boyutları.....	46
2.3.1	Yenilikçilik.....	48
2.3.2	Agresif Rekabetçilik.....	49
2.3.3	Risk Alma.....	51
2.3.4	Proaktiflik .....	52
2.4	Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Tipleri.....	52
2.5	Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi .....	54
2.6	Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Girişimcilik İlişkisi .....	55
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>56</b>

<b>3</b>	<b>LOJİSTİK</b>	<b>56</b>
3.1	Lojistik Kavramı ve Tanımı	56
3.2	Lojistiğin Tarihsel Gelişimi	57
3.3	Lojistiğin Türleri	60
3.3.1	Tedarik Lojistiği	61
3.3.2	Üretim Lojistiği	61
3.3.3	Dağıtım Lojistiği	61
3.3.4	Tersine Lojistik	62
3.4	Lojistiğin Temel Faaliyetleri	62
3.4.1	Müşteri Hizmetleri	63
3.4.2	Talep Planlama	64
3.4.3	Sipariş Yönetimi	64
3.4.4	Satın Alma ve Tedarik	65
3.4.5	Taşımacılık ve Dağıtım	66
3.4.6	Trafik Yönetimi	68
3.4.7	Envanter ve Stok Yönetimi	68
3.4.8	Depolama	69
3.4.9	Ambalajlama ve Paketleme	70
3.4.10	Elleçleme (Malzeme Aktarımı)	70
3.4.11	Satış Sonrası Hizmetler	70
3.5	Tedarik Zinciri	71
3.6	Lojistik Faaliyetleri Etkileyen Faktörler	72
3.6.1	Ekonomik Faktörler	73
3.6.2	Politik Faktörler	73
3.6.3	Hukuksal Faktörler	74
3.6.4	Kültürel Faktörler	75
3.6.5	Teknolojik Faktörler	75

<b>3.7</b>	<b>Lojistiğin Temel Prensipleri.....</b>	<b>76</b>
3.7.1	Standartlık .....	76
3.7.2	Ekonomik Olma .....	77
3.7.3	Yeterlilik .....	77
3.7.4	Esneklik.....	77
3.7.5	Sadelik.....	78
3.7.6	Koordinasyon .....	78
3.7.7	İzlenebilirlik.....	78
<b>3.8</b>	<b>Lojistiğin Tarafları ve Dış Kaynak Kullanımı ( Outsourcing ) ....</b>	<b>79</b>
3.8.1	Birinci Parti Lojistik İşletmeleri (1PL).....	80
3.8.2	İkinci Parti Lojistik İşletmeleri (2PL).....	80
3.8.3	Üçüncü Parti Lojistik İşletmeleri (3PL).....	80
3.8.4	Dördüncü Parti Lojistik İşletmeleri (4PL) .....	80
3.8.5	Beşinci Parti Lojistik İşletmeleri (5PL) .....	81
<b>3.9</b>	<b>Lojistik Merkezler.....</b>	<b>81</b>
3.9.1	Limanlar .....	81
3.9.2	Lojistik Köyler/Merkezler.....	83
3.9.3	Serbest Bölgeler .....	84
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>.....</b>	<b>87</b>
<b>4</b>	<b>ÇELEBİ BANDIRMA LİMANI VAKASI.....</b>	<b>87</b>
4.1	Araştırmanın Tasarımı.....	87
4.2	Bandırma Tanıtım ve Tarihi.....	88
4.3	Çelebi Holding ve Faaliyetleri.....	93
4.4	Çelebi Bandırma Limanı Konumu ve Hinterlandı .....	95
4.5	Çelebi Bandırma Limanı Tarafından Verilen Hizmetler ve Kapasite Verileri .....	96
4.5.1	Yük Hizmetleri .....	96

4.5.2 Gemi Hizmetleri .....	102
4.5.3 Ro-Ro Hizmetleri .....	103
<b>BULGULAR</b> .....	<b>104</b>
<b>SONUÇ</b> .....	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>136</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>154</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>155</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>156</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Bora POYRAZ tarafından hazırlanan “Lojistik Sektöründe Girişimcilik Oryantasyonunun Liman İşletmeleri Bağlamında Araştırılması” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ramazan Kahraman Uygun .....

Tez Danışmanı, Girişimcilik Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Çokluğu ile Anabilim Dalınızı buraya yazınızda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 27/01/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Ramazan UYGUN ( KBÜ) .....

Üye : Doç. Dr. Metin KILIÇ ( BANÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ ( KBÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Bora POYRAZ**

**İmza :**

## ÖNSÖZ

Öncelikle akademik kariyerimin başlamasına vesile olan, bana yol göstererek her zaman destek olan tez hocam Doç. Dr. Ramazan Kahraman UYGUN başta olmak üzere eğitim hayatım boyunca emeği geçen tüm öğretmenlerim ve akademisyenlere, tez sürecim boyunca benden desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Metin KILIÇ ve Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ'a teşekkür ediyorum.

Liman işletmeleri konusunda bana tecrübe kazandırarak tez sürecimin şekil almasını sağlayan ve tez sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen tüm Çelebi Bandırma Limanı ve Çelebi Holding ailesine teşekkür ediyorum.

Arşiv çalışmalarındaki desteklerinden ötürü Bandırma İlçe Kütüphane Müdürü Hasan FİDAN'a teşekkür ediyorum.

Bilgi ve tecrübeleriyle hayata farklı pencerelerden bakabilmemi sağlayan manevi abim Burak DÖLEK'e, çalışmalarımnda her türlü desteği sağlayan değerli aile büyüğüm Abdullah ERBAY'a ve her zaman yanımda olan dostlarıma teşekkür ediyorum.

Son olarak hiçbir desteği esirgemeyerek bugünlere gelebilmemi sağlayan değerli aile büyüklerim Muharrem POYRAZ ve İlhan KOÇ başta olmak üzere en büyük motivasyon kaynaklarım olan babam Tayfun POYRAZ ve annem Ülviye POYRAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZ

Girişimcilik kavramı 20. yüzyıl ile beraber küreselleşmenin de etkisi ile gittikçe daha da fazla önem kazanmaktadır. Sanayi toplumundan hizmet toplumuna geçilmeye başlamasından itibaren itici bir unsur şeklini almaya başlayan girişimcilik yönetim bilimleri içerisinde en yeni disiplinlerden birisidir. Kurumsal girişimcilik ise günümüz işletmeleri açısından işletmelerin büyüklük ölçekleri arttıkça buldukları piyasalar ve sektörler içerisinde daha çok paya sahip olmak adına edineceği stratejileri içermektedir. Kurumsal girişimciliğin boyutları ile işletmeler küresel şartlar içerisindeki payını arttırırken bulunulan şartlara ayak uydurabilmektedir.

İşletmelerin kâr oranlarını koruyabilmeleri ve aynı zamanda arttırabilmeleri adına bir diğer girişimcilik kolu ise lojistikdir. Lojistik işletmeleri, tedarik zinciri yönetimi altındaki işletmelerin maliyetlerini düşürebilmeleri adına da oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda lojistik şirketlerinin de kendi maliyetlerini düşürebilmeleri ve kâr paylarını arttırabilmeleri açısından da kurumsal girişimcilik boyutlarını dikkate alarak stratejilerini oluşturabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde endüstriyel süreçler içerisinde özellikle birden fazla taşıma modu kullanan işletmeler için deniz taşımacılığı büyük önem arz etmektedir. Özellikle limanlar deniz yolu sayesinde daha az maliyet ve yüksek tonajlı ürünlerin elleçlenebilmesi adına önemli lojistik merkezleri arasında bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, limanların kurumsal girişimcilik yapılarının izledikleri stratejiler doğrultusunda kurumsal girişimcilik boyutlarına olan uyumlarının incelenmesidir. Yapılan çalışmada örnek liman olarak Çelebi Bandırma Limanı kullanılmıştır. Çelebi Bandırma Limanı incelenirken limanın devir alınmasından itibaren gerçekleşen senelik elleçlenen yük hacimleri dikkate alınmıştır. İçerisinde bulunulan şartlar ve elleçlenen yük miktarları göz önüne alındığında oluşturulan grafikler doğrultusunda yük grupları kategorilere ayrılarak mülakat görüşmeleri ve alan notlarından elde edilen veriler literatür desteğiyle yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları; gerçekleştirilen yenilikler, uluslararası anlaşmaları, bölgesel anlaşmalar, alınan stratejik kararlar, küresel etkenlere uyum gösterebilme, yük hacimlerindeki artış ve azalışlar, altyapı ve yatırım sağlanabilmesi gibi birçok konu incelenerek Çelebi

Bandırma Limanı'nın kurumsal girişimcilik boyutlarına uyum sağladığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Girişimcilik, Liman İşletmesi, Kurumsal Girişimcilik

## ABSTRACT

The concept of entrepreneurship is gaining more and more importance with the effect of globalization in the 20th century. Entrepreneurship, which has started to take the form of a driving factor since the transition from the industrial society to the service society, is one of the newest disciplines in management sciences. On the other hand, corporate entrepreneurship, includes the strategies that businesses will acquire in order to have a larger share in the markets and sectors they are in as the size scales of businesses are getting to increase in terms of today's businesses. With the dimensions of corporate entrepreneurship, businesses can keep up with the current conditions while increasing their share in global conditions.

Logistics is another branch of entrepreneurship in order for businesses to maintain and increase their profit rates at the same time. Logistics businesses are also very important in terms of reducing the costs of businesses under supply chain management. In this context, logistics companies should be able to make their strategies by taking into account the dimensions of corporate entrepreneurship in order to reduce their own costs and increase their profit shares. Today, maritime transportation is of great importance for businesses that use more than one mode of transportation in industrial processes. In particular, ports are among the important logistics centers in order to be able to handle products with less cost and high tonnage thanks to the sea route.

The aim of this study is to examine the compatibility of the institutional entrepreneurship structures of the ports with the corporate entrepreneurship dimensions in the direction of the strategies they follow. Çelebi Bandırma Port is used as a sample port in the study. In examination of Çelebi Bandırma Port, the annual handled cargo volumes since the takeover of the port have been taken into account. Considering the conditions and the amount of cargo handled, the cargo groups were divided into categories in the direction of the graphics made and the data obtained from the interviews and field notes were interpreted with the support of the literature. Research result are observed that Çelebi Bandırma Port adapts to the dimensions of corporate entrepreneurship by examining many issues such as innovations carried out, international agreements, regional agreements, strategic decisions, adaptability to

global factors, increases and decreases in cargo volumes, infrastructure and investment.

**Keywords:** Logistics, Entrepreneurship, Port Operation, Corporate Entrepreneurship

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Lojistik Hizmeti Veren Şirketlerde Kurumsal Girişimciliğin Liman İşletmeleri Bağlamında İncelenmesi: Çelebi Bandırma Limanı Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Bora POYRAZ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Ramazan Kahraman Uygun
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	27.01.2022
<b>Tezin Alanı</b>	Girişimcilik
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	153 sayfa
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Lojistik, Girişimcilik, Liman, Kurumsal Girişimcilik

### ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Investigation Of Corporate Entrepreneurship In Companies Providing Logistics Services Within The Context Of Port Operations: Çelebi Bandırma Port Example
<b>Author of the Thesis</b>	Bora POYRAZ
<b>Advisor of the Thesis</b>	Doç. Dr. Ramazan Kahraman UYGUN
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Degree
<b>Date of the Thesis</b>	27.01.2022
<b>Field of the Thesis</b>	Entrepreneurship
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	153 page
<b>Keywords</b>	Logistics, Entrepreneurship, Port, Corporate Entrepreneurship



## KISALTMALAR

**1PL:** Birinci Parti Lojistik İşletmeleri

**2PL:** İkinci Parti Lojistik İşletmeleri

**3PL:** Üçüncü Parti Lojistik İşletmeleri

**4PL:** Dördüncü Parti Lojistik İşletmeleri

**5PL:** Beşinci Parti Lojistik İşletmeleri

**AB:** Avrupa Birliği

**ASEAN:** Güney Doğu Asya Uluslar Birliği

**DKK:** Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

**DTÖ:** Dünya Ticaret Örgütü

**ECMT:** European Conference of Minister of Transport

**EFTA:** Avrupa Serbest Ticaret Birliği

**IMF:** Uluslar Arası Para Fonu

**MERCOSUR:** Güney Amerika Ortak Pazarı

**NAFTA:** Kuzey Amerika Serbest Ticaret Birliği

**TCDD:** Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları

**TDZ:** Tedarik Zinciri

**TPAO:** Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı

**TÜSİAD:** Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

**UNCTAD:** Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu; Türkiye’de lojistik ve limancılık sektöründe belirlediğimiz örnek liman olan Bandırma Limanının iş hacmindeki değişimleri kurumsal girişimcilik boyutları açısından nicel verilere dayanılarak incelenmesidir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Çalışmanın amacı, Türkiye’de lojistik sektöründe limanlarda karşılaşılan i ve dış etkenlerin belirlenen süreç içerisinde karşılaşılan potansiyel unsurlar göz önüne alınarak kurumsal girişimcilik boyutlarında önerilerin ortaya çıkması amaçlanmıŐtır. Limancılık işletmelerinin yoğun rekabet Şartları altında alacakları stratejik kararlar ile ilgili faktörler ele alınmıştır. Türkiye’de limancılık sektörünün tedarik zinciri içerisindeki rolünün kapsamlı bir Şekilde incelenmesi hedeflenmiŐtir. Çalışma da incelenen Bandırma limanının belirlenen süreçler içerisinde karşılaştıkları Şartlarda alınmıŐ olan stratejik kararlar girişimsel boyutlarda incelenmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışma nitel araştırma tasarımı benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Çelebi Holding’in Bandırma Limanı girişimi, kurumsal girişimcilik dahilinde bir vaka olarak ele alınmıştır. Bandırma Limanı girişimi ve sonraki yıllarda gerçekleştirilen faaliyetler kurumsal girişimcilik ve boyutları bakımından incelenmiştir. Araştırmada veri toplamak için döküman ve belge incelemesi yapılmış, arşiv kayıtları ve sektör raporları incelenmiŐ ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler Liman faaliyetleri ile kurumsal girişimcilik boyutlarına yönelik analiz edilirken Liman yöneticilerinin görüŐlerine baŐvurulmuŐ ve teyit edilmiştir.

## KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Bandırma limanı, kurumsal girişimcilik ve boyutları kapsamında incelenmiştir. Liman, Çelebi Holding tarafından devir alındıktan sonra gerçekleştirilen faaliyetler araştırılmış ve kurumsal girişimcilikle ilişkisi araştırılmıştır.

## GİRİŞ

İnsanlıkla birlikte insan hayatının bir parçası olarak gelen girişimcilik kavramı toplumsal ve bireysel anlamlarda uzun yıllar boyunca farklı grupların dikkatini çekmiştir. Girişimcilik kavramı 20. Yüzyıl ile birlikte globalleşmenin de etkisi ile daha da artarak önem kazanmıştır. İnsanların birtakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına yaptıkları toplayıcılık, avcılık ve kendi aralarında yaptıkları takas gibi faaliyetleri tarihteki ilk girişimcilik örnekleri olarak da belirtebiliriz.

Çağımızda beklenti ve gereksinimler git gide daha da hızlı bir biçimde artmakta ve bu gereksinimleri karşılayabilmek adına ürün ve hizmetlerin üretimde kullanılabilmesi adına ihtiyaç duyulan kaynakların kıt ve git gide sınırlı hale gelmeye başladığı bilinmektedir. Fakat bu kaynaklar insanların hazır kullanacağı kaynaklar olmasından ziyade belirli işlem ve safhalardan geçen ve bir değer belirten iktisadi kaynaklardır. Ve bu kaynakların oluşum sürecinden itibaren en son üreticiye ulaşana kadar harcanan emeklerin tamamı girişimciler sayesinde olmaktadır (Tutar, 2003).

Girişimcilik kavramı farklı şekillerde çok kez ifade edilse de kavramın kabul edilen ilk tanımını yapan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon'dur. 1730 Yıllarındaki çalışmasında, satış bedeli henüz belirginleşmemiş üretim, girdi ve hizmetleri satın alan ve üreten kişi olarak bahsetmektedir (Eren, 2001). Bu tanım girişimcinin özellikle risk üstlenme özelliğini vurgulamaktadır (Gürel, 2012). Girişimcilik, Cantillon'dan sonra Say tarafından geliştirilerek, girişimcinin riski üstlenmesi kadar üretim girdilerinin de bir araya getirilerek örgütlenme ve yönetme niteliğine sahip olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Schumpeter ise girişimcileri ekonomik etkinlikleri yenilikçi ve yeni değerler kazanacakları bir şekilde yeniden düzenleyen kişi olarak tanımlamıştır (Döm, 2008). Liebeistein'e göre ise verimi arttırmaya yönelik bir savaş içinde olan aktif bir iş adamı ve kapitalist olarak tanımlanmaktadır. Girişimcinin asıl görevi piyasada yer alan eksiklikleri tamamlamak ve boşlukları doldurabilmektir (Long, 1983).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞİMCİLİK

#### 1.1 Girişim Kavramı

Girişim kavramı; kar etmek veya farklı şekillerde fayda sağlamak amacı ile ücret karşılığında satabilmek için hizmet veya mal üretebilmek, ya da fonlar sağlamak üzere oluşturulan, hukuki ve finansal kişiliğe sahip, sürdürülebilir nitelikte olan bir örgüt olarak tanımlanır. Girişimin sınırlarını çeşitli özellikler ile de belirtebilir. (Dolgun, 2003).

- Girişim, kazanç ve yarar sağlamak amacı ile oluşturulur
- Girişim, belirli bir ücret karşılığında satabilmek üzere hizmet, ürün veya fonlar sağlar.
- Girişimin üç temel işlevi vardır; satış, üretim ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli olan finansmandır.
- Tüzel kişiliği bulunan her girişim, sahiplerinden farklı bir kişilik bulundurmamak ile beraber çalışmalar bu kişilik altında yürütülür. Çalışmalar sahip olunan bu kişilik üzerindeki haklara sahip olur ve yükümlülükler üstlenir.
- Girişim, kendisine ait varlıkları ve bu varlıkların karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunduran finansal bir birimdir.
- Girişim, insan ve somut materyallerden oluşan bir örgüt olmak ile beraber sürdürülebilirlik gösterir

#### 1.2 Girişimci Kavramı

Günümüzde girişimci, geleneksel üretimin bileşenleri olan sermaye, iş gücü ve doğa gibi temel üç üretim öğesinin yanında yer almaktadır. Mal veya hizmet üretiminin sağlanabilmesi adına üretim öğelerinin en iyi koşullar altında birleştiren ve geliştiren kişidir. Girişimci zarara uğrama oranını veya ihtimalini minimize edebilmek adına riskleri tanımlayarak yenilik yapabilmek adına fırsatları sistemli analizlerle belirleyerek fırsatlara yönelir (Öktem, 2003).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bir ekonomist tarafından girişimci iş gücünü, kaynakları, makine ve diğer varlıkları bir araya toplayarak geliştiren ve kendinden önceki girişimcilerden daha farklı değerler oluşturan kişi olarak tanımlanırken, rakiplerinden daha ileride olma isteği duyan kişiler olarak ifade edilebilir. Bir iş adamı tarafından tanımlandığında ise, büyük bir tehdit unsuru, rakip, müşteri veya başkalarının refahı adına çalışan kişi olarak da ifade edilebilir (Güney, 2008)

Fransızca'da kelime anlamı olarak 'bir şey yapmak' ifadesi anlamına gelen "entreprendre" den meydana gelmiş olan girişimci kavramı, iktisadi anlamda ilk olarak 18. yy'da ekonomist İrlanda'lı Richard Cantillon tarafından (1755) yılında "Essai sur lanature du commerceen general" isimli eserinde kullanılmıştır. Richard Cantillon'a göre girişimci, Satış bedeli henüz belirginleşmemiş hizmet, üretim ve girdileri satın alan ve üretimlerini yapan kişi olarak ifade edilmiştir (Başar, Tosunoğlu, 2006). Cantillon yaptığı tanım ile girişimcinin riskleri ön planlara çıkarmakta ve piyasada girişimcileri dengeyi sağlayan unsurlardan biri olarak görmektedir. Cantillon a göre ayrıca riski üstlenip firmayı idare eden kişi olmakla beraber sermayedarlardan bu özelliği ile ayrılmaktadır ( Uygun, 2016).

Girişimciler diğer insanlara göre davranışsal, ruhsal, zihinsel ve tutumsal olarak çeşitli farklılıklar gösterebilmektedirler. Kıyas edilecek olduğunda girişimci olmayanlara göre kapasite, beceri, yetenek, deneyim, bilişsel algılama ve fırsatları fark ederk yakalayabilme yönlerinden çeşitli farklılıklar gösterebilmektedir (Kirzner, 1997). Girişimci bireyler karşılaştıkları problemlere karşı olarak taşıdıkları farklılıklar göz önüne alındığında yeni değerler yaratabilen, risk alabilen, belirsizliğe karşı kaçınmayan ve daha yüksek toleranslı, iç denetim odaklı, özgüvenleri yüksek, esnek, güçlü ve hızlı kararlar alabilen, hayal kurabilen, irdeleyebilme yeteneğine sahip, engel ve sınırlarını zorlayabilen, farklı yetenekleri bulunan ve bu yetenekleri ifade edebilme yönlerinden diğer kişilerden farklı özellikler taşımaktadırlar (Zimmerer & Scarborough 1996).

Tablo 1: Girişimciler ile Bağdaştırılan Kişilik Özellikleri

Lider	Bağımsız	Yenilikçi	Risk alan	Yaratıcı	İyimser
Azimli	Zeki	Fırsatçı	Saldırgan	Kontrolcü yapılı	Enerjik
Sonuç odaklı	Esnek	Çalışkan	Başarı odaklı	Kendini bilen	Kendine güvenen
Kendini Adayan	Kararlı	Planlama/ Örgütlenme becerisine sahip	Sorumluluk Alabilen	Tanınmayı seven	Belirsizliğe töleranslı
Başlatıcı, teşvik edici	Güçlü	Kaynak kullanan	Değerlerine Duyarlı	Proaktif	Güvenebilen
Performans ölçütü para	Vizyoner	Becerikli	Öğrenen	Hırslı	Dayanıklı

**Kaynakça:** (Altuntaş, 2010)

### 1.3 Girişimcilik Kavramı ve Önemi

Girişimcilik kavramı oldukça büyük bir çerçeveye sahip olmakla beraber geniş bir çeşitliliğe de sahiptir. Günümüze kadar insan hayatının bir parçası halini alarak gelen girişimcilik kavramı küreselleşmenin de etkisi ile beraber git gide önemini daha da arttırmakla beraber yaşam boyu öğrenme becerileri ile birlikte inceleyebilir.



**Kaynakça:** (Gözübüyük, 2019)

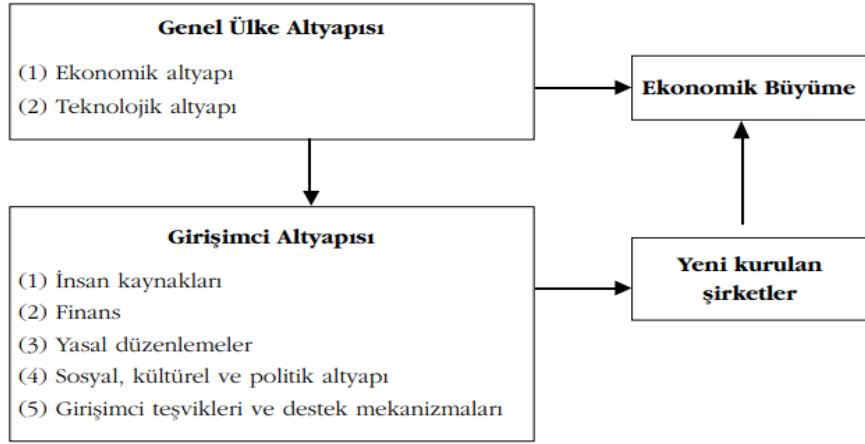
### **Şekil 1: Yaşam Boyu Öğrenme Becerileri**

Girişimcilik kavramın tarihsel kökeni incelendiğimizde latince kökeni ile ingilizcede ‘enter (giriş)’ ve ‘pre (ilk)’, fransızcada ise ‘entrée(giriş)’ ve ‘premier (ilk)’ olarak her iki dilde de ortak olan sözcüklerin birleşerek ‘Entreprende’ Fiilini oluşturmuşlardır ve bu fiil 12. yy’dan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Arıkan, 2004).

Girişimcilik kavramını resmi olarak ilk kullanan yazar olarak Fransız düşünür Cantillon olmakla beraber onun sayesinde ‘Girişimcilik’ kavramı Fransızca ‘entreprende’ ve Almancada ise ‘Unternehmen’ kelimelerinden türetilerek Türkçe ‘üstlenmek’ anlamına gelmeyi belirtmektedir (Arıkan, 2004).

Girişimcilik toplumların ve devletlerin ekonomik kalkınmalarını arttıran en önemli etkenlerden biridir. Toplumların yaşam kalitelerinde artışa yol açarken refah seviyesi ve yaşam kalitesini çağa uygun bir biçimde artmasını da sağlamaktadır. Günümüz şartlarında ayrı bir disiplin olarak incelenen girişimciliğin çeşitli eğitimleri de verilmektedir. Çalışmaların ve bilimin birikimsel özelliği olması dolayısı ile günümüzdeki önemi gittikçe daha da artmaktadır. Girişimciliğin günümüzde disiplinler arası bir bağ haline gelmesi her ne kadar genel kabul görmüş bir tanımlı teorik olarak olmasa da sürekli olarak yapılan çalışmalar ile birlikte uluslararası ölçeklerde oluşturulan çeşitli araştırma gündemlerini ve

çalışmaları farklı bakış açıları ile girişimcilik alanına yönlendirmektedir (Arıkan, 2004).



**Kaynakça:** (TÜSİAD & Çetindamar 2002)

### **Şekil 2: Girişimciliğin Altyapısı**

Girişimcilik ekonomik büyümelerde itici bir rol üstlenmektedir. Ekonomik anlamda işsizlik önüne geçilmesi ve yeni iş alanlarının oluşturulması adına da en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Girişimciliğin en önemli avantajlarından biri ise üretimin düşük olduğu alanlarda yüksek verimliliğin sağlanması açısından farklı disiplinler farklı odaklar ile beraber çeşitli çözüm avantajlarının da önünü açmasıdır. Ayrıca girişimci uygulama ve düşüncelerinin farklı veya yeni uygulamaların uygulanma, yayılma ve yaratım konularında hızlandırmakta da endüstriyel açıdan da yeni potansiyeller ortaya çıkmasında ön ayak olmaktadır (Çetindamar, 2002).

Teknolojinin oluşturulmasında büyük etkisi olan buluş ve icatların günlük hayatta uygulanabilirliği ve kullanılabilirliği açısından en büyük pay da girişimcilere düşmektedir. Girişimcilerin bu buluş ve uygulamaları işler ve sürdürülebilir hale getirilmesi için sahip olması gereken donanım ve kabiliyetler farklılaşmakla beraber bunları kullanabilmeleri de büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple farklı piyasalarda ki boşlukların doldurulması ve girdilerin tamamlanabilmesi açısından girişimcilik büyük önem arz etmektedir. Sanayi toplumundan endüstri toplumuna geçilmesiyle birlikte bilginin, üretimin ve buna bağlı olarak endüstriyel paylaşımın hızlanması ile beraber bilgiye ulaşım, öğrenme, gelişim ve uzmanlaşma süresi de kısalmaktadır. Günümüz bilgi toplumunun sürekli olarak gelişimi teknolojik



gelişmeleri de gittikçe hızlandırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızlanmasını yenilik, icat ve buluşların daha proaktif ve hızlı bir biçimde ortaya çıkmasına destek olurken aynı zamanda eskime süreçlerini de kısaltmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında sürekli olarak yenilenen pazar koşullarında başarılı olabilmek adına en büyük etkenin yenilik oluşturmak olduğunu görebiliriz. Bu yenilikleri yönetebilmek adına da liderlik, yönetim, değişim ve inovasyon gibi kavramların girişimci ve girişimcilik kavramlarıyla sıkça kullanıldığını da görebilmekteyiz (Çetindamar, 2002).

Günümüz rekabet şartlarında girişimcilerin üzerine pazar paylarını kaybetmemeleri adına çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukları taşırken aynı zaman da üretim yapabilmek ve üretimlerini arttırabilmeleri bu sorumlulukların en başında gelen etkenlerden biridir. Fakat rakabetçi şartlar incelendiğinde üretim artarken aynı zamanda kalite ve uygun fiyat şartları da göz önünde bulundurulmalıdır. Uluslararası pazarlarda rekabet şartları incelendiğinde bu nitelikleri sağlayamayan girişimcilerin Pazar paylarının ve pazarda tutunabilme oranlarının riske girdiğini de görebiliriz. Bu sebeple girişimcilerin günümüz pazar şartlarında yüksek kalite ve uygun fiyat ile beraber maliyetlerini düşürmeleriyle topluma hitap edebilmek adına ürün çeşitliliklerini de arttırabilmeleri ve uzmanlaşabilmeleri gerekmektedir. Artan rekabet koşulları ile birlikte işletmelerin de açık sistemler olarak değişken koşullar içerisinde günümüz şartlarına ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Girişimcilik istihdam yönüyle incelediğinde ise küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük önem arz etmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler gerek esneklik gerekse değişimlere açık yapılarıyla daha üretken olabilmektedirler (Çetindamar, 2002).

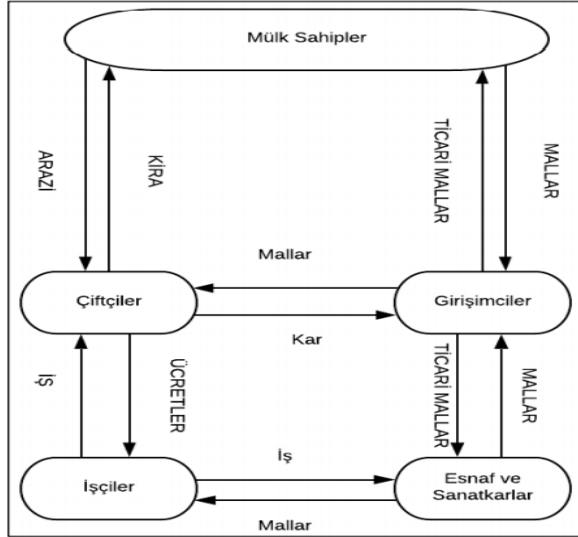
#### **1.4 Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi**

İnsanlığın oluşumundan itibaren günümüze kadar hayatta kalabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çeşitli davranış ve mücadeleler sergilemişlerdir. İnsanlık ile beraber kabataş, yontma taş, cilalı taş ve demirin icat edilmesine kadar geçen devirler süresince, insanoğlunun risk almak ve girişimci ruhunun sebep olduğu yenilikler sayesinde oluşmuştur. Bu sebeple insanoğlunun tarihin ayrı ayrı her bir evresinde çeşitli girişimcilik faaliyetlerinde bulunduğunu söylenebilir. (Durukan 2006). Girişimciliğin gelişimini dünya çapında tarihsel olarak:

- İlkel toplumların oluşumu
- Feodalite ile beraber tarıma dayalı ekonomilerin oluşumu
- El sanatlarına dayalı olarak şehir ekonomik yapılarının desteklenmesi
- 15. Yüzyıldan itibaren ekonomik ve iktisadi düşüncelerde daha çok Avrupa merkezli olarak çıkan girişimcilik
- 20. Yüzyıldan itibaren oluşan günümüz girişimcilik yapı ve görüşleri.

Tarih öncesi çağlarda ve ilkel toplumlarda insanlar, imkânları dâhilinde doğadan elde edebildikleri kadarı ile yetinmekteydiler. Hayvanların evcilleştirilmesi ile birlikte girişimcilik adına büyük bir adım atılmıştır. Yerleşik hayata geçilmesi ile birlikte tarımsal faaliyetler çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle feodal yapıların oluşumu bu duruma hız kazandırarak köy ekonomilerinin, köylerden ve çiftliklerden oluşan ekonomik toplulukların ve birimlerin oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu dönemde topraklar vergi karşılığı işletilmeye başlanırken aynı zamanda ticaretin sürdürülebilirliği takas yöntemine dayandırılmaktaydı. Kent ekonomilerinin oluşumu ise daha çok el sanatlarına dayalı olmakla beraber bu endüstrinin gelişmesi ile ekonomik oluşum ve çalışmaların merkezi konumuna gelmeye başlamıştır. Kent oluşumları daha çok endüstri ve ticaret ile uğraştıklarından dolayı tarımsal faaliyetlerden uzak durduklarını görebiliriz fakat ihtiyaçların karşılanabilmesi adına yiyecek ve tarımsal ihtiyaçlarını köylerden karşılamakla beraber ürettikleri eşya ve malzemeleri de köylere satmaktaydılar (Aşkın, Nehir & Vural, 2011).

Aynı durum üreticiler ile zanaatkârlar arasında da gelişmekteydi. Dönemin giysi sektöründe zanaatkârların esnaflardan giysileri satın almaya başladıklarını ve zamanla daha büyük tezgâhlar üreterek artan talepleri karşılayabilmek adına işçi çalıştırmaya başlamaları ile de incelenebilir. Daha sonra 13. Yüzyıldan itibaren ticaret yapısının köylerden kentlere yayılması ile ilk özel bankalar kurulmaya başlamıştır. Özellikle 1730 yıllarında girişimcilik tanımının Cantillon tarafından literatüre girmesi ve sonrasında sanayi devrimi ile birlikte başlayan ve devam eden şirket sahipliği ve yönetim anlayışları birbirlerinden ayrı düşünölmeye başlanarak girişimcilik üretim faktörü olarak görölmeye ve değeriendirmeye başlanmıştır (Küçük, 2005). Cantillon'un bakış açısını iktisadi olarak incelediğimizde ise girişimcileri içinde buldukları dönemde piyasa ekonomilerinde dengeleyici ve tamamlayıcı rol üstlenen kişiler olarak da incelenebilir (Özkul, 2008) .



**Kaynakça:** (Göker, 2019)

### Şekil 3: Cabtillon'un Dairesel Diagramı

Girişimcilik akademik olarak incelendiğinde ise yapılan yenilik ve çalışmalar:

### Tablo 2: Girişimcilik Teorisinin Gelişimi ve Girişimcilik Kavramı

Orta Çağ	Fransa	Büyük ölçekli üretim projelerinin yürütülmesin sorumlu kişi ve aktörler.
17. Yy	Fransa	Sermaye sağlayanlardan farklı olarak risk alan kişiler.
1725	Richard Cantillon	Sermaye sağlayan ve faiz kazananlardan farklı olarak yönetsel becerilerinden dolayı kar sağlayan kişiler.
1803	Jean Baptiste Say	Sermayenin karından girişimciye ayrılan pay.
1876	Francis Walker	Sermaye sağlayan ve faiz kazananlardan farklı olarak yönetsel becerilerinden dolayı kar sağlayan kişiler.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci bir yenilikçi ve daha önce denenmemiş bir teknolojiyi geliştiren, icat eden kişidir.
1961	David McClelland	Orta düzeyde risk alan enerjik kişidir.
1964	Peter Drucker	Girişimci fırsatları maksimize edendir.
1980	Karl Vesper	Girişimci; iktisatçılar, psikologlar, iş insanları ve politikacılar tarafından birbirlerinden farklı görülen kişilerdir.
1983	Gifford Pinchot	İç girişimci hâlihazırda kurulmuş bir işletme içerisindeki girişimciye verilen isimdir.

1985	Robert Hisrich	Girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı harcayarak değer ifade eden, bağlı olunan finansal, psikolojik ve sosyal riskleri varsayarak farklı bir şeyler yaratabilme sürecidir. Sonucunda ise parasal ve kişisel tatmin sağlayan ödüller elde etmek amacını gütmektir.
1985	Peter Drucker	Girişimcilik, mevcut kaynaklar ile yeni servet üretilmesini içeren yenilik eylemidir.
1990	Guth ve Ginsberg	Girişimcilik pazar fırsatlarının belirlenebilmesi ve kaynakların birbirleriyle kombinasyonunun oluşturulmasını içerir.
1988	Low and MacMillan	Girişimcilik, yeni bir girişim/işletme yaratma sürecidir.
1994	Krueger and Brazeal	Mevcut kaynaklara bakılmaksızın fırsatların peşinden koşulması.
1998	Morris	Girişimcilik bireylerin ve takımların kaynak girdilerinden oluşturdukları çeşitli faktörleri bir araya getirerek değer yarattıkları ve fırsatları ortaya çıkardıkları bir süreçtir.
1999	Sharma ve Chrisman	Girişimcilik, örgütsel yenilenme veya yenilik gibi mevcut işletmenin içinde ya da dışında gerçekleşen hareketleri içerir.
2009	Kuratko ve Hodgetts	Girişimcilik; birey, örgüt, çevre ve süreç olmak üzere dört ana boyutta incelenmektedir. Hükümet, eğitim ve enstitüler işbirliği ağları yardımıyla yeni girişim ve yenilik yaratma sürecidir. Girişimci düşünce, tüm makro ve mikro pozisyonları ile, fırsatları fark edip değerlendirilerek, pazarlanabilir bir fikir haline getirildiğinde günümüz ekonomisinde rekabet için uygulanabilir olup olmadığı, göz önünde bulundurulmalıdır.

**Kaynakça:** (Göker, 2019)

Türkiye’de ise girişimcilik ile ilgili çalışmalar oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. Türklerin Orta Asya’dan Anadolu’ya göç etmeye başladığı zamanlardan itibaren zanaatkârlık ve ticaret anlamında oldukça etkin roller izlediklerini söylenebilir (Durukan, 2006). Özellikle Orta Asya’dan Anadolu’ya yapılan göçler sırasında göçlerin başlangıcının gerek askeri gerekse ticari yapıların araştırılması adına gönderilen tüccarlar tarafından yapıldıkları söylenebilir. Anadolu Selçuklu Devleti tarafından kurula Lonca teşkilatları ise ticari yapılanma ve dönemin girişimcilerinin desteklenmesi adına büyük önem taşımaktadır. Osmanlı Devleti’nde ise bu durum Ahi teşkilatı olarak varlığını sürdürmüştür. İkinci meşrutiyet ile birlikte

sunulan “Milli İktisat” kavramı ile birlikte ise ekonomik kalkınma adına “Müteşebbis sınıfı” oluşturulmaya başlanmıştır. Osmanlı Devleti’nin son bulması ile kurulan yeni Türkiye’nin iktisadi alanda yer alan çalışmaları öncelik olarak stratejik bir biçimde girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi idi. Türkiye Cumhuriyeti kendi girişimcilerini yetiştirmeyi bir devlet politikası olarak benimsemiş ve bu politikalara İzmir İktisat Kongresi’nden (Şubat 1923) itibaren yerli malı ürünlerin kullanılması, anonim şirketlerin kuruluşunun kolaylaştırılması, sanayi teşvikleri ve milli bankaların korunması başlıkları altında birçok kararlar alınmıştır. Dünya Ekonomik Krizi ile birlikte 1929 yılında kamu girişimciliğinin hakimleşerek Şeker Fabrikaları, Sümerbank ve Etibank gibi yapılanmalar oluşturulmaya başlanmış ve 1950’li yıllarda ise Türkiye’deki teşvik edici girişimcilik politikaları ile birlikte özel sektörün ağırlığı artmıştır. 1971 yılına gelindiğinde ulusal tarihte ve Türkiye’de öne çıkan Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) derneği kurulmuştur. Dünyada süre gelen ekonomik gelişimlere ayak uydurabilmek adına oluşturulan entegrasyonlar ekonomik istikrar kararları ile birlikte 1980 yılında serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci olmuştur. Bu kararlar ile birlikte Türkiye’de ithal ikameci kalkınma politikaları bırakılarak serbest piyasa ekonomisine geçilmiş ve ihracata yönelik politikalar izlenmeye başlanmıştır. Günümüzde ise değişen ekonomik teknolojik ve sosyal gelişimler ile birlikte girişimcilik iç piyasadan uzaklaşarak globalleşmenin büyük rol oynadığı dışa açık ve rakabetçi bir yapı haline geldiği söylenebilir (Özdevecioğlu & Karaca, 2015).

### 1.5 Girişimciliğin Diğer Bilim Dalları ile İlişkisi

Girişimcilik konusunda oldukça farklı biçimlerde konular ele alınmakla beraber birçok yaklaşımı da içinde bulundurmaktadır bu yüzden yapılan araştırmalar bakımından karmaşık olmakla beraber oldukça zor bir yapıya da sahiptir. Girişimciliği incelediğimizde iktisat, psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere birçok bilim dalı ile beraber aynı zamanda bu ve benzer bilim dallarının altındaki disiplinlerle de ortak noktaları bulunduğu söylenebilir.

**Tablo 3:Girişimcilik İle Bağlantılı Bilim Dalları**

Ana Akım	Araştırma Konuları
Sosyoloji	Farklı sosyal ve kültürel geçmişten gelen girişimciler
Psikoloji	Girişimcilerin kişilik özellikleri ve girişimcilik süreci

<b>İktisat</b>	Ekonomik çevre ve girişimcilik ilişkisi
<b>İşletme</b>	Girişimcilik becerileri, yönetim ve büyüme

**Kaynakça:** (Göker, 2019)

### 1.5.1 İktisat

Girişimcilik ile ilgili başlıca özellikler incelendiğinde ve girişimcilik kelimesinin kullanımları dikkate alındığında hem günlük hayatta hem de ekonomi ve yönetim alanlarında oldukça sık ve beraber kullanılan bir kavramdır. Bunun altındaki en büyük etmenlerden birini de girişimcilerin toplumların ihtiyaçlarını belirleyerek yatırıma çevirmeleri olarak görebilmekteyiz. Yapılan araştırma ve çalışmaları incelediğimiz de ise sanayileşme düzeyi yüksek ve artmakta olan ülkelerin girişimcilik düzeyleri ile ekonomilerindeki artışlar güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İktisatçıların düşüncelerine göre ise girişimcilik ile ilgili yorumlar incelendiğinde biraz daha belirsiz ve çelişkili yorumlar ortaya çıkabilir. Kişilerin hizmet mal ve ürünleri üretip değişimlerini sağlayarak kendi ekonomik seviyelerini güvende tutabilmek adına oluşturdukları ekonomik düzende faiz, ücret ve kira gibi olgular bulunmamaktadır. Ve yine girişim ekonomisine göre kişiler ürün ve hizmetlerini para karşılığı bir veya birden fazla kurum, girişim ya da bireye satarak karşılımlamaktadırlar. (Fontaine, 1999)

İktisat ve girişimcilik temel olarak ele alındığında ise iki farklı yapı olarak incelenebilir. Bunlardan ilki on dokuzuncu yüzyılın sonlarında insan davranış ve hareketlerinin rasyonel olduğu bulgularına dayanarak toplumdaki serbest tüccarların alım ve satım işlemlerinde yarattıkları değerlere dayanan gözlemler üzerinden şekillenmektedir. Bu yaklaşım incelendiğinde piyasadaki arz ve talebe göre şekillenmesi Genel Denge Teorisini ortaya çıkarmıştır. Fakat bu teoriye göre girişimcilerin rolleri kaynak optimizasyonunu sağlayan ve rasyonel olarak hareket eden yöneticilerden ileri gidememiştir (Uygun, 2016).

Dünyanın doğal olarak oluşturduğu süreklilik ve bu sürekliliğin dünyanın değişim sürecinde sürekli olarak oluşan bilgiler toplamının veya örtülü bilginin keşfedilmesi düşüncesi ise ikinci temel alınan yapı olan Avusturya Düşünce Okulu teorisini oluşturmuştur. Bu görüşe göre girişimciler hareket ederken sezgi, içgüdü ve algılarına göre hareket etmekte ve girişimsel faaliyetleri oluşturmaktadırlar (Uygun, 2016).

### **1.5.2 Psikoloji**

Girişimci kişiliğin ortaya çıkmasında birçok önemli faktör rol oynarken bu faktörlerden birini de psikolojik faktörler olarak belirtebiliriz. Girişimcilerin yapıları incelendiğinde ekonomik fayda ve yüksek kazanç elde etme isteği öncelikli sebepler olarak görülmektedir; risk alan, yenilikçi, yaratıcı, fırsatları görebilme ve değerlendirebilme gibi kişilik özellikleri kişiyi girişimciliğe yönlendirmektedir. Bütün bunlar göze alındığında çevre ve kişilik faktörlerinin oldukça fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Girişimciliğin oluşumuna etki eden faktörlerle ilgili çalışmalar incelendiğinde ise girişimcilik ile ilgili olarak iktisadi güdülerden ziyade psikolojik faktörler daha ön plana çıkmıştır. Girişimciliğin doğal yapısı gereklerine göre enerji ve duygu yüklü kişiler diğer insanlara göre çok daha farklı psikolojik özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir (İraz, 2005).

### **1.5.3 Sosyoloji**

Sosyoloji genel olarak girişimciliğin gelişerek sosyokültürel çevre ve toplumun girişimcilik üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır. Bu yoğunlaşma üzerindeki sosyolojinin asıl odak noktası ise farklı sosyokültürel geçmişten gelmekte olan girişimcilerin ve onları girişimciliğe iten nedenler üzerine odaklanmıştır. Bu odak noktası içinde girişimcileri etkileyen ve belirleyici olan başlıca faktörleri incelediğimizde sosyokültürel çevre, eğitim faktörü, iş tecrübesi, aile ve rol modeller gibi çeşitli ölçeklerde faktörler olarak incelenebilmekle birlikte direkt olarak sosyoloji tarafından ele alınmaktadır. Sosyokültürel çevre, girişimciler açısından itici bir güç olmakla beraber aynı zamanda girişimciyi de içinde bulunduğu topluma göre de niteleyebilmektedir. Sosyolojik açıdan bakıldığında ise toplum ve içinde bulunulan çevrenin girişimci üzerinde bıraktığı etkileri saptamaya yönelik olarak yapılan araştırmalar kısıtlı olmalarına rağmen aynı zamanda içinde buldukları zamana dair çevresel, bölgesel ve stratejik olgular olarak da görülmektedir. Bu yüzden girişimcileri içinde buldukları çevrenin yarattığı bir ürünü olarak da söylenebilir (Uygun, 2016).

## **1.6 Girişimciliği Belirleyen Faktörler**

Girişimcilik insanlık ile beraber var olmuş olsa da 1700'lü yıllarda literatüre girmesi ile birlikte günümüze kadar birçok konuda ele alınmıştır. Girişimciliği incelerken tek bir bakış açısı yetmemekle beraber farklı bakış açıları ve disiplinler ile birlikte çok defa tartışıldığını ve incelendiğini söylenebilir. Dolayısıyla yapılan bu

farklı bakış açıları ile oluşan çalışmalar girişimci olmayı belirleyen faktörlere de yansiyarak etki etmiştir. Yapılan bu çalışmaların sonucunda üç farklı faktör ortaya çıkmıştır bu faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel yaklaşımlar olarak üç farklı konuda incelendiği söylenebilir (İrmiş vd., 2010).

### **1.6.1 Bireysel Yaklaşım**

Bireysel yaklaşımı hakkında; daha çok bireylerin kişiliklerini ve buna bağlı olarak yeteneklerini ayrıca yeteneklerine istinaden çalışmalarını da incelendiğini görebiliriz. Bireysel yaklaşımdan faydalanılarak yapılmış çalışmalarda daha çok aynı kişi veya girişimcilerin kurdukları iş ve gösterdikleri başarılar üzerine odaklanılmıştır. Çalışmalar incelendiğinde ise araştırmalarda genellikle girişimcilerin psikolojik nitelikleri, kişilik ve demografik özelliklerinin ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Girişimcilik ile ilgili özelliklerin ortaya çıkışı ise yapılan çalışma ve araştırmalardan yola çıkarak en önemli faktörlerin psikolojik ve kişilik özellikleri ile ilgili etmenler olduğu ortaya çıktığı söylenebilir (İrmiş vd., 2010).

Kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalarda girişimcilerin proaktif olabilme özelliğine sahip olma özelliğine sıkça rastlanılmaktadır. Bu özelliğe göre girişimcilerin “ risk alma, kendine güven, sabır, yüksek motivasyon, yenilik ruhu, başarı beklentisi, bağımsızlık isteği” gibi özelliklere sahip kişilerin girişimci olabilme ihtimallerinin ve çevre açısından olumlu faaliyetler yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimciler farklı psikolojik ve kişilik özelliklerine göre incelendiğinde ise eğitim, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerin yetersiz olduğu da saptanmıştır (Naktiyok, 2004).

Bazı araştırmacılar bireysel yaklaşımı incelerken girişimcilerin yaptıkları büyük işlerin sebebini onların düşünce yapılarını inceleyerek büyük bir insan gibi olduklarını belirtmektedirler. Bu düşünce yapısına göre girişimcilerin sosyal açıdan ve aynı zamanda düşünce yapısı bakımından uyumsuz ve topluma aykırı yapıları olduğu konusunun da üstünde durmuşlardır. Bu görüşlerinden kaynaklı olarak sosyal durum ve şartlara uyum sağlamak adına organizasyon yapıları ve yenilikler oluşturma konusunda daha kabiliyetli olduklarını savundukları söylenebilir (Wickham, P. A., 2001).

Girişimcilik yaklaşımları göz önüne alındığında ise bireysel yaklaşımın eksik yanları bulunduğu gibi yalın ve esnek özellikler de göstermektedir. Bunun sebebi ise



oldukça fazla araştırmacının girişimcileri tanımlarken çokça farklı açılardan yaklaşımlarıdır. Çünkü araştırmacılar girişimcileri incelerken kişilik özellikleriyle beraber bu özelliklere farklı psikolojik bakış açıları ekleyerek de tanımlamaya çalıştıkları söylenebilir. (Naktiyok, 2004)

### **1.6.2 Çevresel Yaklaşım**

Çevresel yaklaşımını hakkında: girişimciliğe birikimsel bir biçimde yaklaşarak daha geniş açılardan bakılmasını sağlandığını görebiliriz. Bu yaklaşıma göre bireysel özelliklerin girişimci olmanın temel yapıtaşları arasında bulunduğu göz önüne alınmıştır. Çevresel yaklaşımla ilgili yapılan araştırmalara göre çevresel etkileşimlerin girişimciliği tetiklediği savunulmaktadır. Bu yaklaşımın oluşumundaki temel ve düşünsel varsayımlara göre girişimciliğin oluşumu: ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve kimi zamanda teknoloji gibi koşullara tepki olarak da görülmüştür. Girişimciler çevresel etkiler tarafından etkilenirken aynı zamanda bireysel deneyim, yetenek ve kişilik gibi faktörler de becerilerinde etkiler yaratmaktadır ( Sang & Suzanne, 2000). Bu etkilere göre girişimciler ilk atılımlarını gerçekleştirirken: yetişme tarzı, eğitim düzeyi, sosyal sınıf, gelir düzeyi, iş deneyimi ve iş ilişkileri gibi itici ve çekici faktörlerden ekonomik, sosyal ve kültürel olarak etkilenmektedirler.

Çevre şartları ile ilgili yapılan araştırmalara göre kültür bireyi en çok etkileyen faktörlerden biridir. Bunun sebebi ise bireyin içinde yaşayarak sarılı olduğu kültürden beslenmesi ve sürekli etkileşim halinde olmasıdır. Bu durum bireylerin içinde buldukları toplumların değer ve normlarını da kültürlerine göre belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı ekonomik faaliyetler gerçekleştirilirken toplumdaki değer ve normlar tarafından etkilenmektedir.

Çeşitli kültürel yapıları incelendiğinde benzer değer ve normlar ile birlikte farklılıklar da gözlenmektedir. Çeşitli toplumlardaki farklı değer ve normlardan kaynaklı olarak farklı sosyal yapı düzenleri de (aile, din, yaşanılan bölge veya ülke gibi) oluşmakta ve bu durum girişimciye yön vermektedir. (Eroğlu, 2000).

### **1.6.3 Firma Yaklaşımı**

Firma yaklaşımı çalışmaları incelendiğinde ise yöneticilik ile girişimcilik arasında ilişki kurarak mevcut işletme faaliyetlerine odaklandığını görmekteyiz. Günümüzde girişimci olmak bir iş kurmak dışında aynı zamanda mevcut işletme veya işletmelerin geliştirilmesi ve büyütülmesi olarak da görülebilmektedir. Bu sebepten

dolayı girişimcilerin aynı zamanda iyi bir yöneticinin özelliklerini de taşıması gerekmektedir (Naktiyok, 2004).

İşletmelerin kuruluşlarından itibaren varlıklarını sürdürebilmesi ve büyüebilmeleri adına girişimcilerin yönetsel vasıfları bulundurabilmesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda fırsatları zamanında değerlendirebilmek ve anlık değişimlere ayak uydurabilmeleri adına geleneksel yöneticilerden farklı olarak finansal risklerden uzak durarak stratejik hareket edebilmeleri gerekmektedir. Stratejik hareket edebilmeyi en önemli kılan özellik ise eldeki imkânlardan ziyade fırsatları daha erken algılayabilmek ve zamanında harekete geçebilmektir. Aynı zamanda girişimci yöneticiler geleneksel yöneticilerden farklı olarak kural ve tabulara aşırı duyarlı olmak yerine onları birer yol gösterici olarak görmektedir. Bir diğer fark ise girişimci yöneticilerin yüksek hareket eğilimli ve daha girişken olabilmeleridir (Naktiyok, 2004).

**Tablo 4: Geleneksel Yönetici ve Girişimciliğin Karşılaştırılması**

Özellikler	Yönetici	Girişimci
Zaman Yönetimi	Kısa Vadeli Amaçlar	Uzun Vadeli Amaçlar
Temel Motivasyon	Terfi ve Ödüller	Bağımsızlık ve Yaratıcılık
Başarısızlığa Bakış	Kaçınma	Kabul
Risk Alma	Düşük	Ölçülü
Aktiflik	Denetim ve Yetki Devri	Doğrudan ve İlgili

Kaynakça: (Naktiyok, 2004)

## 1.7 Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Farklı sosyal ve kültürel nitelikler farklı sosyal ve kültürel topluluklardaki girişimsel nitelikleri ile birlikte yaptıkları faaliyetler ile de önem kazanmaktadır. Toplumların içinde buldukları sosyal ve kültürel faaliyetler ile birlikte yetişen girişimcilerin yaptıkları faaliyetler girişimcilerin yetenek ve kişilikleri ile beraber aynı zamanda içinde buldukları toplumun ve örgütün sosyal ve kültürel yapıları ile de birebir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Müftüoğlu & Durukan 2004).

### 1.7.1 Kültürel Yapı

Kültürel yapılar içinde buldukları toplumların her açıdan değer, norm, yapı, süreç ve ilişkilerine şekil vererek o kültür içinde bulunan bireyleri etkileyebilmektedirler. Kültürel yapılar toplumları etkilerken aynı zamanda

yönlendirebildikleri gibi hemen hemen her konu içinde de yer alabilmektedirler (Özdemir & Mazgal, 2012).

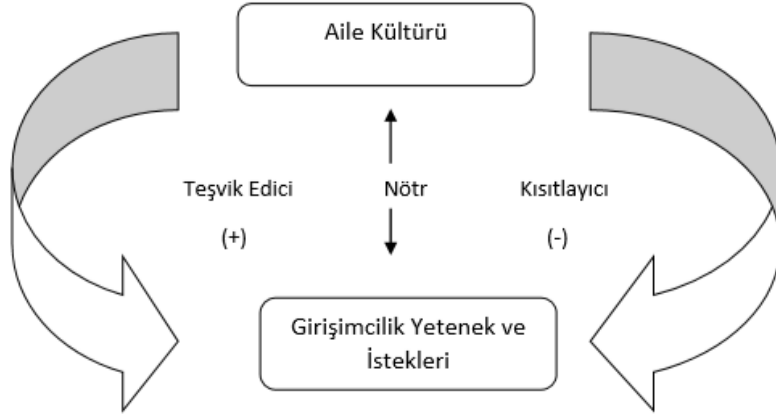
Kültürel yapılar aynı zamanda alt kültürlerle de sahiptirler girişimcilikte bu alt kültürlerden biridir. Girişimcilik kültürünün oluşmasında etkili olan kültürel yapılar içinde buldukları topluma göre girişimcilik ruhunu etkilerken aynı zamanda içinde buldukları kültürün bir temsilcisi haline de getirmektedir. Bu sebeple girişimciliği anlayabilmek adına girişimciliğin içinde bulunduğu baskın kültürü de anlayabilmek gereklidir (Özdemir & Mazgal, 2012).

İşletme kurma düşüncesi olan girişimciler içinde buldukları alt kültürden etkilenirken bu etki aile, arkadaş ve öğretmenler gibi girişimcinin hayat sürecinde iletişim halinde bulunduğu kişiler tarafından gelen etkilere de bağlıdır. Girişimcinin oluşturduğu yenilik başlatma ve risk alma gibi hareketleri ise bu yapının temelini oluşturmaktadır. Bu tarz hareketler bazı kültürlerde normal karşılanırken bazı kültürlerde ise yeterince dikkat çekmemektedir (Özdemir & Mazgal, 2012).

Toplumlarda girişimcilik ile ilgili yapılan destek ve teşvikler incelendiğinde toplum içerisinde başarıya ve bireyciliğe verilen önem derecesinde girişimciliğin desteklendiği de görülmektedir. Bu değerlerin üzerine düşülmeyen toplumlarda ise girişimciliğin yeterince destek göremediği söylenebilir (Yüzüak, 2010).

### **1.7.2 Aile Faktörü**

Aile bireylerin içinde doğdukları toplulukların ilk ve küçük yapıtaşı olmakla beraber kişilik özelliklerinin belirlenmeye başladığı ilk sosyal gruptur. Bireyler üzerinde yapılan incelemelerde kişiliğin oluşumunda özellikle önemli bir bölümün aileden etkilenerek şekillendiği gözlemlenmektedir. Aile içi bireylerin büyüme aşaması sırasında özellikle ebeveynlerinden istemli veya istemsiz bir biçimde etkilenerek ve taklit ederek etkilendikleri gözlemlenmiştir. Bu etkilenmeler ise daha çok ahlaki ve kültürel değerler üzerinden gerçekleşmektedir. Kişiliğin şekillenmesi üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde ise karşılıklı ilişki, saygı ve sevgi gibi faktörler ön planda ise veya otoriter bir yapı var ise çocuklarında ikili ilişkilerinin buna göre etkilendiği gözlemlenmiştir. (Güney, 2015).



**Kaynakça:** ( Mortan, Gücelioğlu & Alpaslan , 1987)

#### **Şekil 4: Aile Girişimcilik Kişilik İlişkisi**

##### **1.7.3 Eğitim Faktörü**

Girişimciliğin gelişmesinde birey üzerinde ailenin olduğu kadar eğitiminde önemi son derece büyüktür. Eğitim aile içerisinde başlamakla beraber eğitim kurumlarında devam etmektedir. Bu sebepten dolayı eğitim bireydeki girişim ruhunun oluşmasında son derece büyük bir öneme sahiptir. Eğitim sürecinde çabuk öğrenilen bilgilerin unutulmasıyla birlikte araştırma ve yaratıcılığa teşvik eden eğitim kurumlarının bireyler üzerindeki girişimciliği tetiklediği ve arttırdığı gözlemlenmiştir. Özellikle bu tarz eğitim kurumlarında yetişen bireylerin yeniliklere daha açık ve mücadeleci özelliklerinin daha gelişmiş olduğu da görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda kimi araştırmacılara göre girişimcilik öğrenilebilir bir disiplin olarak ifade edilmiştir (Uluköy, Demireli & Kahya, 2013). Bu görüşe göre girişimcilik eğitim yoluyla da geliştirilebilmekte ve desteklenebilmektedir. Girişimcilik eğitimi olarak belirtilen eğitimler günümüzde artmakla beraber bu eğitimler bireyleri bilgi, beceri ve girişimciliğe teşvik eden eğitimler olarak incelenebilir. Girişimcilik eğitimi adı altında verilen eğitimlerin en önemli özelliği ise girişimcilik bilincinin kazandırılmaya çalışılmasıdır. Eğitim girişimciler üzerinde küçüklükten itibaren etki etmeye başlasa da bireye kattığı en önemli özellik ise eğitimin sağladığı etkileri öğrenilebilir ve öğretilebilir kılmasıdır (Bozkurt Çetinkaya, 2011).

#### **1.7.4 Din Faktörü**

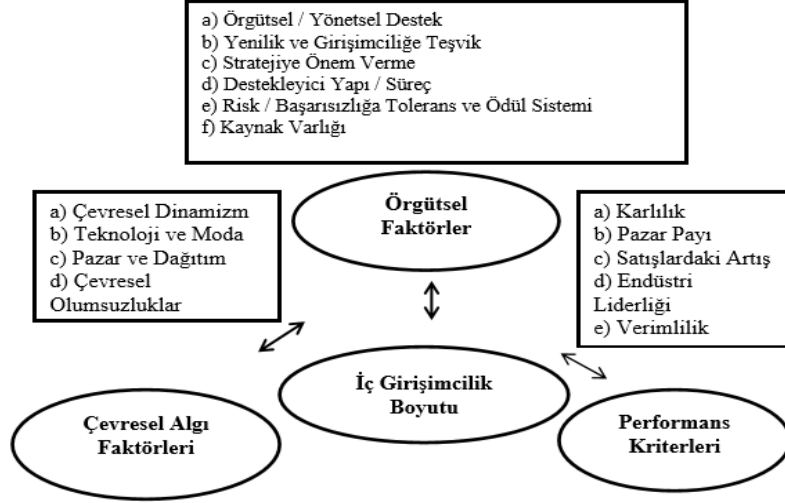
Din faktörü toplumsal kültürel değerler üzerinde etkiler bırakmakla beraber girişimciler üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Din faktörü özellikle gündelik hayatta bireylerin hayata karşı görüş ve tutumlarını etkilemektedir. Bu sebeple din faktörü bireylerin iş hayatına da yansımaktadır. Dini değereler çeşitli girişimsel faaliyetlere yol açabilmekle beraber çalışma ahlakını da etkilemektedir ( Taşçı, 2018).

#### **1.7.5 Örgüt Kültürü**

İnsanlar arası ilişkiler insanlıkla beraber var olmakla birlikte örgütlerin oluşumu da aynı şekilde var olmaktadır. İnsanlık ile ilgili yapılan araştırmalarda her zaman örgütler de bulunmak ile birlikte örgüt kültürü de önemli bir yer kaplamaktadır. Örgüt kültürü örgütün içinde yer aldığı oluşumu yapı, ilişki, değer, inanç ve beklentileri gibi çeşitli etmenlerin üzerinde durmakta ve bunlar üzerinde dönüştürücü etkilerin oluşumunun olduğu söylenebilir (Mansurova, 2017).

Örgüt kültürü örgütün çevresinde bulunan kültürlerle sürekli etkileşim altında olmakla beraber çevresel kültür olmadan düşünülememektedir. Bu sebepten dolayı örgüt kültürü çevresel kültüre göre bir alt kültür halini almıştır. Bu düşünceye göre aynı zamanda örgüt içerisindeki farklı kültürlerde örgütsel kültürün alt kültürü olarak görülmektedir (Mansurova, 2017).

Örgütsel yönetim olarak bakıldığında ise çeşitli yöntem, tarz ve süreçlerden bahsedilse de farklı toplumlar içerisinde farklı örgütsel kültürler ve yönetim tarzları olduğu da göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple çeşitli örgütler arasında motivasyon, örgüt yapısı, otorite, karar mekanizması ve örgüte olan aidiyet gibi bir sürü konuda benzerlikler olduğu gibi farklılıklarda incelenebilir. Bu sebeple bireylere içinde buldukları örgütler tarafından girişimsel olanaklar sağlanması halinde hem birey hem de örgüt açısından avantajlar sağladığı görülebilmektedir. Bu durum örgüt içi girişimcilik davranışlarında iç girişimcilik davranışları olarak nitelendirilmekte ve örgüt performansını arttırmaktadır (Mansurova, 2017).



**Kaynakça:** (Çavuşoğlu, 2010)

### **Şekil 5: Örgütlerde Girişimcilik Özelliklerini Etkileyen Başlıca Faktörler**

#### **1.7.6 Teknoloji ve Strateji**

Günümüz şartlarında küresel olarak teknolojiye verilen önem gittikçe artmaktadır. Tarım, sanayi, tıp, askeriye ve özellikle bilimin gelişebilmesi adına teknolojik altyapılar ülkelerin hem refahı hem de stratejik amaçları bakımından özellikle sanayi devrimi sonrası büyük önem kazanmıştır. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre daha az gelişmiş ülkelerin teknolojik açıdan geri kalmış ülkeler olduğunu görebiliriz. Aynı zamanda bunun altın da yatan sebeplerden önemli bir kısmının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yeterli önem verilememesi ve kaynak ayrılmamasından dolayı olduğunu görebiliriz. Türkiye’de de bu konu ile ilgili eksiklik ve olumsuzluklar olabilmektedir. Bu olumsuzluklar kimi zaman çeşitli oluşum ve yapılarda eksik altyapı olarak incelenebilirken kimi zamanda beyin göçü gibi farklı sonuçlar olarak da incelebilmektedir (Terzi, 2010).

Türkiye’de bu durumdan en çok etkilenenler arasında girişimcileri de gösterebilmekteyiz. Anlık değişen koşullar, belirsiz piyasa şartları, eksik altyapı ve yetersiz strateji oluşumu girişimcilerin karşılaştığı başlıca problemlerden bazılarıdır. Özellikle bu durumu stratejik açıdan da uzun ömürlü örgütler kurmak isteyen girişimcilerin örgüt stratejisi ile aynı yönde stratejiler kuramadıkları gözlemlenmiştir. Çünkü girişimciler uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek adına beklentiye girerken coğrafi, teknik, politik ve stratejik unsurları bağdaştıramadıklarını görebiliriz. Bu

sebeple temel stratejik politikalarını oluştururken sağlıklı bir şekilde yol çizememektedirler (Terzi, 2010).

Sağlıklı bir strateji oluşturmak adına girişimcilerin stratejilerini oluştururken buldukları noktadan ziyade hedefledikleri ve varmak istedikleri noktayı göstermelidirler. Ayrıca bunu yaparken temel stratejik kararlar oluşturarak hedefe veya varılmak istenen noktaya ulaşabilmek adına politikalar oluşturulmaları gerekmektedir. Oluşturulmak istenen stratejiler çalışan, müşteri ve yatırımcılar açısından anlaşılabilir olması gerektiği gibi net bir şekilde olmalıdır. Strateji oluşumundan sonra ise oluşturulan girişimlerin kâr edebilmesi ve aynı zamanda ulaşmak istenen ölçüğe göre elverişliliği incelenmesi denetlenmelidir. Uzun vadeli stratejilerde planlamalar ayrıntılı bir biçimde olmalı, piyasa adına yapılan tahmin ve analizlerin sonuçlarının yeterli seviyede olması gerekmektedir (Terzi, 2010).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **2 KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK**

Bireysel açıdan girişimciliğin kendi işini kurmak aynı zamanda da geliştirmek anlamlarında kullanıldığını söylenilebilir. Sürekli değişen çevre koşulları ve şartlar sebebiyle girişimciliğin kapsamının da git gide genişlediğini söylenebilir. Bu sebeple günümüzde küreselleşmenin de yarattığı etkiler ve teknolojinin sürekli gelişmesinden kaynaklı olarak şirketlerin de rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri gerekmektedir. İşletme açısından girişimcilik incelendiğinde ise çalışanların da fikir ve düşüncelerinden yararlanarak işletmelerin ilerleyen süreçlerde var olabilmeleri adına

yenilikçi ve öncü bir şekilde hareket edebilmelerini ifade etmektedir. Bu sebeple benzer kavramlara göre farklı konular, odak noktaları ve benzerlikler barındırmaktadır (Covin & Slevin, 1991).

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilme ve rekabetteki üstünlüklerini sağlayabilmeleri adına yapacakları stratejik ve kurumsal hamleler büyük derecede önem taşımaktadır (Covin & Slevin, 1991).

## 2.1 Kurumsal Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Kurumsal girişimcilik kavramını incelediğinde öncelikli olarak iki farklı dilden geldiğini söylenebilir: ‘Corporate’ kavramı Fransızca kökenli olup kurum ve şirket anlamlarına gelirken, ‘Entrepreneurship’ kavramı ise İngilizce kökenli olup girişimcilik sürecini ifade etmektedir. Kurumsal girişimcilik kavramını terminolojik ve taşıdığı anlam bakımından ilk defa “Academy of Management” dergisinde 1969 senesinde “Stimulating Corporate Entrepreneurship in US Industry” isimli makale Steven L. Westfall kullanmıştır. Bu makaleye göre kurumsal girişimciliğin literatürdeki ilk tanımı büyük ve kompleks işletmelerin ekonomik ve sosyal alanlardaki hızlı değişimlere karşılık verebilmeleri adına ihtiyaçlarını tatmin edebilen işletmeler oluşturmaları olarak tanımlanmıştır (Westfall, 1969).

**Tablo 5: Kurumsal Girişimcilik ve Benzer Kavramlar**

<b>Kavram</b>	<b>Temel Konu</b>	<b>Temel Farklılıklar</b>	<b>Temel Benzerlikler</b>
<b>Örgütsel Yenilik</b>	Örgütsel açıdan yeni kombinasyonlar. (idari yenilik, teknolojik, ürün).	Kurumsal girişimciliğin ağırlıklı odağı aynı zamanda yeni girişimlerin yaratılmasıdır; bu durum örgütsel yenilikçilik için odak noktası değildir.	Üretim ve destek faaliyetlerinde yeni kombinasyonlar oluşturacak bir şey yaratma.
<b>Yetenekler</b>	Kurumun değer zincirleri boyunca kaynaklar ve faaliyetlerinin tutarlı bileşenleri.	Örgütsel işler arasında tutarlılık ve sinerji aramak kurumsal girişimciliğin ana konusu değildir.	Örgütsel inovasyon yeteneklerinin bir sonucu olarak kurumsal girişimciliğin oluşumunda katkı sağlama.
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	Bilgi edinme, saklama ve örgütsel alışılmış durumların iyileştirilmesi.	Bilgi tabanı oluşturma, örgütsel bellek ve rutinler inşa etmek kurumsal girişimciliğin ana konusu değildir.	Kurumsal girişimcilik öğrenme sürecinin bir parçası olan aksamalara neden olabilir.



<b>Farklılaşma Stratejisi</b>	Ürün yada pazarın örgüt faaliyetleri ile olan ilişkileri.	Ürün/Pazar ilişkisi ve kurumdaki sinerji kurumsal girişimciliğin odak noktası değildir; Ayrıca iç girişimcilik ürüne veya pazara dayalı olmadan ortaya çıkan faaliyetleri ve yönelimleri de içermektedir.	Farklılaşma odağındaki değişiklikler: işletme için standart olmayan yeni ürün ve pazarlara giriş.
-------------------------------	---	---	---

**Kaynakça:** ( Antoncic & Hisrich, 2003)

Günümüzde hemen hemen çoğu sektörün karşı karşıya geldiği pek çok olumsuz çevre koşullarından kaynaklı olarak, özellikle büyük ölçekli işletmelerin çalışmalarını güncel ve en üst verim seviyesinde tutabilmeleri için rekabet ortamı ve gelişim sürekliliğini sağlayarak ileri vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri adına girişimcilik özelliklerini geliştirmeleri çok önemlidir. Özellikle fazlaca rekabet koşullarını içinde bulunduran çevre şartları içerisinde kurumsal girişimcilik çalışmalarının uygulanması işletmelerin karlılık ve büyüme performansları açısından olumlu etkiler bırakmaktadır (Zahra & Covin, 1995). Bu durum ile beraber karışık ve canlı çevre koşulları içerisindeki oluşumlar, aktif varlıklarını devam ettirebilme ve başarılı olabilme adına işletmelerin, çevresel koşullara uyum sağlayabilecek biçimde düzenleme gereksinimi duymaktadırlar (Miller, 1983).

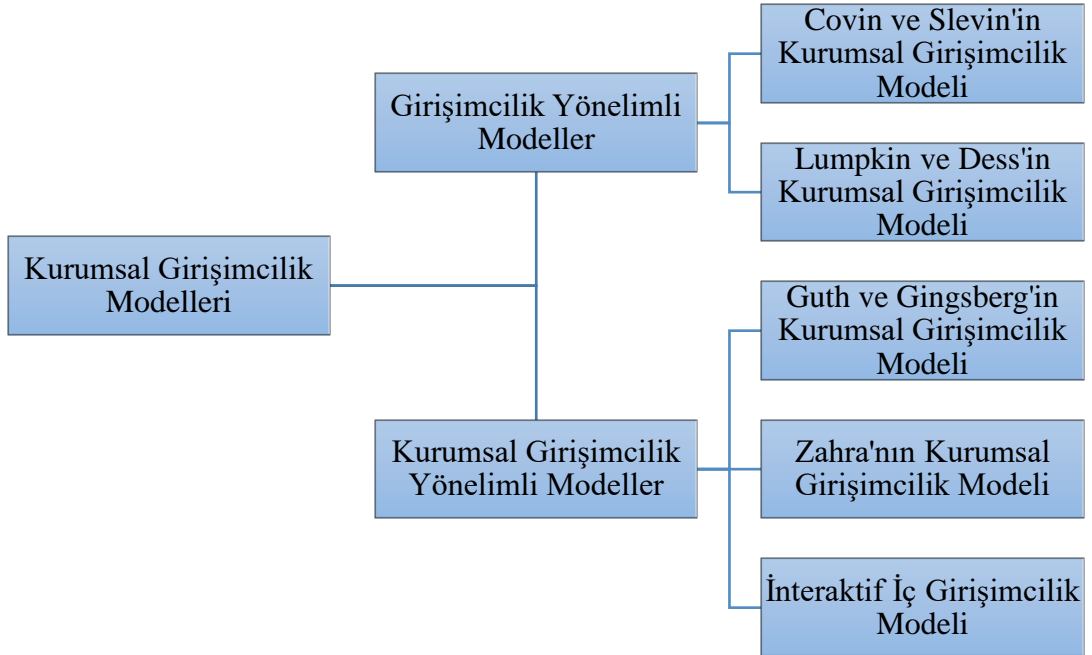
Şirketler büyüyüp geliştikçe risk almaktan kaçmaya başlarken aynı zamanda dinamik yapılarını da kaybetmeye başlamaktadırlar. Elde edilen olanakları değerlendiremeyen işletmelerdeki yöneticiler ise dış çevreye uyum sağlamak, yeni pazarlara ulaşmak ve tekrardan sürdürülebilir bir biçimde verimli bir hal almayı istemektedirler. Girişimci yapıları bulunduran oluşumlar ise yenilikçi, risk alabilen ve proaktif (ileri dönük ve etkili) kurumlar olduğu görülmektedir. Bu özellikleri taşımayan kurumlar ise muhafazakar nitelikteki kurumlar olarak görülmektedirler (Çetin vd., 2012).

Şirketlerin yeniliklere ayak uydurabilmeleri ise günümüzde, riskli girişimcilik çalışmaları içerisinde bulunmaları gerektiği bir davranış olarak, günümüzün rekabetçi piyasalarında, şirketlerin uyması gereken yenilik gerektiren durumlar olarak da söylenebilir. (Zahra, Neubaum & Huse, 2000). Günümüz şartlarında teknolojinin hız kazanması ile birlikte müşteri ve pazar beklentileri de sürekli olarak değişmektedir. Değişen koşullar göz önüne alındığında paralel olarak ürünlerin hayat döngüsünün kısaldığından kaynaklı olarak işletmelerin içinde buldukları çevre de sürekli olarak karışık, tahmin ve takip edilmesi zor bir duruma dönüşmektedir. Bu duruma ayak

uydurabilen şirketler ise pazar ve müşteri isteklerini en esnek ve hızlı şartlar altında sağlayabilen işletmeler oldukları söylenebilir. Bu tarz şirketlerin bir diğer özellikleri de iç ve dış çevrelerini sürekli kontrol altında tutarken aynı zamanda ürün ve hizmetlerini de yüksek kalite şartları altında pazarda bulundurmalarıdır. Şirketlerin rekabet koşulları altında hareket etmesinde ise alacakları stratejik kararlar son derece büyük önem arz etmektedir. (Teng, 2007).

## 2.2 Kurumsal Girişimciliğin Modelleri

Kurumsal girişimcilik incelendiğinde, geçmişten günümüze kadar bilimsel makalelerde, uluslararası dergilerde ve araştırmalarda birçok bilimsel çalışmaya sıkça rastlanmaktadır. Bu çalışmalar incelediğinde pek çok araştırmacının yaptıkları çeşitli modeller literatürde bulunmaktadır. Birçok farklı çalışma olsa da bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalar öne çıkmaktadır. Bu çalışmalarını girişimcilik yönelimli modeller ve kurumsal girişimcilik yönelimli modeller olarak iki gruba ayırabilir.



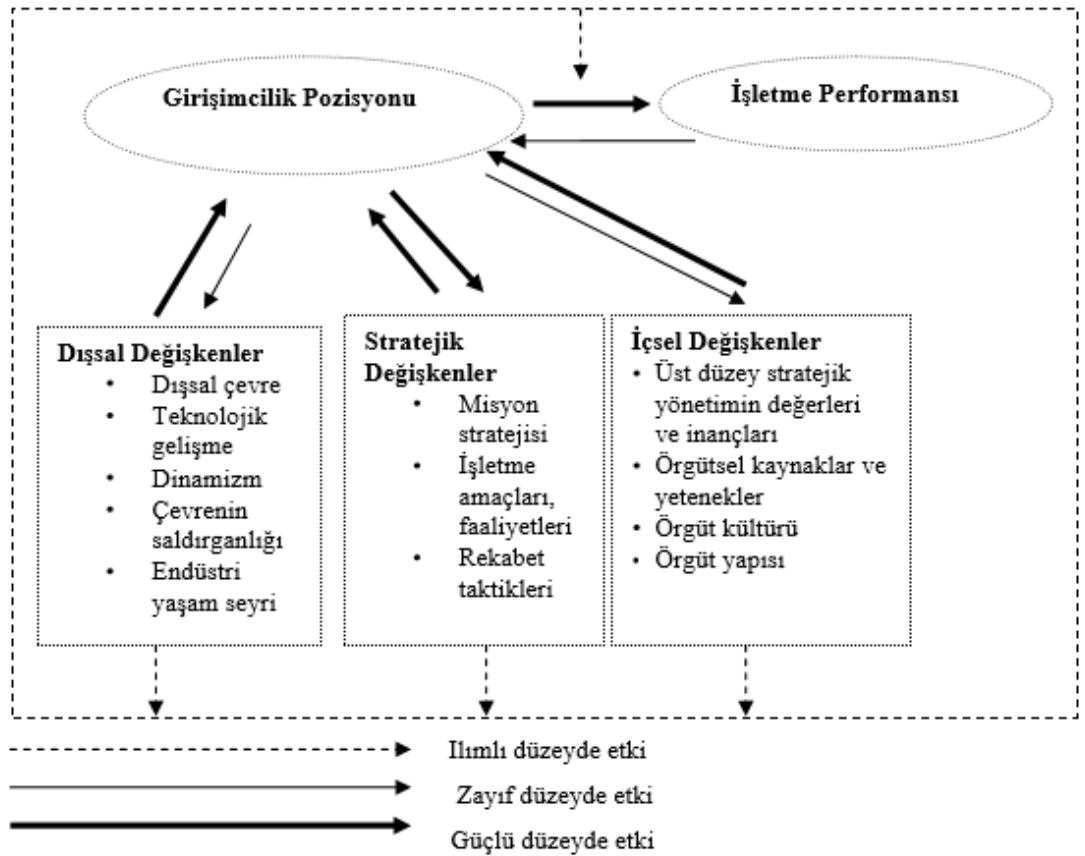
**Kaynakça:** (Kurtuldu, 2014),(Özgür, 2011), (Ünal, 2018) referans alınarak oluşturulmuştur.

**Şekil 6: Kurumsal Girişimcilik Yönelimli Modeller**

## 2.2.1 Girişimcilik Yönelimli Modeller

### 2.2.1.1 Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Şirket davranışlarının strateji, firma performansı, içsel faktörler ve dış çevre ile girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan bu model Covin & Slevin'in (1991) yılında sunmuş oldukları modeldir. Bu model kurumsal girişimcilikten ziyade öncelikle şirket performansı ile girişimcilik davranışları arasındaki ilişki ve bağlantıları oluşturan değişkenler üzerine odaklanmaktadır. Oluşturulan bu modelde şirketler içerisinde oluşan girişimcilik eğilimlerinin yine şirketlerin performansları üzerinde verimlilik ve karlılık açısından olumlu etkilere sahip oldukları öngörülmektedir (Covin & Slevin, 1991).



Kaynakça: (Covin, J. G. & Slevin, D. 1991)

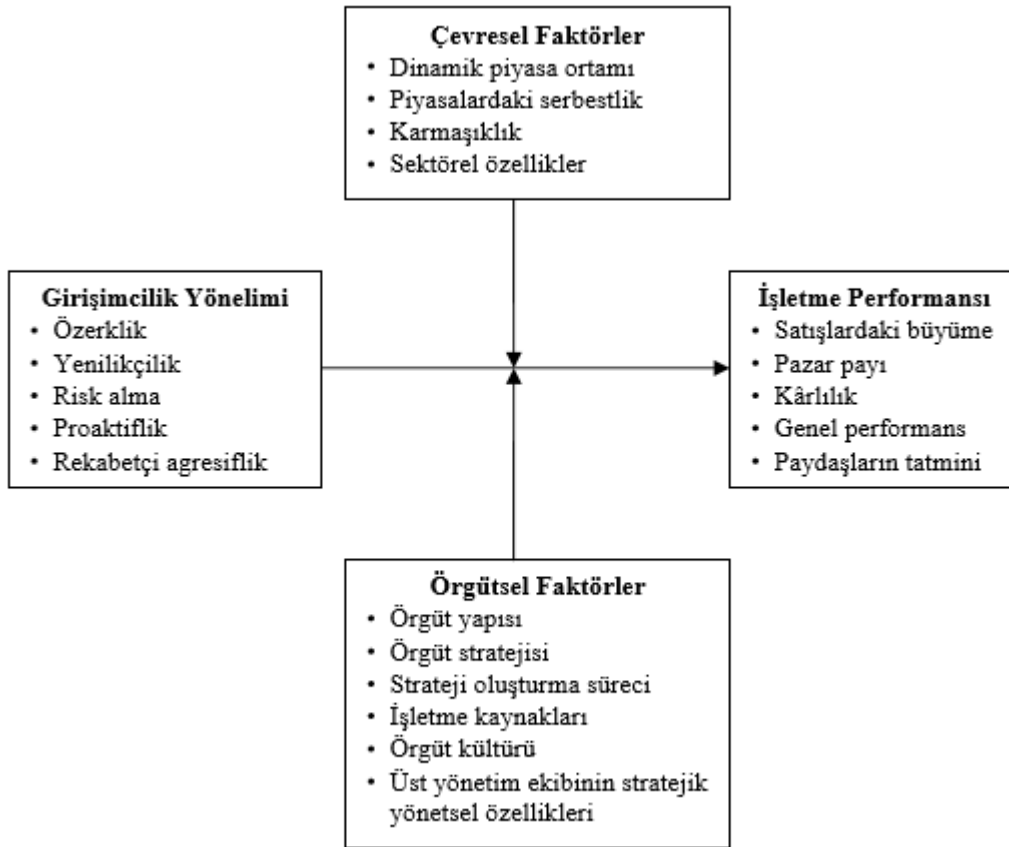
### Şekil 7: İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli

### 2.2.1.2 Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Lumpkin ve Dess (1996) yaptıkları çalışmada oluşturulan modele göre yeni yapılacak girişim faaliyetlerini karar alma, uygulama ve süreç olarak ele almaktadır.

Bu faaliyetler ele alınırken ise kurumsal girişimciliğe olan ilginin öncesindeki bulunan etkenler ile faaliyetler sonrasındaki sonuca yönelik tahminlere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu faaliyetler incelenirken beş boyutta incelenmektedir (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996)

- Yenilik odaklılık (Yenilikçilik)
- Agresif rekabetçilik
- Risk alma
- Fırsatları değerlendirebilmek adına proaktif olabilme (Proaktiflik)
- Özerklik



**Kaynakça:** (Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., 1996)

### **Şekil 8: Girişimcilik Eğilimi Yaklaşımının Kavramsal Modeli**

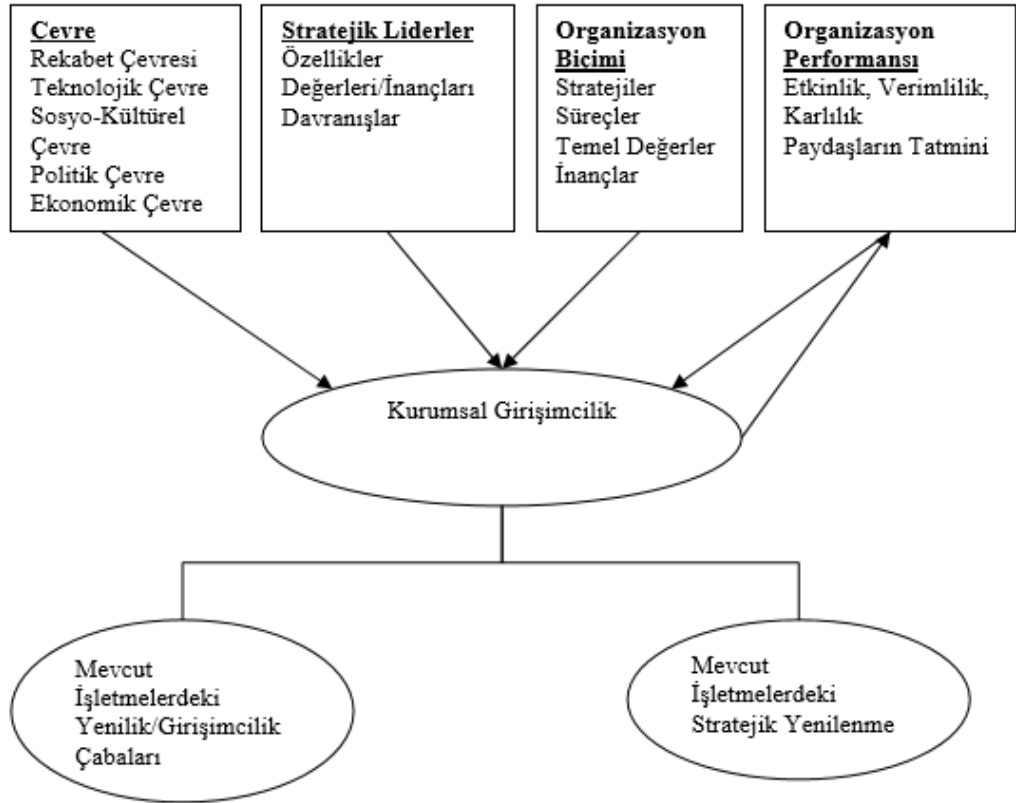
Modele göre anlatılmak istenen girişimcilik yöneliminin oluşturduğu davranışların, işletmelerin içinde bulunduğu şartlar da kurumsal girişimcilik üzerin de yarattığı etkidir. Fakat şirket performansının girişimcilik yönelimi üzerine bir etkisi olduğu savunulmamaktadır. Bu sebeple modelde bulunan örgütsel, çevresel ve

performans faktörlerinin önemi bu faktörlerin şirket üzerindeki etkilerine göre incelenmelidir (Lumpkin & Dess, 1996)

## 2.2.2 Kurumsal Girişimcilik Yönelimli Modeller

### 2.2.2.1 Guth ve Gingsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Guth ve Gingsberg (1990) çevresel fırsatların belirlenebilmesi ve tespit edilebilmesi adına; Girişimciliğin yenilikçilik özelliği ve stratejik bakış açılarından faydalanarak ortaya koydukları bu modeli oluşturmuşlardır. Modelde stratejik yönetimin bileşenleri ve aralarındaki ilişkiler kullanılarak stratejik bakış açısı temel alınmıştır. Modelde kurumsal girişimcilik; organizasyonların stratejik ihtiyaçlarını girişimciliğin bileşenleri ile birleştirmektedir. Organizasyonlar açısından dinamiklerin daha iyi anlaşılması adına oluşturulan ilişki ise şekilde bulunmaktadır (Guth & Gingsberg, 1990)



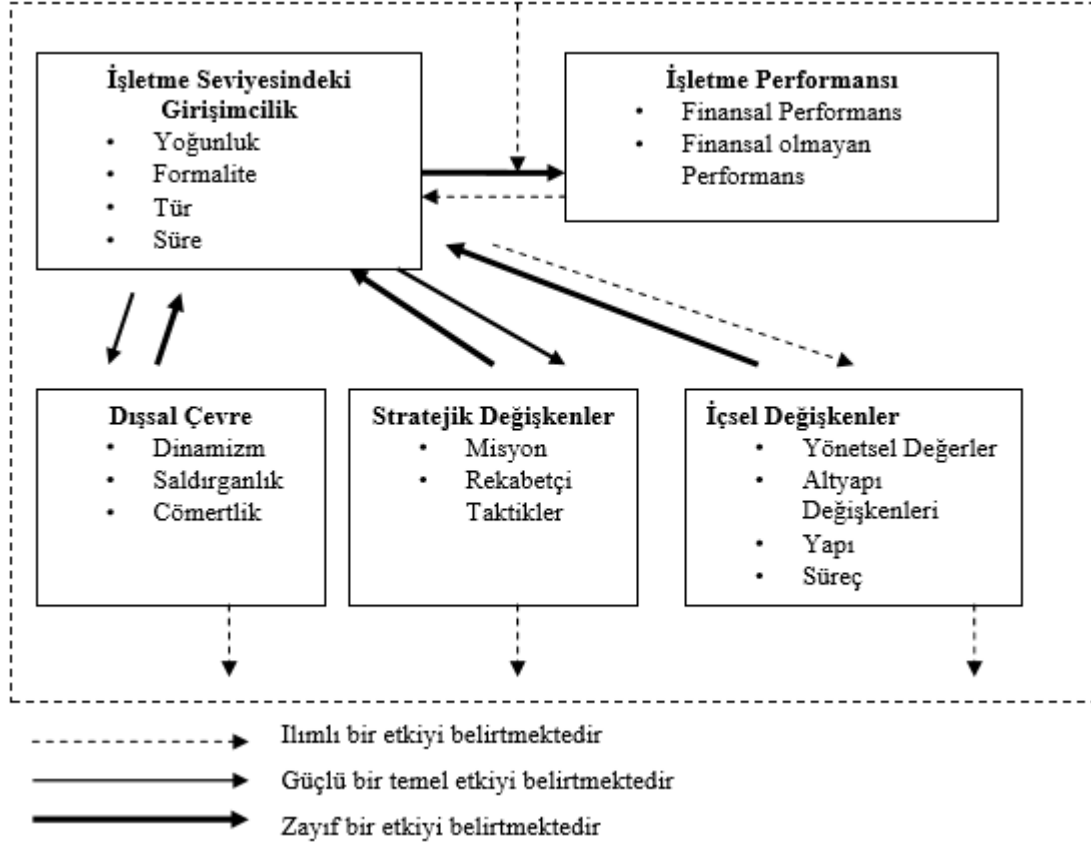
Kaynakça: ( Guth & Gingsberg, 1990)

**Şekil 9: Guth ve Gingsberg'in Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Modeli**

### **2.2.2.2 Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli**

Kurumsal girişimcilik ile ilgili modellemeler arasında yapılan çalışmalar içerisinde Zahra'nın (1993) yaptığı çalışma; Girişimciliğin kurumsal düzeyde ele alınması gerektiğini savunan önemli bir çalışmadır. Zahra (1991) tarafından oluşturulan kurumsal girişimcilik modeli işletmelerin proaktivite, yenilikçilik, risk alma ve çevresel faktörlerdeki değişimlere bağlı oluşturulan politikalar üzerinden hareket edilmesini öngörerek örgütsel bakış açısı yaklaşımı ile birlikte kurumsal girişimciliği de değerlendirmiştir. Model incelendiğinde bulunulan süreç içerisindeki endüstriyel ve yenilik fırsatlarının değerlendirilerek aynı zamanda endüstriyel yaşam döngülerine dikkat çekmiştir. Model ile ilgili olarak kurumsal yapıların potansiyel faaliyetleri ile ilgili özellikle izlenilmesi gereken yollardan bir diğeri de kurumların yerli piyasada olduğu kadar uluslararası boyutta da girişimcilik faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği olmuştur. Aynı zamanda model geliştirme süreci içerisinde iken yönetim süreçleri, yönetsel değerler, örgüt kültürü, örgüt yapısı, kurumsal değişkenler ve çevresel değişkenlerin de önemi de vurgulanmıştır (Zahra, 1993)

**Şekil 10: Zahra'nın İşletme Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Kavramsal Model**

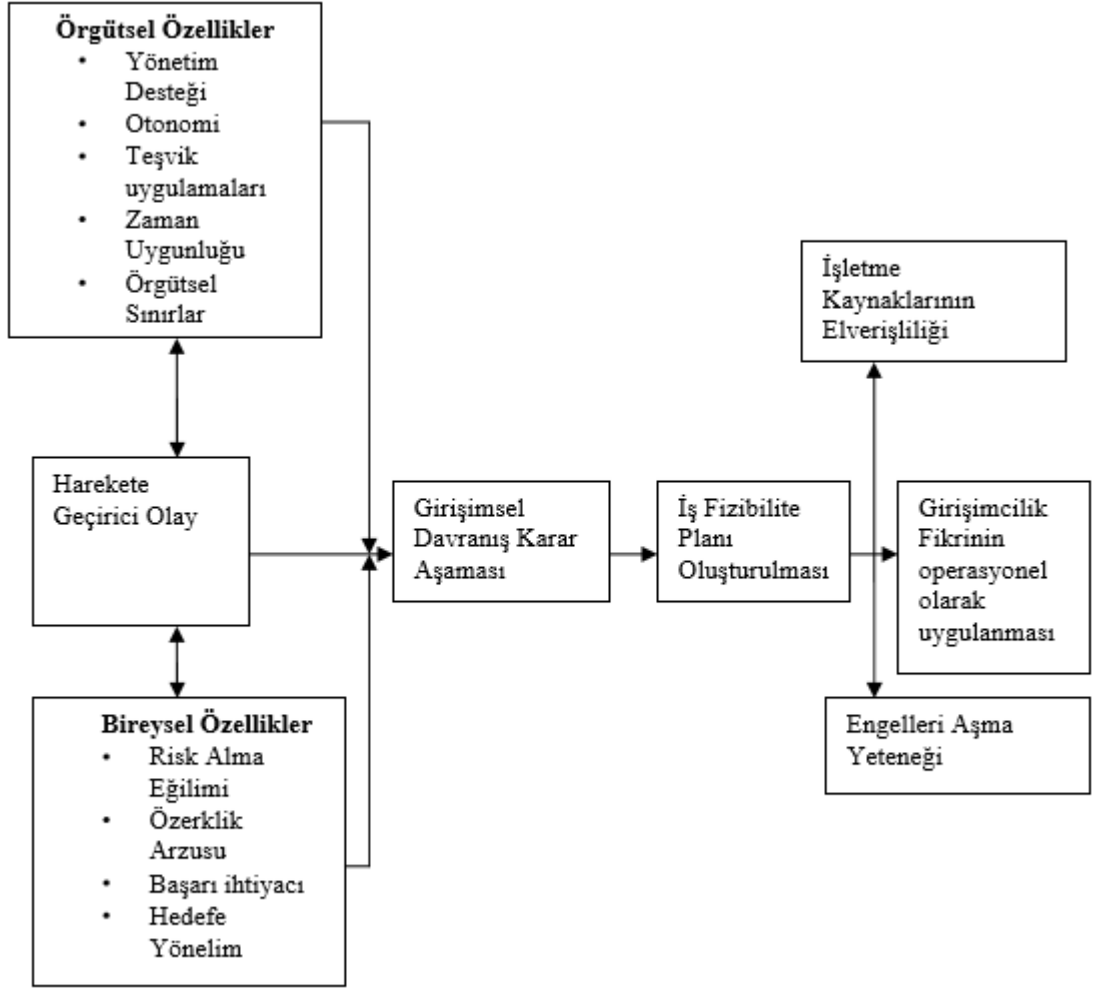


Kaynak: (Zahra, 1993)

**Şekil 11: Zahra'nın İşletme Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Kavramsal Model**

**2.2.2.3 İnteraktif İç Girişimcilik Modeli**

Hornsby ve arkadaşları (1993) yaptıkları modellemede, kurumsal girişimciliğin işletmelerde uygulanabilmesi adına bireysel özelliklerin örgütsel yapılara katılması ile ortaya çıktığı savunulmuştur. Yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin sağlanabilmesi adına örgütsel faaliyetlerin desteklenmesi ve örgüt içerisinde bireysel girişimcilik davranışlara önem verilmesi gerektiği savunulmuştur. Model ile ilgili yapılan çalışmalarda aynı zamanda yönetim birimlerinin girişimcilik faaliyetlerini desteklerken uygun şartları da sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların teşvik edici olması gerekmele beraber ödül sisteminin uygulanabilmesi de öngörülmektedir (Hornsby vd., 1993)



**Kaynakça:** (Hornsby., Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993)

### **Şekil 12: İnteraktif İç Girişimcilik Modeli**

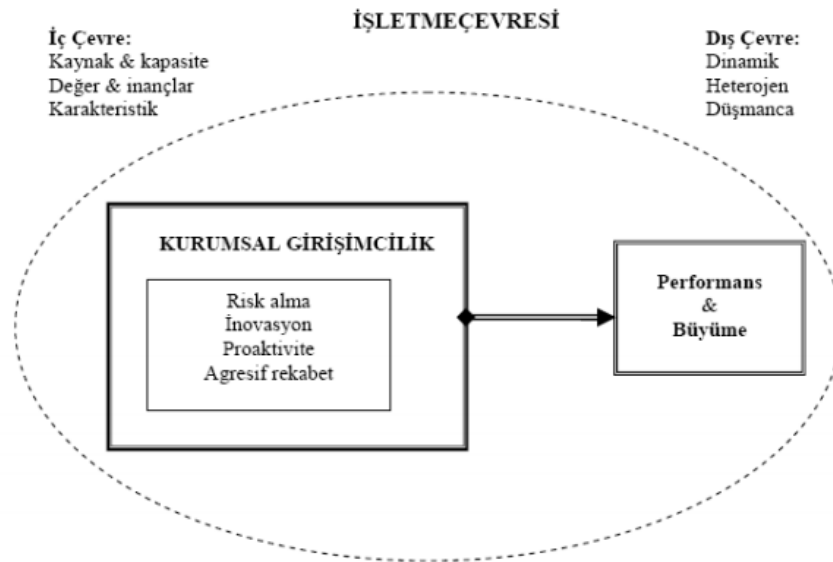
### **2.3 Kurumsal Girişimciliğin Boyutları**

Girişimcilik, girişimcilerin olduğu kadar şirketlerin de en başta gelen niteliklerinden birisidir. Şirketler girişimciliği uygularken aynı zamanda yeni beceri ve fonksiyonları kullanmaları, geliştirmeleri ve başarı elde edebilmeleri adına zemin oluşturmaktadırlar. Şirket girişimleri incelediğinde başvurdukları işlem ve



faaliyetlerinin arkasında yatan temel etken ise şirket sahipleri ve şirkete yön veren üst düzey yöneticiler olarak incelenebilir. Şirketler stratejilerini oluştururken ise fırsat ve tehditlere uyum sağlayabilecek nitelikte olmaları gerekmektedir. Bu sebeple şirketler hali hazırda bulunan yeteneklerini geliştirebildikleri ve yeni yetenekler kazanabildikleri sürece tehditlere karşı daha hazırlıklı olmaktadır. Aynı zamanda stratejik ve operasyonel esnekliklerini koruyarak fırsatlara karşı daha uyum sağlayabilir hale de gelmektedirler (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009).

Kurumsal girişimciliği bir strateji olarak ele aldığında ise rekabet düzeyinin yüksek olduğu koşullarda bulunan şirketler açısından hayatta kalabilmek adına uygulamaları gereken stratejiler olarak da görülmektedir. Bu sebeple kurumsal girişimcilik aynı zamanda rekabet ortamında performans ve büyümeye en çok yön veren olgular içerisinde yer almaktadır. Kurumsal girişimciliğe önem veren şirketler incelendiğinde ise içerisinde buldukları şartlar dâhilinde esnek, yenilik odaklı, risk alabilen, dinamik ve fırsatları değerlendirebilen yapılarda buldukları görülmektedir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik incelendiğinde farklı şirketlerin kurumsal girişimcilik yapılarını değerlendirebilmek adına yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları incelenirken aynı zamanda işletmelerin çevresel yapıları göz önüne alınarak iç ve dış çevre içerisindeki etkenler de göz önüne alınmalıdır (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009).



**Kaynakça:** (Bulut, Fiş, Aktan & Yılmaz. 2008)

**Şekil 13: Kurumsal Girişimciliğin İşletme Çerçevesinde İncelenmesi**

### 2.3.1 Yenilikçilik

İşletmelerin buldukları ortamda rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri adına geliştirdikleri yeni fikir, ürün ve teknolojik yapılarını aynı zamanda yaratıcı ve özgün çözümlerini de yenilik olarak nitelendirilebilmektedir. Yenilikçilik boyutu ise gelişen teknoloji ile birlikte hizmet ve ürünlerde yapılan inovasyonları ifade etmektedir. (Zahra,1995)'e göre ise üretim yapan şirketlerin teknolojik girişimler ve ürün yenilikleri olmak üzere yenilikçi yönlerini ele almaktadır. Aynı zamanda ekonomi ve bilginin topluma yararlı hale getirilmesi olarak da düşünülmektedir. Küresel olarak rekabetin gitgide artan bir hal almasıyla beraber günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmeleri adına, değişen yenilikçi koşullara ayak uydurabilmek ve stratejilerini bu şartlar altında esnek bir biçimde uygulamaktadırlar. Değişen koşullara stratejik olarak ayak uyduramayan şirketlerin ise değişen piyasa şartları altında başarılı bir şekilde kalamadıkları gözlemlenmiştir. Yenilikçilik boyutunu beş ayrı konu altında incelenmektedir;

- Yeni iş girişimi
- Stratejik yenilenme
- Örgütsel yenilenme
- Süreç yenileme
- Ürün/ hizmet yeniliği olarak incelenmektedir.

**Yeni iş girişimi:** Kurumsal girişimciliğin en önemli etkenlerinden birisi de yeni iş girişimi olmak ile birlikte yeni pazarlar geliştirme ve kurum içerisinde yeni iş alanları geliştirmeyi ele almaktadır.). Girişimciler yeni iş girişimleri yaparlarken maddi ve manevi olarak daha fazla kazanç kazanabilmek adına hareket ettikleri gözlemlenirken aynı zaman fırsatları değerlendirebilmek adına hareket ettikleri de göz önüne alınabilmektedir (Antoncic & Hisrich, 2003)

**Stratejik yenilenme:** Organizasyon yapıları incelendiğinde var olabilmeleri adına ilk oluşturulan fikirlerin daha sonra değişebilen koşul ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişerek yeni oluşan organizasyon ve kurumlara dönüştürülmesi olarak ele alabiliriz. Fakat stratejik yenilenme olarak sayılabilmesi adına yeni oluşan yapıların farklı bir şekil veya şekillerde ortaya konulmaları gerekmektedir. Stratejik yenilenme

aynı zamanda yapılan çalışmaların belli bir tecrübe, bilgi birikimi ve süreç sonucunda ortaya çıkan yetenekler olarak da görülmektedir. Bu sebeple stratejik yenilenmeyi şirketlerin çevreye uyum ve rekabet tarzlarını da yenileyerek rakipleri ile oluşturdukları ilişkileri yeniden yapılandırması olarak da görebiliriz. (Guth & Ginsberg, 1990),(Antoncic & Hisrich, 2001). Guth ve Ginsberg (1990)'e göre stratejik yenilenme iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Yeni iş alanları oluşturulması
- Organizasyonların stratejik olarak yenilenmesi

**Örgütsel yenilenme:** Örgütsel faaliyetleri yeni işleyiş şekilleri ve yöntemler ile faaliyetlerini sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre ise organizasyonların örgütsel ve stratejik değişim üzerine dikkat çekmekle beraber aynı zamanda organizasyon veya kurumun kapsamlı bir biçimde yeniden düzenlenmesini ele alan ve keskin değişimleri içeren bir sistem değişikliği olarak da görülebilir. (Zahra, 1993)

**Süreç yenileme:** Süreç incelendiğinde kurumsal bir yapı içerisindeki girdi ve çıktılar sayesinde kar elde edebilmek amacı ile yapılan faaliyetlerin tamamı olarak ele alabiliriz. bu sebeple süreç yenilemeyi de departman, örgüt, işletme veya endüstriyel bir yapıyı içerisinde girdilerden çıktılarının alınacağı sürece kadar yenilenen araç, cihaz ve teknolojiler olarak nitelendirebilmektedir. (Koçel, 2011)

**Ürün/Hizmet yeniliği:** Mevcut halde bulunan hizmet ve ürünlerin özelliklerinin geliştirilmesi, ihtiyaç duyulan şartlara göre iyileştirilmesi veya çok daha gelişmiş ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve hizmet yeniliği sunarken en önemli etkenlerden bir diğeri de rakiplerden önce hareket ederek pazar fırsatlarından faydalanmaktır. (Drucker, 2012)

### 2.3.2 Agresif Rekabetçilik

Bir işletmenin mevcut durumunu koruyabilme ve yeni pazarlara girişiyle rakiplerine meydan okuyabilme eğilimini agresif rekabetçilik olarak da söylenebilir. Tanımlamalardan yola çıkarak işletmenin rakiplerine üstünlük sağlayabilme ve egemenliği altına alabilme konusunda gösterdiği isteklilik olarak da görülebilmektedir. Hedefleri gerçekleştirme, stratejik amaçlara ulaşma ve rakipler ile kurulan ilişkilerin

boyutuna bağlı olarak agresif yaklaşımların sergilenmesi ise pazarın nabzını tutmak olarak görülebilmektedir (Lumpkin & Dess, 1996).

Agresif yaklaşımlar gösteren şirketler ile ilgili olarak çıkan temel düşünce fark yaratma ve rakipleri etkisiz hale getirmek olarak söylenebilir, rakiplerin zayıf yönleri üzerine yoğunlaşarak yüksek katma değerli olan ürünlere odaklanmak ise bir agresif rekabetçilik örneği olarak incelenmektedir. Bu sebeple rekabette üstünlüğü ve liderliği ele geçirme çabası anlamına gelen “Agresif Rekabetçilik “ kurumsal girişimciliğin en önemli boyutlarından birisi olarak görülmektedir. İşletmelerde rekabetçiliği etkileyen çok fazla faktör bulunurken OECD raporlarına göre rekabette başarıyı en çok etkileyen faktörler (Solleiro vd., 2005):

- Çalışanların ve kapasitelerinin gelişimleri adına olanaklar sağlanması,
- Müşteri ve tedarikçi birimler arasında bulunan iletişim ve ilişkinin başarı ile organize edilmesi,
- Yeni stratejilerin uygulanabilmesi ve tasarlanabilmesi adına talep özellikleri ve Pazar gelişiminin tanımlanarak takip edilebilmesi,
- AR-GE ve inovasyon faaliyetlerin geliştirilebilmesi adına çeşitli kurumlar ve üniversiteler ile iş birlikleri sağlanılabilmemesi,
- Sistemin başarılı yönetilebilmesi adına pazarlama, tasarım, AR-GE, mühendislik, planlama ve üretim gibi mekanizmaların arasındaki sistemlerin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi,
- Hammadde, üretim akışları ve çeşitli envanterlerin başarılı yönetimi, (Solleiro vd., 2005)

Bir işletmenin bulunduğu pazarda; daha verimli olabilmesi, kar payını arttırabilmesi, pazar payını arttırabilmesi, büyümesi ve pazardaki prestijini arttırabilmesi, en uygun rekabet stratejilerini belirleyebilmesi ve uygulayabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabette tutarlı ve sürdürülebilir olarak kalabilmeleri de bu etkenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Şirket içi agresif rekabet eğiliminin desteklenmesi de çalışan ve yöneticilerin rakiplerin hamlelerini izlemesine bunula birlikte bilgi akışı ve örgütün esnek hareket edebilme kabiliyetini arttırmaktadır (Solleiro vd., 2005).

### 2.3.3 Risk Alma

Risk alma kavramı girişimciliğin en önemli yapıtaşlarından biri olmasıyla birlikte bireysel girişimcilikte olduğu gibi kurumsal girişimcilikte de büyük öneme sahiptir. Kaybetme ihtimalinin bulunabilmesi anlamı olarak risk yenilikçilik faaliyetleri ile birlikte proaktivite ve agresif rekabetçilik boyutlarının da temelinde yatmaktadır. Hisrich, Peters ve Shepherd (2007)' e göre Cantillion'dan itibaren girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Hisrich, Peters & Shepherd, 2007).

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi içinde bulunduğu koşullara en uygun şekilde riskler alabilmesi gerekmektedir. Girişimci işletmeler incelendiğinde işletme hizmet, ürün, kurum ve yenilikler yapmak üzere risk almalı ve pazara uyarlayabilme açısından öncü olması gerekmektedir (Hisrich, Peters & Shepherd, 2007).

Girişimci işletmeler sahip oldukları risk alabilme özelliğinden kaynaklı olarak pazar fırsatlarını daha iyi değerlendirip daha hızlı hareket edebilmektedirler. İşletmeler tahmin edilebilir durumlarda süreç öncesinde ön karar alarak uygulamaya erken başlayabilirken, tahmin edilemez durumlarda çözüm elde edebilmek adına karar verebilmek daha da zorlaşmaktadır. Etkin bir risk yönetim süreci belirlenirken riskin kontrol edilebilir ve yönetilebilir olması da büyük önem taşımaktadır. Etkili bir risk yönetim sürecinde ise 5 aşamadan söz edilmektedir. (Kurtuldu, 2014);

- Zararların tanımlanması ve analizi
- Alternatif risk tehditlerinin belirlenmesi
- Uygun olduğu belirlenen risk yönetimi teknikleri ve kombinasyonları belirlenmesi
- Tekniklerin uygulanması
- Yapılan risk yönetiminin incelenmesi ve geliştirilmesi (Kurtuldu, 2014).

Girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalarda ise girişimciliği örgüt içerisinde kabul eden işletmelerin girişimcilik yönelimi daha yüksek olan şirketler oldukları görülmektedir. Bu tarz işletmelerin rekabet şartları incelendiğinde ise proaktif olarak yeni Pazar arayışlarında buldukları gözlemlenmiştir. Bu sebeple kurumsal ve örgütsel faaliyetlerde çevresel şartlarında dikkate alınarak risk alma eğilimleri

gözükmesi kurumsal girişimciliğin de ortaya çıkmasına destek olmaktadır. (Khandwalla, 1977, Mintzberg, 1973).

#### **2.3.4 Proaktiflik**

Kurumsal girişimciliğe yön veren en önemli boyutlardan bir diğeri de proaktivitedir. Lumpkin ve Dess (1996) gelecekte ortaya çıkacak sorun ihtiyaç ve negatif durumlardan önce harekete geçmek olarak açıklarken, Covin ve Slevin (1991) temel iş alanında liderlik konumunda olmak olarak ifade etmektedir. Bu açıklamalara göre proaktifliği çevre şartları altında değişime ayak uydurarak fırsatları değerlendirebilmek adına önceden harekete geçme olarak da tanımlanabilmektedir. Miller'e (1983) göre ise bir şirket ilk yaptığı atılım hamlesinde yeni bir ürün veya hizmetle başarılı bir şekilde yeni bir pazara giriş yaparsa proaktif olarak gözükmektedir.

Bu sebeple proaktiflik kurumsal girişimcilik içerisinde daha çok üst düzey yönetimin yönelimi ve faaliyetlerini yansıtan bir durum olarak açıklanabilmektedir. Üst düzey yönetim faaliyetleri incelenirken agresif rekabetçilik, risk alma, inisiyatif kullanma ve cesaret gibi çeşitli özellikler söylenebilir. Bu sebeple bir örgütün proaktif yapıda bir örgüt olabilmesi adına yöneticilerin diğeri çalışanları teşvik edebilir olmaları gerekmektedirler görebiliriz (Bulut vd., 2008).

Proaktifliği yapı olarak incelediğinde ise risk alma ve yenilikçilik boyutlarının birleşerek ifade edilebilmektedir. Bu sebeple de şirketlerin içinde buldukları çevre ve rekabet şartları altında ilk olma fırsatını verdiğini görebiliriz (Bulut vd., 2008).

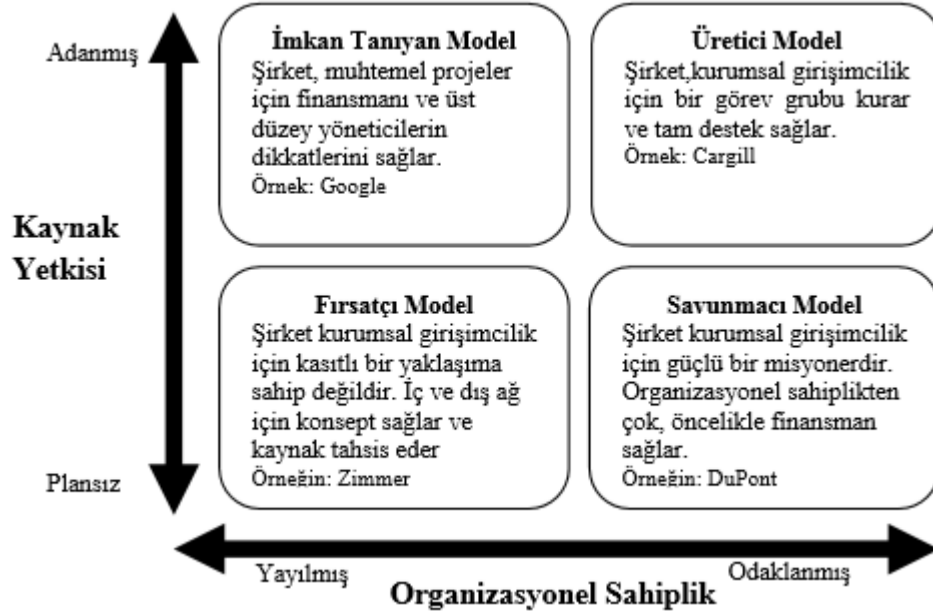
#### **2.4 Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Tipleri**

İşletme tiplerini kurumsal girişimcilik ile ilişkilendirildiğinde birçok farklı açı incelenebilir. İşletmeleri ele alırken kurumsal yapıları, rekabetçi hareketleri, girişimsel yapıları ve stratejik hamleleri gibi pek çok konuda incelenebilir. Bu yapıları tek bir çatı altında incelenir ise kurumsal girişimcilik ve işletme tipleri olarak incelenmektedir. Kurumsal girişimcilik açısından işletme tipleri ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar öncü dört başlık altında incelenebilir (Wolcott & Lippitz, 2007):

- Fırsatçı Model
- İmkan Tanıyan Model
- Üretici Model

- Savunmacı Model

Bu modelleri ele alırken hepsinin farklı özellikleri olsa da incelerken iki temel açıdan incelenebilir. Bunlar; kaynak yetkisi ve organizasyonel sahiplik olarak incelenmektedir (Wolcott, Lippitz, 2007).



Kaynakça: (Wolcott & Lippitz, 2007)

#### Şekil 14: Kurumsal Girişimciliğin İşletme Tipleri Bakımından Dört Farklı Modeli

Kaynak yetkisini ele alırken şirketlerin proje ve iş birimlerine sağlanan paranın finans edilen projelere ve çeşitli kurumsal girişimcilik özelliklerine göre planlanabilir veya plansız olup olmadığı incelenebilir (Wolcott & Lippitz, 2007).

Organizasyonel Sahiplik ise şirketin yaptığı atılımlarda, projelerde ve yeni birimlerin oluşumlarında çeşitli koşullarda alabileceği sorumluluk yapısının ilgili bir yaklaşım şeklinde mi yoksa ilgisiz ve yaklaşımda mı olduğunu incelemektedir (Wolcott, Lippitz, 2007).

**Fırsatçı Model;** İşletmelerin hepsi fırsatçı bir yapı olarak kurulmaktadır. Kurumsal girişimciliği incelendiğinde, belirlenebilen herhangi bir organizasyonel sahiplik veya yeterli kaynak bulunmasa da işletmelerin gelecekteki sık sık durumsal keşfetme ve yeni iş yaratma yeteneklerinden kaynaklı olarak organizasyon içerisindeki

çalışanlar doğrultusunda ilerlemektedir. Fırsatçı modelin işleyebilmesi adına denemelere açık, kurumsal güven ve kültürün bulunduğu ve yöneticilerin yeniliğe açık olduğu yalın kurumlar olmaları gerekmektedir (Wolcott, Lippitz, 2007).

**Savunucu Model;** Savunucu model daha çok girişimciliğin finansman kapsamı ile ilgilidir. Yeni iş ve birimlerin oluşturulabilmesi adına oluşturulacak olan bütçelerin planlanabilmesi ve sağlanabilmesi büyük önem arz etmektedir. Savunucu modelde işletmelerde iş geliştirme ve yeni birimlerin oluşturulabilmesi hem kurumsallığı geliştirirken hem de kurum içi girişimciliği arttırmaktadır (Wolcott, Lippitz, 2007).

**İmkân Tanıyan Model;** İmkân tanıyan model daha çok kurum içi fırsatların değerlendirilebildiği işletmeler de çıkmaktadır. Bu işletmelerin en temel özelliği kurum içi destek sağlanabilmesi halinde çalışanların yeni kavram ve kolaylıkları geliştirebilmek adına istekli olmalarıdır. İşletmeler bu modelde tanınan imkânları çalışanlarca kullanılan kaynak ve süreçleri kendi bünyelerinde takip edebilme olanağı kazanmaktadırlar(Wolcott & Lippitz, 2007).

**Üretici Model;** Üretici modelde kurumsal girişimciliği en etkili biçimde kullanan modeldir. Bu modelde işletmelerin etkili ve aktif olabilmek adına yeni birimler oluşturdukları söylenebilir. Bu birimler oluşturulurken işletmelerin biçimsel ve organizasyonel yapılarının da bir özelliği olarak özel finansal kaynakları kullandıklarını da görebiliriz. Bu duruma örnek olarak farklı şirketlerin ortak birimler kurarak sektörlerinde daha aktif ve etkili olmaları ile açıklanabilir. Üretici modelde savunmacı modelde olduğu gibi gizli ve nesnel girişimciler de teşvik edilebilmektedir. Bu modelde şirketler rekabette üstünlük sağlayabilmek adına, yaratıcı ve rekabet şartlarını yıkabilen daha çok agresif yapıda işletmeler kurdukları söylenebilir (Wolcott & Lippitz, 2007) .

## **2.5 Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi**

Stratejik yönetim kurumsal girişimcilik açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle kurumsallaşmış işletmeleri incelediğinde stratejik yönetim olgusu işletme sahipleri ve diğer üst düzey üyeler tarafından başlatılmaktadır. Orta kademe düzeyindeki yöneticilerin ise kendine has stratejik davranışları yenilenme adına büyük önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticilerin hareketleri işletme içerisindeki girişimcilik çabalarını arttırdığı gibi orta düzey yöneticilere de önemli ölçüde kolaylık sağlayabilmektedir. Kurumsal girişimcilik açısından incelendiğinde ise aslında



stratejik yönetim sadece üst ve orta düzey yöneticiler değil her düzeyde bulunan yönetici ve çalışanları incelemektedir. Kurumsal girişimcilik açısından stratejik yönetim incelendiğinde gerek kurumsal gerek küçük işletmelerde incelenebilir girişimcilik yapılarının kurumsallık arttıkça yönetsel ve finansal desteklerin sağlanabilmesi adına değişken koşullara sahip olduğu söylenebilir . Özellikle işletme içerisinde girişimciliğin desteklendiği kurumsal yapılarda çalışanların girişimcilik özellikleriyle şirketlerin de kurumsal girişimcilik performanslarının artış sağladığı söylenebilir ( Öğüt, Bülbül & Yılmaz, 2006)

## **2.6 Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Girişimcilik İlişkisi**

Girişim tabanlı çalışma ve uygulamaları aşılabilen adına yapılan bilinçli çalışmalar işletmelerde ürün ve hizmetleri yenilemek adına yapılmaktadır. Ürün ve hizmetlerin yenilenme sürecinde ise asıl amaç yenilik sürecini işletmeye bir beceri olarak kazandırmaktır. Organizasyonlar tarafından oluşturulma aşamasındaki yenilik çabaları daha çok üst yönetim düzeyinde kurumsal açıdan kâr elde edebilmek adına yapılan çalışma ve stratejiler olarak incelenebilir (Herbert & Brazeal, 1999).

Stratejik girişimciliği anlam bakımından sürekli olarak artan ve sürdürülebilir bir biçimde yaratıcılık ve girişimciliği destekleyen süreçler bütünü olarak incelenebilir. (Herbert & Brazeal, 1999) ve (Hitt. vd., 2001). Kurumsal girişimcilik ile ilgili içerik ve stratejileri; işletmelerin iş süreçleri içerisindeki stratejik davranış ve dinamikler arasında etkileşimlerde bulunduğunu söylenebilir. Burgelman, R, A. (1983). Bu durumu Guth, W. ve Gingsberg, A. (1990) da yapmış olduğu “Kurumsal Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyumu” olarak oluşturduğu model ile incelenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 LOJİSTİK

#### 3.1 Lojistik Kavramı ve Tanımı

Lojistik kavramı incelendiğinde tarih boyunca pek çok farklı şekilde ve alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan tanımlamalar çıkmaktadır. Lojistiğin tanımını yaparken bu farklılıklardan dolayı net bir tanımlamaya ulaşmak mümkün olmamaktadır. Lojistik kavramının oldukça geniş yetki alanı ve içeriklere sahip olması dolayısı ile birçok tanım oluşmasına taban sağlamıştır. (Güngörürler, 2004).

Askeri alanda 1700 yıllarından itibaren kullanılan lojistik terimi zamanla ticari yapıda da maliyet düşürücü bir etken olarak incelenebilir. 1840 yılında Fransız Akademisi “Logitique” terimini taşımacılık şekillerini birleştiren ve eşgüdümleyen anlamında tanımlamıştır (Güngörürler, 2004). Lojistiğin askeri literatürden ticari literatüre girmesi ise 1960’larda başlamıştır. 1967’de Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management) ABD’de fiziksel dağıtım kavramını değiştirerek lojistik kelimesini kullanmaya başlamıştır. 1991 yılında Lojistik Yönetim Konseyinin yaptığı tanıma göre “ Lojistik terimi: Müşteri isteklerini karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve

verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci.” olarak tanımlanır. (Bowesox & Closs, 1996)

Günümüzde ise lojistik kavramı tedarik zinciri yönetimi, kaynak yönetimi ve küreselleşme gibi kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir. Lojistik kavramı malların, kişilerin ve bilgi transferlerinin optimizasyonu olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de en hızlı gelişen sektörlerden biri olarak lojistik aynı zamanda üretimin küreselleşmesinden dolayı ürünlerin taşıma, depolama, zaman yönetimi ve lojistik merkezlerin de kullanılması adına oldukça önemlidir. (Aydın & Ögüt, 2008).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin maliyet düşürücü yöntemler oluşturması, maliyet düşürücü stratejiler oluşturması ve yeni iş modellerinin oluşturması açısından lojistik daha da önem kazanmıştır. Küreselleşme aynı zamanda gümrükleme, depolama, paketleme, elleçleme, sigortalama ve dış ticaret gibi birçok alanı lojistik sektörüne katmıştır. Lojistik sektöründeki yapısal değişimlerin birçok unsuru bulunsa da bunlardan başlıcaları piyasa şartlarının değişkenliği, teknolojik şartlardaki değişimler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler olarak inceleyebilir. Bu unsurlardan dolayı dağıtım ve depolama faaliyetlerinden ziyade müşterilere daha fazla değer kazandırabilmek adına teknolojik gelişmelere, yeni ürün ve hizmet gelişimlerine daha çok önem verilmeye başlanmıştır. (Aydın & Ögüt, 2008).

### **3.2 Lojistiğin Tarihsel Gelişimi**

İnsanlık tarihi incelediğinde her alanda lojistik kelimesi terim olarak kullanılmamış olsa da neredeyse insanlık kadar eski tarihi bulunmaktadır. İlk çağlarda yapılan avcılık ve toplayıcılık faaliyetleri ile elde edilen ürünlerin tüketilmek adına taşınmaları ve kurularak saklamak gibi yaptıkları faaliyetleri depolama ve stok tutma faaliyetlerine örnek olarak incelenebilir (Keskin, 2008)

Tekerlek ve teknelerin icat edilmesiyle birlikte lojistikte boyut atlamıştır hayvan ve insan gücü kullanılarak başlayan taşımacılık ürünlerin daha etkin ve verimli sevk faaliyetleriyle birlikte kullanım, depolama ve takas faaliyetlerini de arttırmıştır. (Keskin, 2008)

Lojistik kelimesinin çıkışına bakacak olursak “Logistike” kelimesi yunanca kökenli bir kelime olup; uygunluk, düşünme ve hesaplama anlamları taşıdığı söylenebilir. Hamburg Üniversitesinde yapılan çalışmalarda, Roma İmparatorluğu

zamanında “lojistik ve lojistikçi” unvanını alan gıda dağıtımı yapan asker ve hizmetçiler olduğu belirtilmektedir. (Tulembaeva, 2008)

M.S. 1000’lerde ise lojistik askeri birlikler adına maddi rezerv ve kaynakların sağlanması adına önem kazanmıştır. Bu çerçevede yapılan incelemelerde Bizans kralı VI. Leon zamanında (Ms. 865-912) Lojistiğin içerik ve görevleri arasında; askeri malzeme sağlanması, ihtiyaçların karşılanması, ordunun silahlandırılması, askeri harekât planlamaları ve bu planlamalara olanak sunmak olarak anlaşılabilir. (Tulembaeva, 2008)

Tarih boyunca yapılan ticari ve askeri olaylar incelendiğinde ise lojistik becerilerin ülkeler açısından oldukça büyük önem arz ettiğini ve belirleyici bir rol üstlendiğini açık bir şekilde söylenebilir. Bu duruma örnek olarak 600 yıl boyunca üç kıtada hüküm süren Osmanlı Devletini incelenebilir. Osmanlı devletinin savaş öncesi ve savaş sırasında erzak, gıda ve cephane temin faaliyetlerine büyük ölçüde önem vermiştir. Sefer düzenlenen yerlerdeki olanaklardan faydalanırken aynı zamanda hanlar ve kervansaraylar kurularak çeşitli bölgelerde hem askeri hem de ticari lojistik ve stratejik faaliyetlerin artırılması söylenebilir. Osmanlı’da bu faaliyetler iâşe ve ikmal olarak nitelendirilmiştir. (Barlın, 2009 & Şekkelî, 2016). Ortaçağda ise farklı üretim yapılarının da gelişmesi ile birlikte gemi ve kervanlar ile yapılan taşımacılık kıtalar arası bir boyut kazanarak ticarete farklı bir boyut katmıştır. Coğrafi keşifler ile birlikte özellikle denizyolları büyük önem kazanmış büyük limanlar ve depolar inşa edilmiş, karayolları geliştirilmiştir. Ucuz hammadde üretimi, taşınması ve dağıtımı ile birlikte sömürgecilik faaliyetlerinin başlamasına sebep olmuştur. Ortaçağ sonunda gerçekleştirilen coğrafi keşifler ve haçlı seferleri ile birlikte lojistik günümüzdeki halini almaya başlamıştır. Makineleşme ve buharlı araçlar için gerekli güç kaynakları keşfedilmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan demiryolları ve gelişen denizyolu taşımacılığı ile lojistik büyük oranda gelişme göstermektedir (Keskin, 2008).

Sanayi toplumuna geçilmesi ile birlikte artan ticari faaliyetlerle lojistik sektörü de gelişimini sürdürmüştür. Lojistik faaliyetlerinin özellikle askeri alanda önemi 1812 yılında Napolyon’un Rusya seferiyle 1812 yılında 300.000 kişilik orduyla Moskova’ya doğru yola çıkan Napolyon hesaba katılmayan mevsim şartları ve lojistik destek sağlanamamasından ötürü ancak 100.000 kişi mevcudu ile Moskova’ya girebilmiştir.

Ve yine lojistik desteğin sağlanamamasından ve ağır kış şartlarından dolayı Moskova'dan 30.000 kişi ile ayrılabilmiştir (Keskin, 2008).

I. Dünya savaşı ile birlikte artan endüstriyel yetenekler motorlu taşımacılıktaki artışa sebep olmuştur. Fakat ABD'de 1929 yılında başlayan küresel buhran büyük bir krize sebep olmuştur. Küresel ekonomiye büyük bir darbe vuran kriz sonucunda lojistik sektörü de durma noktasına gelmiştir. (Keskin, 2008). 1939 yılında başlayan II. Dünya savaşı ile birlikte lojistiğin önemi tekrar fark edilerek askeri personel, teçhisat tedariki, planlaması ve ulaşımının verdiği önemi ortaya çıkmıştır. Lojistiğin önemli bir destek hizmet olduğu fark edilmiştir. Ortaya çıkan çıkar çatışmalarından ötürü yeni savaşların çıkmasından çekinen Avrupa devletler siyasi ve ekonomik birlikler oluşturmaya başlamıştır. 5 Eylül 1944 yılında Hollanda, Belçika ve Lüksemburg "Benelüks" gümrük birliği sözleşmesini imzalamış ve yine bu dönemde Uluslar Arası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası'da kurulmuştur. Oluşturulan bu olanaklar ile birlikte ticarete yaşanan artışlar dolaylı olarak lojistik faaliyetlerin de gelişimini ve önemini arttırmıştır. (Özdemir & Gökmen, 2016).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan küreselleşme ile birlikte ülkeler çeşitli ekonomik entegrasyonlar oluşturmaya başlamıştır bunlardan bazıları; Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Avrupa Birliği (AB), Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Birliği (NAFTA), Güney Amerika Ortak Pazarı (MERCOSUR), Güney Doğu Asya Uluslar Birliği (ASEAN)'dır. Uluslararası yapılan bu ticari birlik ve anlaşmalar sonucu küreselleşmenin de etkisi ile lojistik daha çok önem verilen bir kavram haline geldiği söylenebilir. (Saura vd., 2008)

Yakın tarihten bahsedildiğinde ise lojistiğin özellikle askeri alanda önemini Körfez Savaşı verileriyle açık bir biçimde incelenebilir. 1990 yılında başlayan Körfez Savaşı'nda Amerika silahlı Kuvvetleri günlük olarak; 555.000 galon akaryakıt, 5000 ton mühimmat, 300.000 galon su, 80 ton et tüketmiştir. Olayın Lojistik kısmında ise 50.000 personel ve 100.000 çalışan istihdam edilerek lojistik faaliyetlerin savaşın gidişatı açısından ne kadar kritik bir önem taşıdığını söylenebilir (Baki & Birdoğan, 2004).

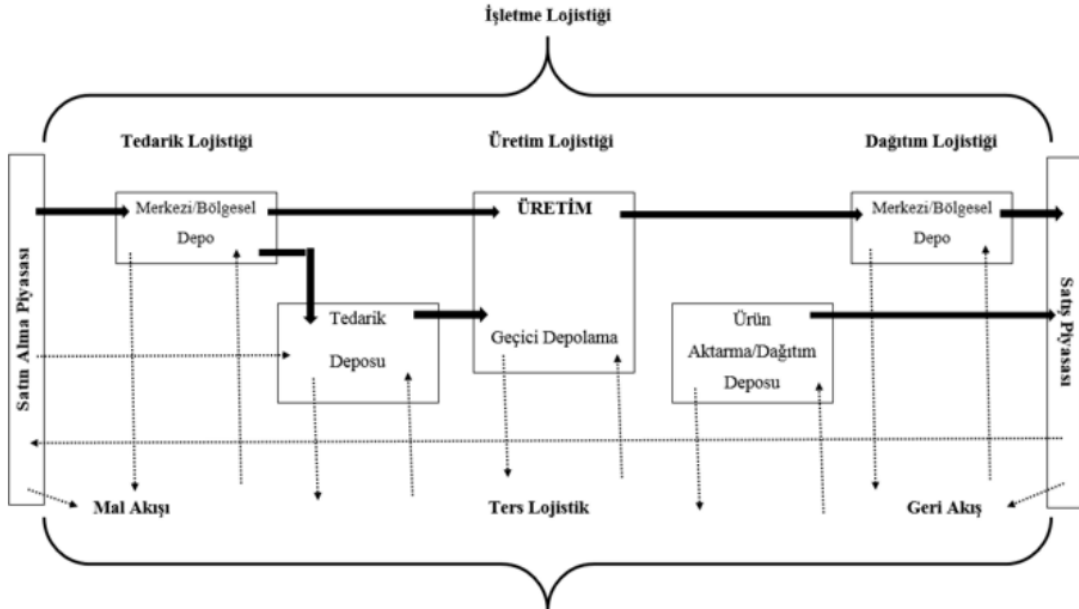
1990'lı yıllarda "Tedarik Zinciri" kavramının ortaya çıkması ile lojistik yeni bir boyut kazanmıştır. Bu boyuta göre işletmelerde yaratılan değer zincirinin tüm halkaları bir bütün olarak görülmeye başlanmıştır. Tedarik Zinciri kavramına göre her üyenin

kendi faaliyetleri açısından maliyetleri anlamaya, düşürmeye veya verimliliğini geliştirmesi adına gerekli alanları bularak tanımlamasını içermektedir. 2000 li yıllarla birlikte dış kaynak kullanımına verilen önem giderek artmaya başlamıştır. Bu sayede 2000’li yıllardan itibaren daha geniş çerçeveli ve karışık yapıda tedarik zincirleriyle karşılaşmaktayız. Küresel çapta tedarik zincirlerinin en önemli aktörü olan lojistik sektörü rekabet avantajı sağlayabilmek adına en önemli aktör haline gelmiştir. (Özdemir & Gökmen, 2016).

### 3.3 Lojistiğin Türleri

İşletmelerde yürütülmekte olan ve sektörel olarak değişebilen lojistik faaliyetleri incelediğinde bu faaliyetleri dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar (Koban & Keser 2007);

- Tedarik Lojistiği
- Üretim Lojistiği
- Dağıtım Lojistiği
- Tersine Lojistik (Koban & Keser 2007)



Kaynakça: (Koban & Keser, 2007)

**Şekil 15: Lojistik Faaliyetlerin İşletme açısından Akış Şeması**

### **3.3.1 Tedarik Lojistiği**

Üretim evresine kadar geçen süreç içerisinde üretim için gerekli olan kaynakların (işgücü, malzeme, teçhizat, hammadde vd.) üretici, depo ve perakendecilerin ambarlarına ulaşmasını kapsamaktadır. Ürünlerin kesintisiz ve sorunsuz bir biçimde varması gereken noktaya ulaşabilmesi adına yapılan planların ve akışların sağlanabilmesi işlemlerini kapsar. Bu kapsam içerisinde oluşturulan tüm faaliyetler tedarik lojistiği kapsamına girmektedir. Tedarik lojistiği incelendiğinde işletmeye üretim öncesinde değer katan tüm operasyonel süreçleri ve bu süreçlerin planlanmalarını kapsadığı görülmektedir. Tedarik lojistiğinin başlıca faaliyetlerini ihtiyaçların tespiti, projelerin yönetimi, lojistik destek planlarının hazırlanması, araştırma, üretme, geliştirme, tasarım oluşturma, kalite ve kontrol süreçlerinin elde edilmesi, analizlerin yapılması, emniyet koşullarının belirlenmesi, emniyet koşullarının analizleri, test ve denemelerin gerçekleştirilmesi, kabul, teslimat ve muayene süreçlerinin tamamını içerdiğini söylenebilir. (Akiş, 2016)

### **3.3.2 Üretim Lojistiği**

Üretim lojistiği ekonomi, zaman ve hedef açısından malzemelerin doğru yer, zaman ve miktarda olabilmesi için gerekli faaliyet ve hedefleri kapsamaktadır. Bu sebeple lojistik faaliyetler sonucunda üretimi gerçekleştirilen ürünlerin imalat aşamasından tüketicilere kadar geçen süreç içerisinde bulunan tüm faaliyetleri üretim lojistiği kavramı kapsamına eklenebilir (Keskin, 2006).

Üretim lojistiği içerisindeki evreleri işletme yapılarına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Başlıca faaliyet alanları ise üretim lojistiği: proje yönetimi, ihtiyaç tespiti, kaynak planlarının hazırlanması ve lojistik destek planlarının hazırlanması konularını kapsamaktadır. Endüstriyel olarak üretim yapılan işletmelerde ise: AR-GE süreçleri, kalite kontrolü, kalite test incelemeleri, hata analizleri, dokümantasyon uygulamaları, modifikasyon, kabul, teslim, muayene ve teslim gibi süreçleri de kapsamaktadır (Keskin, 2006).

### **3.3.3 Dağıtım Lojistiği**

Dağıtım lojistiği süreci pazara veya müşterilere ulaştırılması amaçlanan üretim süreci tamamlanmış malzeme ve ürünlerin son tüketiciye kadar olan süreçteki lojistik faaliyetlerini kapsamaktadır. Daha çok fiziki dağıtım kanallarının kullanılmasıyla gerçekleşen dağıtım lojistiği nihai tüketiciye kadar olan iş akışı içerisinde perakendeci,

toptancı, bayi ve aracı gibi unsurlarca uygulanılmaktadır. Dağıtım lojistiği içerisinde en çok faydalanılan başlıca faaliyetler ise: elleçleme, paketleme, nakliye ve depolama gibi süreçleri içermektedir. Dağıtım lojistiği malzeme ve ürünlerin en son teslimatının yapıldığı tür olmasıyla birlikte nihai alıcı ve müşterilerle birebir temasın sağlanabilmesi sebebi ile lojistik faaliyetler içerisinde en önemli bölümdür (Koban & Keser, 2007).

### **3.3.4 Tersine Lojistik**

Lojistik türleri içerisinde en önemli süreçlerden birisi de tersine lojistik faaliyetleridir. Tersine lojistik faaliyetleri: ürünler ve malzemeler ile ilgili olarak onarım, gözden geçirme ve çevreci eğilimlerden kaynaklı olarak ürünlerin geri kazanılmasını ifade etmektedir. Tersine lojistik veya ters lojistik olarak nitelendirilmekte olan lojistik türü nihai alıcılar ve müşterilerden geri gönderilen ve toplanan ürün ve malzemelerin lojistik süreçlerini kapsamaktadır. Bu sebeple, lojistiğin ters bir biçimde uygulanması süreçlerini de tersine lojistik olarak tanımlayabiliriz. Tersine lojistik, lojistik süreçleri ile birlikte aynı zamanda tamir, yeniden üretim ve geri dönüşüm süreç ve içeriklerini de kapsamaktadır. Bu süreç ve içeriklerin gerçekleşmesiyle birlikte toplanan ve işlenen, ürün ve malzemelerin müşteri ve nihai tüketicilere geri sağlanmaları da tersine lojistik kapsamı içerisine girmektedir.

Tersine lojistik kavramını aynı zamanda arıtma temizleme, atık temizleme, atık maddelerin ve müşterilerin geri gönderdiği maddelerin kontrolü ve lojistik yönetimi süreçleriyle de ilgilenmektedir (Dowlatshahi, 2010).

## **3.4 Lojistiğin Temel Faaliyetleri**

Lojistik insanlık tarihi içerisinde birçok farklı faaliyet tanımları içerisinde ele alınmıştır. İlk tanımlar ulaşım ve depolama faaliyetleri olarak ele alınsa da tarih süreci içerisinde kazanılan deneyimler bu tanımlamaları oldukça geliştirmiş ve genişletmiştir. Günümüzde artan rekabet koşullarının da etkisi ile işletmelerin ayakta kalmaları çok daha zor bir hale gelmiştir. Bu durum planlama, zaman ve kalite kavramlarını ön plana çıkararak lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin de önemini arttırmıştır. Bu sebeple günümüzde lojistik tanımları içerisinde ulaşım ve depolama dışında daha birçok alan günümüzde bu tanımlar içerisine girmiş bulunmaktadır. Bu tanımlar (Bilgili, 2008):



- Müşteri hizmetleri
- Talep planlama
- Sipariş yönetimi
- Satın alma ve tedarik
- Taşımacılık ve dağıtım
- Trafik yönetimi
- Malzeme ve envanter yönetimi
- Depolama ve gümrükleme
- Ambalajlama ve paketleme
- Malzeme aktarımı
- Satış sonrası hizmetler

Fonksiyonları itibari ile bu faaliyetler mal ve hizmet ile ilgili nihai tüketiciye kadar gerçekleşen akışların en önemli süreçleri olarak görülmektedir. (Bilgili, 2008).

#### **3.4.1 Müşteri Hizmetleri**

Bütün iş gruplarında olduğu gibi lojistik hizmeti veren şirketlerde de müşteri hizmetleri büyük önem taşımaktadır. Lojistik sistemleri için müşteri hizmetleri özellikle konum ve zamanı belirleyen en önemli faktörlerden birisi olduğu söylenebilir. Özellikle küreselleşmenin de etkisi ile birlikte oluşan değişimler müşteri hizmetlerinin Pazar payına olan etkisine gözler önüne sermiştir. Bu sebeple pazar payını etkilerken aynı zamanda karlılığı ve maliyeti de doğrudan etkilediği görülmektedir. Rekabetin giderek arttığı dünya da bütün sektörlerde rekabet giderek artmakla birlikte özellikle şirketlerin pazara girme ve işlem için gerekli sürelerin giderek daraldığını görebiliriz. Bu durum müşteri hizmetlerine önem veren şirketlerde kâr marjlarının yükselmesini sağlarken gerekli önemi vermeyen şirketlerde ise düşüslere yol açtığını görebiliriz. (Çakırlar, 2009). Şirketlerin içlerinde buldukları şartlar altında müşteriler ve çalışanlar üzerinde doğrudan etkisi olan müşteri hizmetleri stratejik olarak da büyük önem taşımaktadır. Müşteri hizmetlerinin taşınması gereken temel bileşenler (Gourdin, 2002):

- Doğru İletişim
- Dürüstlük
- Hizmet kalitesi

- Uygunluk elverişlilik
- Güncel olma
- Bağlılık oluşturma

Olarak sıralanabilir.

### **3.4.2 Talep Planlama**

Talep planlama gelecek zaman dilimleri içerisinde malzeme ve ürünlerin talep edilebilme miktarlarının belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen süreç ve çalışmaları ifade etmektedir. Talep planlama lojistik sektörü adına bir girdi olarak görülmekle birlikte pazarlama stratejileri ve üretim planlamaları talep planlama çalışmaları temel alınarak oluşturulmaktadır. Tanım olarak incelediğinde ise “ Talebin bilgiye bağlı olarak maksimum düzeyde karşılanmasını, buna bağlı olarak envanterin, giderlerin, maliyetin ve gecikme sürelerinin en aza indirilmesini amaçlar” (İTO, 2006). Bu amaca ulaşabilmek adına özellikle günümüzün gereği olarak şirketler, bilgi işlem sistemlerini ve kendi teknolojik altyapılarını yoğun olarak kullanmaktadırlar. Talep planlama çalışmaları üretim planlarını oluşturmak ve gereksiz stok maliyetlerinden kurtulabilmek adına piyasa taleplerini de planlama çalışmalarıyla tahmin etmeye çalışmaktadırlar. (Çakırlar, 2009)

Talep planlama çalışmaları aynı zamanda müşteriler tarafından istenen ürün, kalite, çeşit, miktar, zaman, yer ve fiyat konusunda da avantaj sağlamaktadır. Talep planlama çalışmaları sayesinde işletmeler ve üreticiler daha esnek bir biçimde hareket edebilmektedirler. (Çakırlar, 2009)

### **3.4.3 Sipariş Yönetimi**

Lojistik sektöründe en önemli etmenlerden birisi de sipariş süreçlerinin yönetilmesidir. Bu süreç içerisinde müşteriler tarafından talepler alınarak bu siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve istenilen zamanda müşterilere ulaştırılması etmenleri yer almaktadır. Sipariş yönetimi sürecinin kusursuz bir biçimde yürütülmesi müşteri tatmini ve karlılık açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Başarılı bir sipariş yönetimi çalışması aynı zamanda başarılı bir lojistik yönetimi çalışmasının temelini oluşturmaktadır (Koç, 2019).

Günümüz çalışma şartlarında küreselliğinde getirdiği etkiyle bilgi yönetimi ve iletişim sistemleri iş hayatının değişmez bir parçası haline gelmiştir. Günümüz şartları

altında verimli şekilde yürütülen bir sipariş yönetimi süreci, müşteri memnuniyetini etkilediği kadar maliyetleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Sipariş yönetimi süreci aynı zamanda işletme içerisindeki birimlerin daha koordineli ve etkili bir biçimde çalışmasıyla kalite sürecindeki artış müşteri memnuniyetine de yansıtacaktır. Sipariş yönetimi faaliyetini bölümlere ayırıldığında (Coyle vd., 2003):

- Sipariş alımı
- Siparişlerin kaydedilmesi
- Siparişlerin doğruluğunu kontrolü
- Kredi durumu incelenmesi
- Stok kontrolü
- Siparişlerin hazırlanması
- Siparişlerin onaylanması
- Modifiye edilmesi
- Askıya alınması
- Fiyat ve promosyon gibi tutundurma faaliyetleri gözden geçirilmesi
- Yükleme noktası belirlenmesi
- Dokümanların hazırlanması
- Doküman hazırlanması
- Yüklemenin gerçekleştirilmesi
- Sipariş bilgileri alınması
- Sevkiyatın gerçekleşmesi
- Hizmet seviyesi ve kalitesinin ölçülmesi
- Sürekli gelişimin sağlanması
- İadelerin alınması

Yukarıdaki kriterlerden de yola çıkarak bilginin süreç içerisindeki akışının lojistik süreçleri içerisinde harekete geçirici bir etken olduğu söylenebilir (Timur 1988).

#### **3.4.4 Satın Alma ve Tedarik**

Lojistik süreçler içerisindeki akışlarda yapılan çalışmalar genel olarak satın alma talepleriyle başlamaktadır. Satın alma süreçlerinin hemen ardından başlayan tedarik süreçleri ise daha çok alınan ürün ve hizmetin temin edilmesiyle ilgili olan

süreçleri kapsamaktadır. Her iki tanım ve süreç farklı anlam ve faaliyetleri kapsamaları ile aynı anlamda da kullanılabilirler (Stock & Lambert, 2001).

Satın alma ve tedarik faaliyetlerini incelediğin de bu faktörler doğru şekilde uygulanan şirketlerde rakiplerine göre daha çok karlılık ve avantaj sağlamaktadır. Toplam maliyet kalemleri içerisinde stok maliyetlerinin diğer kalemlere göre daha da azalmasını örnek olarak incelenebilir. Nakliye, yönetim giderleri, birim maliyet ve envanter giderlerini azaltmaları en az stok ve stoksuz bir biçimde çalışmayı gerektirmektedir. Stoksuz çalışma şeklini benimseyen şirketler ise: düşük miktarda stok tutma, azalan yönetsel faaliyetler, tedarikçileri azaltma, satın almanın azalması, hizmet kalitesinde artış, müşterilere zamanında teslim ve iş süreci faaliyetlerinin kısılması gibi birçok konuda rakiplerine göre daha çok avantaj elde etmektedirler (Stock & Lambert, 2001).

#### **3.4.5 Taşımacılık ve Dağıtım**

Lojistik akışları içerisinde en çok kullanılan faaliyet taşımacılık olarak söylenilebilir. Bu sebeple günümüzde lojistik ile en çok bağdaştırılan faaliyetin taşımacılıktır. Aynı anlamda olmasalar bile taşımacılığın lojistiğin en temel faaliyetlerinden birisi ve fonksiyonu olması ile ifade edilebilir. Taşımacılık veya başka bir tanımla ulaştırma: ürün, hizmet ve kişilerin bulunduğu noktadan başka bir noktaya sevki olarak da açıklanabilir. Taşımacılığın tarih sürecindeki etkisi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gelişmesindeki en büyük etmen olduğu bilinmektedir. Taşımacılık türleri belirlenirken öncelikler, ihtiyaçlar ve istenen talepler doğrultusunda taşımacılık modları seçilmektedir. Taşımacılık modları kara yolu, demiryolu, hava yolu, deniz yolu ve boru hattı olarak 5 ana mod olarak incelenmektedir. ( Ecer, 2014).

	<b>Karayolu</b>	<b>Demiryolu</b>	<b>Havayolu</b>	<b>Denizyolu</b>	<b>Boru Hattı</b>
<b>Maliyet</b>	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük	Maliyet
<b>Kapsama alanı</b>	Noktadan-Noktaya	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale
<b>Rekabet</b>	Çok	Az	Orta	Az	Az
<b>Araç Kapasitesi (ton)</b>	En düşük	Çok	Düşük	En büyük	-
<b>Taşıma hızı</b>	Hızlı	Düşük	En hızlı	Yavaş	Yavaş
<b>Temin edilebilirlik</b>	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
<b>Tutarlılık</b>	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük-Orta	Yüksek
<b>Kayıp ve hasar</b>	Düşük	Orta	Düşük	Düşük-Orta	Düşük
<b>Esneklik</b>	Esneklik	Yüksek	Orta	Orta- Yüksek	Düşük-Orta

**Kaynakça:** (Özbakıcı, 2018)

### **Şekil 16: Taşımacılık Modlarının Türlerinin Karşılaştırılması**

Dağıtım ise satın alınan veya tedarik edilen hammadde, mal, eşya veya ürünlerin belirli bir bölge veya ülke içerisinde istenilen adrese hızlı, güvenli, ekonomik ve zamanında sevk edilmesi anlamına gelmektedir. Dağıtım faaliyetlerindeki kaliteyi sağlayan en önemli etkenler ise stok seviyelerinin en alt düzeyde tutulması, alıcılara hızlı yanıt verme ve bilgi teknolojilerinden faydalanabilmek olarak ifade edilebilir. (Çançı & Erdal, 2003) Dağıtım taşımacılığın en son süreci olmakla birlikte nihai tüketiciye ulaşması gereken mal, ürün ve hizmetler hangi taşıma türünde olursa olsun dağıtımla sona ermektedir ( Ecer, 2014).

Taşımacılık türü seçilirken dikkat edilmesi gereken birçok seçenek olsa da genel olarak dikkat gerektiren konular:

- Taşıma maliyeti.
- Taşıyıcı tipi.
- Yükleme ve boşaltma ekipmanları.
- Satıcı, taşıyıcı ve alıcıların konumlarının belirlenmesi.
- Kullanılacak olan taşıma modları ve özellikleri.
- Taşınacak olan ürün ve malın ambalaj seçimi.
- Taşıma belgeleri ve bunların hangi taraflarca sağlanacağı.(Johnson vd. 1998)

### **3.4.6 Trafik Yönetimi**

Lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından en önemli faaliyetlerden birisi de trafik yönetimidir. Trafik yönetimini taşımacılık faaliyetleri içerisindeki her türlü detayın planlanması olarak da nitelendirilebilir. Trafik yönetimi malların sınıflandırılması, taşıma modları, güzergâh, bürokrasi, ekonomi, zaman coğrafya gibi karşılaşılabilecek bütün etmenlerin göz önüne alınması olarak da incelenebilir. Trafik yönetimi lojistiğin bütün faaliyetleri içerisinde de yer almakla birlikte lojistik süreçlerin etkinliği bakımından büyük öneme sahiptir (Stock & Lambert, 2001).

### **3.4.7 Envanter ve Stok Yönetimi**

Envanter bir işletmenin deposunda bulunan tüm varlıkları olarak nitelendirilmektedir. Envanter yönetimini incelendiğinde ise sahip olunan varlıkların en yararlı ve kârlı şekilde planlanması ve yönetilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir tanımlamada ise stok maliyetlerinin en düşük düzeye indirilmesi, kayıp ve zararların takiplerini gerçekleştirerek sürecin etkin ve etkili bir biçimde yönetilmesi olarak da açıklanabilir (Temelli, 2011). Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte ürün çeşitliliği sürekli olarak artmaktadır. Ürün çeşitliliğinin artması özellikle talep, tedarik ve elleçleme konusunda sorunlar meydana getirebilmektedir. Bu sebeple oluşan sorun ve hatalı envanter yönetimleri firmalar açısından ciddi maliyetler ortaya çıkarmakla birlikte müşteri kayıplarına da yol açabilmektedir. Envanterde fazla stok bulundurmamak depolama maliyetlerini arttırabileceği gibi eksik stok bulundurmamak ise talep edilen ürünlerin bulunmaması halinde olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Olumsuz sonuçlar müşteri memnuniyetsizliklerinden müşteri kayıplarına dönüşebilmektedir. Envanter bulundurma ve envanter birçok avantajı bulunduğu söylenebilir (Tek vd., 2012) :

- Arz ve talep dengelerinin daha kolay sağlanması
- Sipariş ve taleplerdeki belirsizliklere karşı daha belirsizliklerin azalması ve kalkması
- Üretim ve yönetimde uzmanlaşma
- Ürün yaşam sürelerinin kontrollerinin daha kolay hale gelmesi
- Düşük taşıma ve satın alma maliyetlerinden daha kolay faydalanma
- Ürün elleçlemenin kolaylaşması (Tek vd., 2012).

### 3.4.8 Depolama

Depolama lojistik sektörü içerisinde en önemli faaliyetlerden biridir. Temel olarak depolama mal ve ürünlerin belirli bir yerde muhafaza edilmesi ve korunması olarak söylenebilir. Depolama faaliyetinin son derece önemli olmasının sebebi ürünlere kolay ulaşılması ve zaman kaybının büyük ölçüde engellenmesidir. Bu durum işletmelerin hedef pazar ve müşteri taleplerine cevap verebilme kabiliyetlerini arttırmaktadır. Depolama faaliyetlerini gerçekleştiren lojistik şirketlerinin aynı zamanda envanter ve stok maliyetlerini minimum düzeylere indirebilmektedir. Depolar ürünlerin pazara sunulurken sevkiyata hazırlama konusunda sağladığı kolaylıklarla da ön plana oldukça önemlidir. Depolama faaliyetlerinin işletmelere sağladığı faydalardan bazıları aşağıda verilmiştir (Karakış vd., 2012):

- Şikayetlerde azalma
- Geri dönüşlerin azalması
- Stoklama hatalarında azalma
- Ürün tedarik hatalarında azalma
- Envanter Hatalarında azalma
- Verimlilikte artış (Karakış vd. ,2012).

Depoları sahipliklerine göre iki grupta incelenebilir:

**Genel Depolar:** işletmelerin kiralarak elde ettiği depolar

**Özel Depolar:** işletmelerin satın aldığı ve yaptığı mülkiyetlerini aldıkları depolar (Karakış vd. ,2012).

Depoları işleyişlerine göre incelediğinde ise dört farklı grupta ele alabiliriz:

**Klasik Depolar:** Mal ve ürünlerin fabrikalar ve satış noktalarında veya adına depolandığı depolar. (Karakış vd. ,2012).

**Dağıtım Merkezleri:** Mal ve ürünlerin müşteri taleplerine göre seri mal çıkışı yapılabilen büyük hacimli depolar (Karakış vd., 2012).

**Aktarma Merkezleri:** Ürünlerin taşınarak kısa süreç içerisinde tekrar alıcı, bayi ve nihai tüketicilere aktarıldığı depolar (Karakış vd., 2012).

**Antrepolar:** Gümrüklü bölgelerde bulunan depolama alanlarıdır (Yaprak, 2010).

### **3.4.9 Ambalajlama ve Paketleme**

Ambalajlama faaliyetleri ürünün yaşam süresi içerisinde eksiksiz ve sağlam bir şekilde taşınabilmesi ve korunabilmesi adına lojistik şirketlerince son yıllarda yürütülmekte olan bir faaliyettir (Tezcan, 2007).

Ambalajlanmanın birçok işlevi olsa da pazarlama ve lojistik alanındaki işlevleri ön plana çıkmaktadır. Lojistik süreç içerisinde ambalajlanmanın işlevleri mal ve ürünleri lojistik akışlar süresince oluşabilecek hasarlardan korumak ve daha kolay taşımaktır. Ambalajlama işlemleri aynı zamanda taşıma sürecinde işçilik ve malzeme maliyetlerini de azaltabilmektedir. Ambalajlar üzerinde ürünün nitelik ve özellikleri hakkında yeterli düzeyde bilgi bulunmalıdır (Tezcan, 2007).

### **3.4.10 Elleçleme (Malzeme Aktarımı)**

Depolarda koruna ve saklanan ürünlerin özellikleri, depoda kalma süreleri ve girecekse eğer girecekleri işlemlere göre ayrılması, kabul, teslim, aktarma ve istiflerinin gerçekleşmesi gibi yapılan işlemler elleçleme olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz, 2015). Elleçleme işlemleri ürünlere ek değer kazandırmamakla birlikte yanlış yapılan elleçleme işlemleri ürünlere değer kaybettirebilmektedirler. Bu sebeple elleçleme faaliyetleri yapılırken genel olarak profesyonel insan gücü ve makinalar tercih edilmektedir. Elleçlemenin amacı kalite ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve fire verilmesini engellemektir. (Daşkan, 2016)

### **3.4.11 Satış Sonrası Hizmetler**

Satış sonrası hizmetler lojistik şirketleri tarafından özellikle son yıllarda uygulamaya başlanan faaliyetler arasında yer almaktadır. Satışları tamamlanan mal ve ürünler adına verilen hizmet, servis, onarım çalışmalarını ve bu süreç içerisinde yer alan nakliye faaliyetlerini satış sonrası hizmetler adı altında yer inceleyebiliriz. Bu faaliyet sayesinde son yıllarda artmakta olan yedek parça faaliyetleri hız kazanmıştır. Yeniden ürün temin etme çalışmalarında ise ciddi ölçüde azalmalar olduğu gözlemlenmiştir. Satış sonrası olarak bahsedilen bu faaliyetler şirketler tarafından müşterilere zamanında cevap verebilme, yardım ve destekte bulunabilmelerinden dolayı güvenilirliklerini arttırmaktadır. Satış sonrası hizmetler sayesinde işletmelerin



yeniden tercih edilmeleri karşlarına avantaj olarak çıkacağı söylenebilir. (Wouters, 2004).

### 3.5 Tedarik Zinciri

Tedarik kavramı da lojistik gibi tarih ile birlikte gelişimini sürdüren kavramlardan birisidir. Başlarda nesnelere üzerinden tanımları yapılmakta iken geliştikçe bir kavram halini almaya başlamıştır. 1860'lı yılların sonlarında yapılan bir tanıma göre askeri alanda cephane malzemeleri olarak ele alınmıştır (Martin, 1869). 1870'li yılların sonuna gelindiğinde ise tedarik kavramının askeri alanlardan ziyade mal ve ürünleri sağlayan işletme ve acentelere bağlı olduğu savunulmaya başlanmıştır (Hazenkampf, 1877). 1980 yılında Bouinot yaptığı tanımla günümüz tedarik zinciri ve yönetimine en yakın tanımını gerçekleştirmiştir. Bouinot'un, oluşturduğu tanıma göre ürünlerin tedarikinin maksimum üretim kapasitesine bağlı olduğu belirtilmiş ve üretilen çıktılar ve satışların birbirini takip eden süreçlerden oluştuğu söylenebilir (Bouinot, 1980). Günümüzde ise tedarik kavramı stratejik olarak ürünlerin ve işletmelerin içinde buldukları tüm süreçleri ele alan stratejik kapsamı olan bir kavrama dönüşmüştür (Bowersox vd. , 2007).

Günümüz değişken rekabet şartları işletmeleri kendi alanlarında profesyonelleşmeye yönlendirmektedir. İşletmeler ise pazar şartları ve müşteri beklentilerine cevap vermek adına daha esnek çalışma şartlarına sahip olmak zorunda kalmışlardır. Bu sebeple mal ve ürünlerin işletme dışından tedarik etme ihtiyacı daha da artarak pazara sürekli olarak yeni boyutlar katmaktadır. Değişken şartlar altında artan tedarik ihtiyaçları aynı zamanda yeni tedarikçi arayışlarını da ortaya çıkarmıştır. Bu sayede tedarik zinciri kavramı ortaya çıkmıştır. Tedarik zinciri kavramını tanım olarak ele alacak olursak üreticiler, iş ortakları, perakendeciler, imalatçılar ve tüketiciler gibi birçok faktörün birbirleriyle olan çok yönlü ticari ağlar olarak incelenebilirler. Tedarik zincirlerini yapı bakımından ele incelendiğinde ise işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak adına rekabet şartları altında müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir bütün olarak hareket etmesi olduğunu görmekteyiz. (Dağdeviren & Eraslan, 2008). Bir bütün olarak incelendiğinde tedarik zincirlerinin ana halkaları ise aşağıdaki aktörlerden oluşmaktadır:

- Tedarikçiler
- Üreticiler

- Distribütör
- Perakendeciler
- Müşteriler

Günümüzde tedarik zincirinin temel odak noktasının müşteriler haline gelmiştir. Şirketlerin karlılıklarını koruyarak en iyi kalitede hizmet verebilmeleri ancak içlerinde buldukları tedarik zinciri sayesinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple işletmelerin içlerinde buldukları konum ve stratejik şartlar altında hedeflerine ulaşabilmek adına tedarik zincirini en iyi şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Tedarik zinciri süreci ise doğru partnerlerin bir araya gelmesi ile etkinliklerini sürdürdüğü söylenilebilir. Bu süreç içerisinde birden fazla branşta hizmet veren işletmelerden ziyade kendi alanlarında profesyonelleşmiş birden fazla organizasyondan faydalanılması işletmelerin avantajına olacaktır. Pazar stratejilerinin müşteri odaklı olarak uygulanması, teknoloji ve bilime olan bağlılığı arttırmakla birlikte kalite artışında da önemli düzeyde katkılar sağlamaktadır. Bu noktada stratejik işbirliklerinin avantajları oldukça fazladır. Çünkü tedarik zincirini oluşturan süreçler birçok farklı faaliyetten oluşmaktadır. Bu faaliyetleri aşağıdaki gibi incelenebilir (Lambert, 2004):

- Müşteri ilişkileri yönetimi
- Müşteri hizmet yönetimi
- Talep yönetimi
- Sipariş işleme
- İmalat akış yönetimi
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi
- Ürün geliştirme ve ticarileştirme
- İadeler

Bu faaliyetler sayesinde karşılaşılan belirsizlikler en aza indirgenirken, verimlilikte ise önemli derecede artış sağlanmaktadır

### **3.6 Lojistik Faaliyetleri Etkileyen Faktörler**

Küreselleşme ile birlikte sürekli değişen koşullarla birlikte lojistik sektörü de büyük oranda etkilenmektedir. Aynı zamanda sürekli artan yeni ürün ve ihtiyaç çeşitlerinden kaynaklı olarak işletmeler ayakta kalabilmek adına daha esnek üretim ve

hizmet şartlarına uyum sağlamak zorunda kaldıkları söylenebilir. Değişen koşullara uyum gösterebilmek adına stratejilerini daha dikkatli bir biçimde oluşturmaları gerekmektedir. Günümüz şartları altında işletmelerin değişken şartlara daha uyumlu olabilmeleri için işletme içi bölümlerin koordineli bir şekilde hareket edebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Lojistik sektörüne etki eden faktörleri ana başlıklar altında aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir: (Köse, 2003)

- Ekonomik Faktörler
- Politik Faktörler
- Hukuksal Faktörler
- Kültürel Faktörler
- Teknolojik Faktörler

### **3.6.1 Ekonomik Faktörler**

Dünya nüfusu sürekli artmakla beraber, ekonomik dengelerdeki değişimleri de beraberinde getirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve ticarete ülke sınırlarının kalkmasıyla ‘Globalleşme’ diğer adıyla küreselleşme olarak söylenebilen kavram ortaya çıkmıştır. Bu sayede işletmeler açısından tüm dünya bir pazar halini almıştır. Bu sürecin işletmeler açısından birçok farklılık meydana getirdiği söylenilebilir (Dikmen, 2003).

Özellikle internet faktörü bu konuda büyük bir paya sahiptir. İnternet faktörüyle işletmeler içinde buldukları ortamdan farklı coğrafya ve pazarlara ulaşarak buralarda çalışma fırsatları elde etmeye başlamışlardır. Bu yeniliklere uyum sağlayabilen işletmeler açısından avantaj olarak ortaya çıkmıştır. Yerel işletmelere ile birlikte yabancı işletmelerde farklı pazarlara girmeye başlamışlardır. Bu sebeple artan satış ve pazarlama faaliyetleri ile birlikte en çok etkilenen sektörlerden birisi de lojistik sektörü olmuştur. Sürekli olarak değişen çevresel ve ekonomik şartların işletmelerin sürdürülebilirliği açısından göz önünde bulundurulmaları gerekmektedir (Dikmen, 2003).

### **3.6.2 Politik Faktörler**

Lojistik faaliyetlerin küresel olarak önem taşıdığı günümüzde işletmeler ulusal ve uluslararası koşullardan pozitif olduğu kadar negatif olarak da etkilenebilmektedir.

Ulusların sahip oldukları değerler aynı zamanda işletme yapılarına ve çalışma şartlarına da yansımaktadır. (Köse, 2003)

Lojistik sektöründe bulunan işletmeler günümüzde politik faktörlerden en çok etkilenen işletmeler haline geldikleri söylenebilir. Lojistik işletmelerinin etkilendiği politik olayları ise daha çok yönetim biçimleri, ideolojik yapıları, uluslararası anlaşmalar ve terör gibi faktörler ile karşılaşılabilirdiği söylenilebilir. (Köse, 2003)

Her geçen gün yenileri oluşan politik değişimler, siyasi faktörler ve ekonomik birlikler lojistik sektöründe çeşitli olumlu ve olumsuz etkiler bırakırken hükümetlerin atacağı olumlu adımlar ve düzenlemeler büyük önem taşımaktadır. Bu sayede lojistik sektörü her geçen gün daha da gelişmeye devam etmektedir. (Köse, 2003)

### **3.6.3 Hukuksal Faktörler**

Lojistik sektörüne en çok etki eden faktörlerden bir diğeri ise hukuki faktörelere dir. Özellikle uluslararası konvansiyonlar ve hukuki mevzuatlar lojistik ve tedarik zinciri yönetimi konularında büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin uluslararası gerçekleştirdikleri sözleşme ve anlaşmalar noktasında ticaretin hangi ülkenin mevzuatı altında gerçekleştirileceği en önemli konu olarak karşılaşıldığı söylenebilir . Devletlerin kendi aralarında gerçekleştirdiği hukuki anlaşmalar yetersiz kalabilmekte ve problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu konuda en çok karşılaşılan sorun ise ülkelerin kanunlarının farklılık göstermelerinden kaynaklı olarak oluşmaktadır (Elagöz, 2006).

Ticari alanda oluşturulan veya uyarlanan konvansiyonlar bir diğ er önemli nokta olarak görülmektedir. Konvansiyonların oluşturulduğu ülke şartları altında oluşturulması en çok karşılaşılan problemdir. Konvansiyonlar ile ilgili karşılan problemlerin çoğu ise ülke altyapılarının farklılık göstermeleri, hukuki uyumsuzluklar, uyarlamaların eksik veya uyumsuz nitelikte olmalarından dolayı olduğu söylenebilir. Uluslararası ticaret ve lojistikte yaşanan sorunları gidermek adına çalışan mevcut kurum ve kuruluşlarda bazıları (Elagöz, 2006):

- Milletlerarası Ticaret Odası
- Uluslararası Denizcilik Teşkilatı
- Uluslararası Hukuk Enstitüsü

- Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu, bu kurum ve kuruluşlardan bazıları olduğu söylenebilir.

#### **3.6.4 Kültürel Faktörler**

Dünya üzerinde çok fazla farklı kültür barınmakla birlikte çok kısa mesafeli alanlar içerisinde bile birçok farklı kültür barınabilmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler faaliyetleri açısından buldukları bölge ve konumun yanında hedefledikleri konumları da çok iyi bilmeleri avantajlar sağlamaktadır.

Ülkeler arasında dil, din, ırk, eğitim ve kültür gibi birçok farklılık bulunabilirken bu özellikler toplumların satın alma faaliyetlerine de büyük oranda yansımaktadır. Toplumların içerisinde buldukları çevredeki iletişim, bakış açısı ve manevi kültür gibi özelliklerin ise daha bölgesel çapta hedeflenen pazarlarda ayırt edici olduklarını söylenebilir. Çok uluslu işletmeleri incelediğimizde faaliyet alanlarının bölgeler içerisinde temin edilen personellerin işletmeler açısından avantajlar sağladıkları gözlemlenebilmektedir (Genç, 2012).

#### **3.6.5 Teknolojik Faktörler**

Günümüzde teknolojinin hızlanarak gelişmesi her sektör de olduğu gibi lojistik sektöründe önemli etkiler yaratmaktadır. İşletmelerin kullandıkları teknolojik altyapılara bağlı olarak performansları da artış gösterebilmektedir. Bu sebeple teknolojik faaliyet ve altyapılar belirleyici faaliyetler olarak incelenebilir. Özellikle ulaşım, iletişim ve haberleşme altyapılarının güçlenmeleri lojistik faaliyetleri içerisinde ayırt edici roller üstlenmektedirler. Yeniliklere ayak uyduramayan işletmeler ise sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına sıkıntılarla karşılaşmaktadır. (Şatıroğlu, 1984)

Lojistik sektöründeki teknolojik faktörler ise araç, stok tutma, işletimsel yazılımlar ve iletişim gibi pek çok lojistik faaliyetlerin içerisinde yer aldıklarını görebiliriz. İletişimde yaşanan gelişmelerin tarihsel en önemli gelişmeler olarak incelendikleri söylenebilir. Özellikle E-ticaret uygulamalarının gelişmesiyle lojistik sektöründe birçok köklü değişim oluşmaya başlamıştır. Müşterilere ulaşmak, küresel anlamda ulaşılabilirlik, uygun maliyetlere ulaşabilme gibi imkânların yanında ayrıca zaman yönetimi konusunda işletmelere rekabet avantajları sağladığı söylenilebilir (Şatıroğlu, 1984).

### **3.7 Lojistiğin Temel Prensipleri**

Lojistik faaliyetler birçok farklı sektörde uygulanmaktadır. Lojistik faaliyetleri adı altında sektör ve alan fark etmeksizin başarılı olabilmek adına kabul edilen prensipler bulunmaktadır. Lojistik prensipleri lojistik faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürütülebilmesi adına kılavuzluk nitelikleri taşımaktadır. Bu sebeple doğru bir şekilde uygulandıklarında maliyetleri düşürme, kalite ve performans artırma gibi etkileri oldukları gözlemlenebilir (Demir, 2012):

1. Standartlık
2. Ekonomik Olma
3. Yeterlilik
4. Esneklik
5. Sadelik
6. Koordinasyon
7. İzlenebilirlik

Lojistik prensiplerini incelediğinde aynı zamanda işletmelerin içlerinde buldukları rekabet şartları kapsamında alacağı büyüme, küçülme ve yayılımcı stratejileri açılarından da büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda işletmelerin fırsatları değerlendirirken aldıkları kararlara da etki etmektedirler.

#### **3.7.1 Standartlık**

Lojistik hizmetlerin dünya şartlarında uyumlu bir şekilde işleyebilmesi adına standartlık temel prensiplerdendir. Lojistik hizmetlerde standart hizmet kalitesinin sağlanabilmesi müşteri memnuniyeti açısından da oldukça büyük önem taşımaktadır. Lojistik hizmetlerde standartlar belirlenirken uluslararası kabul edilebilirlik ve kullanılabilirliğin unsurları göz önüne alınmaktadır. Sunulan hizmetler açısından uluslararası standartların göz önünde bulundurulması ekonomikliği sağladığı kadar proje, kalite ve zaman yönetimi açısından da avantaj olarak çıkmaktadır.

Standartlık prensibinin uygulanabilirliği konteyner taşımacılığı, liman saha işlemleri, demiryolu taşımacılığı standartları ve boru hattı taşımacılığı uluslararası ölçü ve standartları gibi birçok konuda incelenmektedir (Dündar, 2009).

### **3.7.2 Ekonomik Olma**

Lojistik prensipleri içerisinde ekonomik olma prensibi kaynakları en etkin biçimde kullanarak en verimli sonuçlara ulaşmayı hedef almaktadır. Bir başka deyişle minimum maliyet ile birlikte maksimum verimliliği elde etme çabası olarak da görebiliriz. Ekonomik olma prensibini en verimli biçimde uygulayabilmek adına yapılacak faaliyetlerde önceliklerin belirlenerek önem sırasına göre kaynakların en verimli biçimde kullanılması gerekmektedir. Günümüzde lojistiğin en önemli faaliyetleri barındırması ve genellikle yüksek kaynak gereksinimleri içermesi sebebiyle ekonomik olma prensibi rekabet edebilme adına büyük önem taşıdığı söylenebilir (Koban & Keser, 2008).

### **3.7.3 Yeterlilik**

Lojistik faaliyetleri incelediğimizde işletmelerin sürdürülebilirlikleri açısından yeterlilik prensibi oldukça önemlidir. Özellikle operasyonel çalışmalarda yetersiz kaynak bulunması veya yeterli desteğin sağlanamaması gibi şartlarda başarısızlık büyük oranda artmaktadır. Bu sebeple lojistik faaliyetlerde faydalanılacak kaynakların en az minimum yeterlilik seviyesinde bulunmaları gerekmektedir. En verimli sonuçlara ve hedeflere ulaşılabilmesi adına yeterlilik prensibinin uygulanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Yeterlilik prensibine göre karşılanabilirlik ve sürdürülebilirlik ön planda tutulmalıdır (Kahraman, 2014).

### **3.7.4 Esneklik**

İşletmelerin günümüzdeki rekabet koşulları karşısında sürekli olarak değişebilen talep ve isteklere lojistik şartlar çerçevesinde uyum sağlayabilmeleri olarak çıkmaktadır. Çevre şartlarına uyum sağlanabilmesi aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirlikleri sağlayabilmeleri olarak da söylenebilir. Rekabet koşul ve zorlukları altında piyasa içerisindeki müşteri taleplerinin ne kadar hızlı ve etkin bir biçimde karşılanabildiği oldukça önemlidir. Bu durumun en büyük sebebi günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok hızlı bir şekilde değişmesidir (Wisner, 2003).

Değişen koşullar altında işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir bu durumda ancak esneklikle sağlanabilmektedir. Ürün yaşam süreçlerinin teknoloji ve artan yeniliklerle birlikte azalması ve günümüzde müşteri istek ve talepleri doğrultusunda edinilmiş olan seri üretim anlayışı yerini özel ve proje

ürünlere bırakmaya başlamıştır. Bu durum işletmelerin esnek ve dinamik yapılara sahip olmaları gerektiği olarak da söylenebilir (Yüksel, 2002).

### **3.7.5 Sadelik**

İşletmelerin sürekli değişen günümüz şartlarında lojistik faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına sade bir yapıya sahip olmaları oldukça önemlidir. İşletmelerin sade, anlaşılır ve basit bir yapıya sahip olmaları birçok avantajı da yanında getirmektedir. Bu avantajlardan en önemlisi zaman ve kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İşletmelerin sadelik prensibine uydukları takdirde kaynaklara ulaşabilmeleri ve kullanabilmeleri daha basit ve kolay bir hal alacağından kalite ve performansları açısından daha önemlidir.(Taşkın & Durmaz, 2012).

### **3.7.6 Koordinasyon**

Koordinasyon prensibinin temel amacı lojistik işletmeleri ve müşteri arasında gerçekleşen faaliyetlerinin planlanması ve koordine bir biçimde gerçekleştirilmelerini sağlamaktır. Mal ve ürünler tedarik zinciri içinde birçok kez işlem görmekte ve el değiştirebilmektedirler. Bu faaliyetlerin gerçekleşme süreçlerinde ise lojistik faaliyetler oldukça büyük önem taşımaktadır. Tedarik zincirleri içerisinde lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesi ve istenilen etkin şekillerde tamamlanabilmesi adına koordine ve planlı olarak hareket edilmesi sayesinde doğru zaman, yer ve minimum maliyeti de beraberinde getirmektedir. Süreçlerin uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi koordinasyon prensibi sayesinde sağlanabilmektedir (Dündar,2009).

### **3.7.7 İzlenebilirlik**

Lojistik faaliyetler gerçekleştirilirken çevresel, teknik ve daha birçok farklı sebepten kaynaklı olarak hata ve problemler oluşabilmektedir. Böyle durumlarda sorunların daha fazla artmadan ve vakit kaybedilmeden hızlı bir biçimde çözülebilmesi oldukça önemli bir durum haline almaktadır. Oluşabilecek sorunların önlenmesi, hızlı ve verimli bir şekilde çözülebilmeleri adına izlenebilirlik prensibi oldukça önemlidir. İzlenebilirlik prensibi teknolojik gelişimlerden etkin bir biçimde faydalanılarak iletişim ve bilgi alma faaliyetlerini en verimli şekilde gerçekleştirilerek sağlanabilmektedir. Bu sayede karşılaşılabilecek problem ve istenmeyen durumlara karşı daha hızlı bir biçimde erken müdahale ve teşhis imkânı elde edilmektedir. Aynı zamanda izlenebilirlik faaliyetleri gerçekleştirilirken verilerin şeffaf bir biçimde paylaşılması işletmelere olan güveni de arttırmaktadır (Uçar, 2007).



### 3.8 Lojistiğin Tarafları ve Dış Kaynak Kullanımı ( Outsourcing )

Lojistikte dış kaynak kullanımı (DKK), temel lojistik faaliyetlerinin alanlarında profesyonelleşmiş şirketlerce gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) işletmelerin kendi uzmanlık alanlarına daha fazla odaklanabilmek ve profesyonelleşmelerini farklı odak noktaları ile bozmamak adına kullandıkları bir yol haline gelmiştir. Bu sayede işletmeler kendi çekirdek (Core) etkinliklerine odaklanarak aynı zamanda sabit maliyetlerini değişken maliyetlere de çevirmeye başlamışlardır. Bu durum şirketlerin maliyetlerini düşürmelerine ve öz faaliyetlerine daha iyi odaklanabilmelerini sağlamıştır (Güneş, 2016).

Hammadde, mal ve ürünlerin temini açısından icra edilen lojistik faaliyetler oldukça büyük önem taşımaktadır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler, günümüzde dünya üzerinde çok farklı noktalarda planlama, üretim, pazarlama ve satış işlemleri gerçekleştirmektedirler. Bu işlemler gerçekleştirilirken süreci sağlayan lojistik faaliyetler hemen her noktada oldukları söylenilebilir. Lojistik faaliyetler gerçekleştirilirken karşılaşılabilecek her türlü aksaklık yeni bir lojistik planı oluşturulması gerekliliğiyle işletmeleri karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak lojistik planlama ve faaliyetlerin en iyi şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir(Mentzer vd., 2001).

Tedarik zincirini (TDZ) incelediğimizde lojistiğin bir mal veya ürünün tüm ürün hayat eğrisi süresince etkin olduğunu görebiliriz. Lojistik işlemleri ve DKK temel incelendiğinde işletmeleri faaliyetleri ve kullanımı bakımından beş farklı bölüm halinde aşağıdaki gibi incelenebilir;

1. Birinci Parti Lojistik İşletmeleri (1PL)
2. İkinci Parti Lojistik İşletmeleri (2PL)
3. Üçüncü Parti Lojistik İşletmeleri (3PL)
4. Dördüncü Parti Lojistik İşletmeleri (4PL)
5. Beşinci Parti Lojistik İşletmeleri (5PL)

Bu faaliyetleri incelerken 1PL işletmelerinden 5PL işletmelerine kadar süreç ve kapsamların arttıkları gözlemlenmektedir (Mentzer vd., 2001).

### **3.8.1 Birinci Parti Lojistik İşletmeleri (1PL)**

Birinci parti lojistik (1PL) işletmelerini incelediğinde lojistik faaliyetlerin tamamını bünyelerinde kendi imkânları ile gerçekleştiren işletmeler olarak incelenmektedir. Ayrıca 1PL işletmeleri daha çok perakendeci ve üreticiler gibi lojistik hizmet alan işletmeler olarak da söylenilebilir. Ürün ve malların herhangi gönderen veya satıcı veya gönderenin bulunması halinde gerçekleştirilen işlemlere bakılmaksızın her iki tarafta 1PL işletmesi konumundadır (Barlın, 2009).

### **3.8.2 İkinci Parti Lojistik İşletmeleri (2PL)**

İkinci parti lojistik (2PL) işletmelerini incelediğinde 1PL işletmeleri arasında lojistik faaliyetleri gerçekleştiren (tedarikçi) taraf olarak söylenebilir. Taşıma ve depoculuk gibi işlemleri bünyesinde barındırmakla birlikte bu faaliyetleri kendileri planlamakta ve organize etmektedirler. Üreticilerin, mal ve ürün gönderen işletmelerin 2PL işletmeleriyle olan ilişkileri genel olarak kısa vadeli olmak ile birlikte genel olarak teslimat ve depolama faaliyetleri süreçleri içerisinde sürmektedir. 2PL işletmeleri bu sebeple TDZ tamamlayıcı öğeleri olarak görülmektedir (Czinkota, 1999).

### **3.8.3 Üçüncü Parti Lojistik İşletmeleri (3PL)**

Üçüncü parti lojistik (3PL) işletmelerini incelediğinde 1PL ve 2PL işletmelerinden farklı olarak müşteri ihtiyaçlarını dâhilinde birden çok lojistik faaliyeti gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bir işletmenin 3PL işletmesi olabilmesi adına en az üç farklı lojistik faaliyeti gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler daha çok taşımacılık, depolama ve bu faaliyetlerin yönetilmesi olarak incelenirken lojistik faaliyetlerin tümünün gerçekleştirilmeleri olarak da incelenmektedir. 1PL ve 2PL işletmeleri üretici, tedarikçi ve perakendeci gibi işletmeler iken 3PL işletmeleri ise daha çok 1PL ve 2PL işletmeleri arasındaki lojistik faaliyetleri gerçekleştiren, yöneten işletmeler olmalıdır (Hertz & Alfredsson, 2003).

### **3.8.4 Dördüncü Parti Lojistik İşletmeleri (4PL)**

Dördüncü parti Lojistik (4PL) işletmelerini incelediğinde 3PL lojistik işletmelerinden farklı olarak taşıma, depolama, gümrük ve antrepo gibi birçok faaliyeti kendi sahip olduğu olanaklar ile gerçekleştirmektedir. 4PL işletmeleri üretimden itibaren tüm lojistik faaliyetleri kendi bünyesi altında gerçekleştirirken yetersiz kaldığı noktalarda 3PL işletmelerinden de destek alabilmektedirler. 4PL işletmeleri üreticiler açısından gerekli lojistik faaliyetlerin tümünü üstlenmeleriyle oldukça avantajlıdırlar.

Fakat maliyet açısında gözlemlendiğinde dezavantaj olarak karşılaşılabilmektedir (Higgins & Ferguson 2003). 4PL işletmeleri TDZ yönetiminin tek kanal tarafından yönetilmesi ile birlikte oldukça önemlidir. Bu sayede mal ve ürün akışı daha sorunsuz bir biçimde gerçekleşmektedir. 4PL lojistik işletmeleri 3PL işletmelerini de kapsamlarıyla birlikte bütünleyici bir yapıya sahiptirler (Hergüllü 2009).

### **3.8.5 Beşinci Parti Lojistik İşletmeleri (5PL)**

Beşinci parti Lojistik (5PL) işletmelerini incelediğinde 4PL işletmelerinin daha kapsamlı hali olmakla birlik TDZ içerisindeki lojistik ve destek faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu sayede daha geniş perspektifte plânlamalar ve yönetim anlayışın en üst düzeyde olduğu görülmektedir. 5PL işletmeleri faaliyetler bütünü olarak hareket etmesinden dolayı minimum hata ve maksimum verimliliği hedefleyen şirketlerdir (Koban & Keser, 2010) .

## **3.9 Lojistik Merkezler**

Küreselleşen dünyada lojistik sektörünün değeri sürekli olarak artmaktadır. Özellikle sanayi devrimi ile başlayan üretimde karşılaşılan artış lojistik faaliyetlerin değerini daha da arttırmıştır. Dünyanın coğrafi yapısı artan üretim ile birlikte yüksek miktar ve tonajdaki ürünlerin lojistik faaliyetleri gerçekleştirilmesi adına birçok alternatif oluşturma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Karşılaşılan koşullar ve zorluklardan dolayı lojistik faaliyetlerin daha etkin ve hızlı gerçekleştirilmesi adına lojistik merkezlere olan ihtiyaç günümüzde de sürekli olarak artmaktadır. Birden fazla lojistik faaliyetin sistemli bir biçimde gerçekleştirildiği terminalleri lojistik merkezler olarak adlandırılmaktadır (Bamyacı, 2008). Lojistik merkezleri başlıca üç farklı grupta aşağıdaki şekilde incelenebilir;

- Limanlar
- Lojistik Köyler
- Serbest Bölgeler

### **3.9.1 Limanlar**

Liman kavramı birçok farklı taşımacılık çeşidinde incelenebilir. Taşımacılık türlerinin yararlandığı santralleri tanımlamak adına kullanılmaktadır. Hava ve deniz limanları gibi ticari anlamda gümrükleme, depolama, taşıma araçlarına aktarmak ve

taşıma şekilleri arasındaki entegrasyonları sağlayabilmek gibi birçok farklı işlemin gerçekleştirildiği alanlar olarak söylenebilir. Limanlar yük taşımacılığında etkin olduğu kadar yolcu taşımacılığında da büyük önem taşımaktadır. Küreselleşme ile birlikte günümüzde limanlara duyulan ihtiyaç sürekli artmakta ve daha yoğun şekillerde çalışmaların sürdürüldüğü gözlemlenmektedir. Bu sebeple özellikle uluslararası ticari faaliyetler açısından en önemli yapıtaşları olarak görülmektedir (Birkan, 2019).

Limanlar günümüzde denizyolu, ihracat ve ithalat faaliyetleri açısından ülkelerin giriş kapıları olma nitelikleri taşımaktadır. Aynı zamanda bu özellikleriyle ülkelerin ticaret, sanayi ve finansal koşullarının gelişebilmesi adına büyük önem taşımaktadırlar. Bu tarz yapıların ve oluşumların liman bölgelerine yakın alanlarda kuruldukları gözlemlenmektedir. Liman bulunan bölgelerin bu sebeple gelişime daha yatkın ve gelişmekte olan bölgeler oldukları gözlemlenmektedir. İçinde bulunan şartlar doğrutusunda verimli şekilde işletilen limanların buldukları bölgelerle birlikte ülkelerin de ekonomilerini olumlu yönde etkiledikleri gözlemlenmektedir (Alderton, 1999).

Denizyolu taşımacılığı günümüzdeki taşımacılık faaliyetlerinin %85'ini oluşturmaktadır. Bu durumun sebepleri incelendiğinde uzun mesafeler arasında büyük ölçekli yüklerin taşıma faaliyetlerinin daha ekonomik ve verimli gerçekleştirilebiliyor olması söylenebilir. Aynı zamanda limanlar ülkelerin gümrük kapıları olma niteliklerini de taşımaktadır. Limanların sahip oldukları karmaşık sistemlerin bütünü birçok lojistik faaliyeti gerçekleştirebilme yeteneği ile birlikte aynı zamanda yer aldıkları tedarik zincirleri içerisinde de en önemli aktör olmalarını sağlamaktadır (Zorlu,2008).

Limanları deniz taşımacılığı açısından başlangıç ve bitiş noktaları olarak niteleyebiliriz. Tanımsal olarak incelendiğinde ise deniz araçlarının sığabildikleri nakil, yükleme, boşaltım ve teslim gibi daha birçok ihtiyaç ve gereksinimlerinin imkânlar dâhilinde karşılandığı alanlar olarak söylenebilir. Farklı bir tanıma göre incelendiğinde ise kara ve deniz ulaşımının sağlandığı ve denizden karaya hizmet faaliyetinin sağlandığı bölgeler olarak da nitelendirilebilmektedir. Limanlarda sağlanan faaliyet ve hizmetler sadece limanlara yanaşan gemilerle sınırlı olmamakla birlikte açık sularda demirleyen ve bulunan gemileri de kapsamaktadır. Dünyada limanların

vermekte olduğu hizmetleri iki grupta incelenmektedir bu hizmetler (Cullinane vd., 2004).

- Deniz araçlarına verilen hizmetler
- Yık ve eşyalara verilen hizmetler

Limanlarda hizmetler sağlanırken karşılaşılan ihtiyaçlar ve projeler doğrultusunda birbirlerinden farklı lojistik hizmet ve faaliyetler de sağlanabilmektedir. Bu durum limanların aynı zamanda lojistik merkez olma şartlarını taşımasından kaynaklanmaktadır.

### **3.9.2 Lojistik Köyler/Merkezler**

Küresel ve ulusal piyasalara açılabilme adına günümüz rekabet şartlarında lojistik en önemli olgu haline almıştır. Özellikle günümüz endüstrisinin teknoloji ile paralel bir şekilde gelişmesi üretimi hız ve miktarlarını da arttırmaktadır. Artan üretim miktarları ile birlikte lojistik faaliyetlerine olan ihtiyaçlar ile daha belirgin bir şekilde karşılaşılmaktadır. Lojistiğe olan ihtiyacın artışı lojistiğin rekabette belirleyici bir rol üstlenmesi olarak açıklanabilir. Özellikle kârlılığı arttırabilmek ve maliyetleri düşürmek adına oldukça etkili olabilmektedir. Günümüzde üretimin artması taşınan ürün ve yüklerin de artışını beraberinde getirmiştir. Bu sebeple maliyet, zaman yönetimi, güvenilirlik ve izlenebilirlik gibi faktörler önemini arttırmıştır. Günümüzde yüksek tonajdaki ürün ve yüklerin taşınabilmesi zorlaşmakla birlikte birden fazla taşımacılık türünün kullanılması, yük aktarma, depolama, gümrük ve garaj gibi gereksinimleri de beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda denizyolu, demiryolu, havayolu ve karayolu gibi taşımacılık türleri arasında aktarma ihtiyaçlarının doğması ile birlikte lojistik köyler oluşturulmuştur.

Lojistik köyler, lojistik faaliyetlerin en etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi ve doğabilecek ihtiyaçların karşılanabilmesi adına özel olarak kurulmuş merkezlerdir. ECMT'nin (European Conference of Minister of Transport) yaptığı tanıma göre lojistik köyler, taşınan ürünlerin farklı modlar ve faaliyetler arasında aktarımlarının gerçekleştirildiği, belirli bölgelerde özel olarak oluşturulmuş alanlar olarak ifade edilmektedir. Bu alanlar aynı zamanda lojistik ile ilgili faaliyet gösteren ve destek hizmetler barındırabilen, farklı ve bağımsız işletmelerden oluşan alanlar olarak da açıklanabilir (Akandere, 2013). Lojistik köylerin temel kurulma

amaçları ise lojistik faaliyetlerin buldukları bölge içerisinde verimli, ekonomik ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelerinin sağlanabilmesi görülmektedir. Farklı bir açıdan incelendiğinde ise altyapı, bölgesel plânlama ve lojistik faaliyetlerin kalitelerini arttırmak adına intermodal taşımacılığın geliştirilmesi ile karşılaşmaktadır (Gün, 2012). Lojistik köyler incelendiğinde genel olarak;

- Taşımacılık
- Depo
- Gümrükleme
- Antrepo
- Elleçleme
- Konsolidasyon
- Sigorta
- Bankacılık
- Danışmanlık şirketleri
- Dış ticaret işletmeleri
- Altyapı hizmetleri

Lojistik Köyler birçok faaliyetin gerçekleşmesi için gerekli olan imkânları barındırabilen bölgelerdir. Bu sebeple lojistik faaliyetlerin gerçekleştiği kadar aynı zamanda organize edildiği bölgeler olarak da karşılaşılabilmektedir. Bu sebeple lojistik köyler stratejik olarak buldukları bölgelerde şehir trafiğini etkilemeyecek veya en az etkileyecek bölgelerde kurulmaktadır. Lojistik köyler buldukları imkânlar dâhilinde ulusal ve uluslararası statüler de taşıyabilmektedir. Dolayısı ile lojistik köylerin kurulacağı bölgelerde yer seçimleri ve kuruluş aşamaları itina ile gerçekleştirilmelidir (Gün, 2012).

### **3.9.3 Serbest Bölgeler**

Serbest bölgeler ülke sınırları içerisinde bulunan fakat buldukları ülkelerin gümrük sınırları içerisinde görülmeyip ihracatı arttırmak amacıyla uluslararası olarak görülen bölgelerdir. Serbest bölgeleri genel olarak incelediğimizde bulunduğu ülke sınırları içerisindeki iktisadi, mali ve ticari bölgelere ait idari ve hukuki düzenlemelerin uygulanmadığı ve muaf tutulduğu bölgeler olarak kullanılmaktadır.

UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı) tarafından açıklanan tanımında “Serbest bölge bir uluslararası liman ya da havaalanı yakınında kurulan, ulusal gümrük alanından özel amaçlar ile ayrılmış bir bölge niteliğinde olup, mallar bu bölgeye gümrük işlemleri olmaksızın getirilebilir, ithal edilen mallar depolanabilir, çeşitli işlemlere tabi tutulabilir, üretim amacı ile kullanılabilir ve mallar ulusal gümrük alanına girmediği sürece gümrük vergisi ödenmesi gereği ortaya çıkmaz” (Yazıcılar, 2007).

Gümrük mevzuatının geçerli olmaması sebebi ile yapılacak olan ticari malların dolaşımı ve ithalatı vergilerden de muaf tutulmaktadır. Serbest bölgeler ticari ve sınai faaliyetler açısından ise sağlanan teşvik ve avantajlar açısından ülkede bulunan diğer kısımlara göre daha çok olanaklara sahip olmaktadır. Buldukları alan içerisinde ise endüstriyel, ticari ve hizmet işletmelerini barındırmaktadırlar. Bu sayede serbest bölgelerde bulunan işletmeler gümrük ve dış ticaret ile ilgili sınırlandırmalarla maruz kalmadığından dolayı küresel rekabette daha avantajlı hale gelmektedirler. Serbest bölgeler avantajlı oldukları kadar dezavantajları da görülmektedir (Yazıcılar, 2007).

Serbest bölgelerin kurulma sebepleri incelendiğinde ise ülkelerin içinde buldukları duruma ve amaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Bu amaçlar daha çok ihracatın, yabancı yatırımların ve istihdamın artırılması gibi bulunduğu ülkenin dış ticaretini kolaylaştırmak ve hacmini arttırmaya dayanan sebeplerdir. Bu sebeple serbest bölgelerin kurulabilmesi adına yapılan bölge seçimlerinde altyapı, ulaşım ve haberleşme sistemleri gelişmişliği de yer seçiminde önemli rol oynamaktadır. Serbest bölgelerin türleri incelendiğinde birçok farklı çeşit bulunmaktadır (Atik, 1998).

- Serbest Ticaret Bölgesi
- Serbest Üretim Bölgesi
- Serbest Yatırım Bölgeleri
- Serbest Bankacılık Bölgeleri (Kıyı Bankacılığı)
- Serbest Limanlar
- İkiz Fabrikalar
- Gümrüksüz Satış Mağazaları
- Antrepolar

Bu eşitler ülkelere göre olduğu gibi bölgelere göre de değişiklikler gösterebilmektedirler (Atik, 1998).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4 ÇELEBİ BANDIRMA LİMANI VAKASI

#### 4.1 Araştırmanın Tasarımı

Tüm araştırma yöntemleri fenomenlerle ilgili bilgi elde etmek için sınırlı fırsatlar sunmaktadır. Tüm yöntemler kanıt toplama ve analiz etme için diğerlerinde bulunmayan farklı fırsatlar sunmaktadır ancak her yönteminde kendine has kısıtları bulunmaktadır.

- Yöntemler kanıt miktarını hem artırmakta hem de kısıtlamaktadır
- Her yöntem değerlidir ancak tümü zayıflıklara ya da kısıtlara sahiptir
- Çeşitli yöntemlerin değişik kısıtları farklı yöntemlerin bir arada kullanılması ile aşılabılır
- Ancak çoklu yöntem yaklaşımında metotlar birbirlerinin zayıflıklarını giderecek biçimde seçilmelidir (McGrath, 1994).

Bu kapsamda çalışmada Gözlem, Arşiv kayıtları, Belge doküman incelemesi, Sektör rapor ve istatistikleri ve Liman Yöneticileri aracılığı ile veri toplanmıştır. Veri toplama sürecinde elde edilen veriler Liman yöneticileri ile birlikte değerlendirilerek ve karşılaştırılarak güvenilirliğin yüksek olması sağlanmaya çalışılmıştır. Farklı kaynaklardan veriler toplanmış ve karşılaştırılarak toplanan verilerin güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada tek vaka tasarımı (Yin 1994) gerçekleştirilmiştir. Tek vaka tasarımı yerleşik bir teorinin araştırılması, test edilmesi ya da genişletilmesi için önerilmektedir. Kurumsal Girişimciliğin Özelleştirilen Liman işletmeleri kapsamında incelenmesi için bu noktada tercih edilmiştir. Birbirine benzer olguların araştırılmasında tipik bir durum seçilerek onun incelenmesi için de önerilmektedir. Bu noktada araştırmanın Örneklem çerçevesi Türkiye’de özelleştirilen Limanlardır. Örnekleme stratejisi olarak Teori güdümlü strateji benimsenmiştir. Örnekleme usulü olarak da Tek vaka tasarımına uygun olarak amaca yönelik prosedür uygulanmış ve tipik bir vaka olarak Bandırma Liman işletmesi seçilmiştir. Tek vaka ve bütüncül analiz (Yin 1994) araştırma tasarımında tercih edilmiş ve uygulanmıştır. Araştırma Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde yapılmıştır. Çelebi Bandırma Limanı’ndaki Kurumsal Girişimcilik yapısı yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları kapsamında

incelenmiştir. Özelleştirilen Liman İşletmeleri kapsamında Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yola çıkarak ipuçları aranmıştır.

**Tablo 6: Araştırmanın Örneklemine Oluşturulması**

Örneklem Çerçevesi	Örneklem Stratejisi	Örneklem Usulü	Örneklem Miktarı
Güney Marmara'da Özelleştirilen Limanlar	Teori Güdümlü	Amaca Yönelik ve Kritik Durum	Tekli Vaka Tasarımı

#### 4.2 Bandırma Tanıtım ve Tarihi

Bandırma, Marmara Bölgesinde bulunan Balıkesir iline bağlı bir ilçedir. Konum olarak Güney Marmara'da ve Kapıdağ yarımadasının güneyindeki körfezde bulunmaktadır. Bulunduğu konumdan dolayı güney tarafında Balıkesir, doğu tarafında Bursa, batı tarafında Çanakkale ve kuzey tarafında ise; deniz ile bağlantılı olarak İstanbul şehirleriyle çevrelenmektedir. Stratejik öneme sahip olan bu kentlerin tam ortasında bulunması sayesinde birçok açıdan stratejik öneme sahip bir şehirdir. (Kızılgöl & İşgüden , 2008)

Bandırma kara, deniz, demiryolu ve hava ulaşımını sağlayabilmek ve sürdürebilmek adına bütün gereksinimlere sahip bir şehirdir. Karayolu ile Türkiye üzerinde bulunan tüm bölgelere ulaşım imkânına sahiptir. Denizyolu ile yapılan ulaşımlarda ise sürekli ve düzenli olarak İstanbul ve Tekirdağ'a Ro-Ro ve yolcu seferleri bulunmaktadır. Demiryolu ile yapılan ulaşımlarda ise alternatif olarak İzmir'e düzenli seferler bulunmaktadır. (Kızılgöl & İşgüden , 2008)

Bandırma ülkenin ve bulunduğu bölgenin önde gelen sanayi şehirlerinde birisi olmasıyla birlikte birçok alanda üretim, ithalat ve ihracat işlemlerinin de gerçekleştiği bir şehirdir. Başlıca üretimi yapılan ürünler incelendiğinde bor madeni aynı zamanda işlenebilmesiyle ilk sıralarda yerini alırken, un, çeltik, bitkisel yağ, zeytin, hayvan yemleri, etlik tavuk, damızlık civciv, salça, yumurta, dondurulmuş su ürünleri mermer ve taş işletmecilikleri gibi birçok alanda endüstriyel üretimler gerçekleşmektedir. Aynı zamanda son yıllarda yapılan rüzgâr ve doğalgaz santrallerine olan yatırımlar ile birlikte enerji sektöründe de bir merkez halini almaya başlamıştır (Kızılgöl & İşgüden , 2008).

Tarihi yapı olarak ise tam olarak bilinmemekle birlikte M.Ö. 2. ve 3. Bin yıllardan itibaren, Kapıdağ yarımadasında bulunan Kyzikos ile bugün Aksakal belediyesi sınırları içerisinde bulunan Daskyleion şehirleri ile aynı zamanda kurulduğu öngörülmektedir. M.Ö. 3. Bin yıllarla ilgili olarak bölgede Kuş Gölü'nün doğu sahillerinde bulunan Akyarlar Höyük'ü ile bölgede bulunan yerleşimler bölge kültürünün Troia ve Yortan kültürü ile paralel ve etkileşim halinde olduğunu göstermektedir (Roodenberg, 2008). Aksakalın Karadere adlı bölgesinde bulunan ve incelenen seramikler doğrultusunda bölgede yerleşimlerin bulunduğu öngörülmektedir. Aynı zamanda Bandırma şehir merkezinde mermer bir lahit bulunmuştur. Bu lahit üzerinde yapılan araştırmalar sayesinde M.Ö. 8.-9. yüzyıllara ait olduğu tespit edilmiş ve bunula birlikte çeşitli tarihi kalıntılara da rastlanmıştır. Bir balıkçı köyü olarak kurulması ile birlikte "Panormos ve Polormo" gibi "Güvenilir Liman" anlamına gelen çeşitli isimlerle anılmıştır. (Yerasimos, 1993).

M.Ö. 5. Yüzyıllarda ise bölge güçlü devletlerin yayılım politikaları açısından oldukça önemli bir konumdaydı. Bölgeyi önemli kılan cezbedici durum stratejik konumundan kaynaklanmaktaydı. Marmara denizi Akdeniz ve Ege denizini Karadeniz'e bağlayan önemli bir köprü görevi görmekteydi. Bosphorus ve Hellespontos boğazlarını bulundurması ise bu durumun asıl kaynağıydı. Bölgede bulunan Lydia ve Miletos gibi varlığını koruyan güçlü şehir devletleri ise bu duruma engel teşkil ediyordu. M.Ö. 585 yılında gerçekleşen Med-Lydia savaşı ile yapılan anlaşma sonucu bölgede bir süre barış hâkim olmuştur. Pers'lerin Med'leri yıkması ile birlikte M.Ö. 547 yılında ise Lydia'nın başkenti Sardis'i de ele geçirmiştir. Anadolu ve Güney Marmara'da bulunan Pers hâkimiyeti süresince dönemin en önemli satraplık (valilik) merkezlerinden birisi de Bandırma şehrinin güneyinde yer alan Aksakal'a bağlı Daskyleion şehridir. Pers'lerin bölgeye olan hakimiyetleri iki yüzyıl boyunca sürmüştür. Pers ordusunu M.Ö. 334 yıllarında Granikos (Biga) şehrinde Makedonyalı Aleksandros'a (Büyük İskender'e) yenilmiştir. Perslerin bölgedeki hâkimiyetlerinin bitmesi ile birlikte Daskyleion hızlı bir şekilde geri planda kalan bir şehir halini almaya başlamıştır. Bu savaş Büyük İskender'in; Büyük (Great) lakabını aldığı savaş olmakla birlikte Makedonya'lılara Asya kapılarını açmasıyla da bilinmektedir. Bu durum bölgenin stratejik önemini vurgulamaktadır.(Bakır, 2018). Kara kültürüne Bağlı olan Perslerin hâkimiyetinin bitmesiyle Helenistik çağ başlamış ve Daskyleion yerini denizci bir şehir olan Kyzikos şehrine bırakmıştır. Bu dönemle birlikte deniz ticaretine

olan önem artmış ve bölge limanları önem kazanmıştır. M.Ö. 323 Yılında Büyük İskender öldüğünde ise bölge Roma İmparatorluğu himayesine girmiştir. Roma İmparatorluğu ile birlikte bölge yüksek öneme sahip merkezîyetçi yapısını korumuştur. Fakat Yeni Roma olarak adlandırılan Konstantinopolis (İstanbul'un) kuruluşu Kyzikos'un öneminin azalması açısından oldukça etkili olmuştur. Konstantinopolis'in kurulmaya başlanmasına kadar Kyzikos, Hellespontos olarak adlandırılan ve 297 yılında kurulmuş olan eyaletin merkezi konumunda bulunmaktaydı. Hellespontos eyaleti ise o dönemde 33 şehri içinde bulunduran cazibe merkezi olarak görülen bir eyaletti. Dönem içerisinde pek çok istila ve isyanlar yaşansa da kent önemini sürdürmeye devam etmiştir (Ertüzün, 1999). Fakat Eylül 543 depremi ile birlikte şehrin çoğunun yıkıldığı ve bazı kaynaklara göre şehirde bulunan yıkıntı ve enkazları Konstantinopolis'in kurulmasında ve Ayasofya'nın yapımında kullanıldığından bahsedilmektedir (Yerasimos, 1993).

561 yılına gelindiğinde ise zamanın politik ve siyasi koşullarından kaynaklı olarak, şehirde büyük bir kargaşa ortamı oluşmuştur. Bu kargaşa ortamı içerisinde olayların tam olarak kaynağı bilinmese de Şehrin büyük oranda tahrip olduğu dönem ile ilgili bilgiler arasındadır. (Malalas, 1986). İslam'ın Doğu ile birlikte Araplar tek bir çatı altında buluşmaya başlamış ve 661'de Emevi İmparatorluğu'nun da başa gelmesi ile birlikte Araplar tek bir çatı altında toplanmışlardır. İstanbul'un bir cazibe merkezi olması ve dönemin cihat anlayışından da kaynaklı olarak kısa sürede Arapların dikkatini çekmiştir. 672 yıllarında Arapların Kapıdağa gelmeleri ve bölgeye yerleşmeleri ile birlikte başlayan İstanbul kuşatmaları yedi yıl boyunca sürmüştür. Araplar bölgede buldukları sürece Kyzikos harabeleri ve çevrelerine yerleşmişlerdir. Bölgeye yerleşen Araplar bölge halkı ve kaynaklardan da faydalanarak her yıl donanmalarını yenilemiş nisan ve eylül ayları arasında ise Konstantinopolis'i kuşatmışlardır 677-678 yılları arasında Konstantinopolis'i alamayacaklarını düşünen Araplar bölgeyi terk etmişlerdir. 680-683 yılları arasında ise bölgede yaşayan Araplar geri çağırılmıştır. Geçen süreç içerisinde bölgede dini, kültürel ve ticari olarak pek çok iz bırakmışlardır. (İbnül Esir, 1986)

1071 yılında Malazgirt Zaferi bölgede büyük bir değişime yol açmıştır. Bölge Malazgirt zaferi ile birlikte birçok kez Bizans (Doğu Roma), Latinler, Katalanlar ve Türkler arasında el değiştirmiştir. 1243 yılında Kösaedağ Savaşı ile Anadolu Selçuklu

Devletin Moğollara yenilmesi ile bölge ilk Türk göçlerini almaya başlamıştır. 1261 Yıllarında Anadolu'nun güneyinde artan Moğol baskınları ile birlikte bölge uzun bir süre Türkler tarafından göç almaya devam etmiştir. 1300'lü yıllara gelindiğinde bölgede artan Türk hâkimiyeti ile birlikte kurulan Türk beyliklerinden Karesi Beyliği bölgeye hâkim olmuştur. Karesi Beyliği'nin bölgeye gelmesi ile birlikte bölgedeki Türk yerleşimleri ve nüfus artışları önemli oranlarda artış göstermiştir. Özellikle bu dönemde Karesi Beyliği denizcilik faaliyetlerine verdikleri önemden kaynaklı olarak bölge etkinliğinin arttığı görülmektedir. Yine bu dönemlerde Anadolu'daki Bizans topraklarının çok küçük adacıklar halinde kalmasından dolayı Bizans bu topraklara sadece deniz yolu ile ulaşabilmekteydi. Bu sebeple Türkler ile çeşitli siyasi ve ticari anlaşmalar kurmak zorunda kalmışlardır. (Sivrioğlu, 2018). 1336 yılına gelindiğinde Orhan Gazi oğlu Süleyman Paşa tarafından bölge Osmanlı Beyliği topraklarına katılmıştır. Osmanlı topraklarına katılana kadar güvenilir liman anlamına gelen "Panderma, Polormo, Panormos" gibi isimlerle anılan şehir Osmanlı'nın gelmesi ile Bandırma olarak anılmaya başlanmıştır (Göker, 2017). Bu dönemde Bandırma Osmanlı'nın Bursa Sancağına bağlı olarak bulunmaktaydı. 1573 yılında bölgeye gelen ünlü Fransız seyyah Fresne - Canaye Bandırma ile ilgili olarak verimli vadiler ve değerli topraklar ile çevrili olarak bulunduğundan bahsetmiştir. Seyahatnamelerde Bandırma'nın küçük fakat işlek bir limanı bulunduğundan bahsedilmektedir. Fresne-Canaye ve Bandırma'ya 1576 yılında gelen Alman seyyah Stephan Gerlach Bandırma limanı ile ilgili olarak pamuk, üzüm, kavun, buğday ve şarap gibi ürünlerin yetiştirildiğini ticaretinin ve ihracatının yapıldığından da bahsetmektedir. 1659 yılında Bandırmaya gelen Seyyah Evliya Çelebi'nin seyahatnamesine göre ise Bandırma şehrinin bulunduğu bölgede halkın ticaret ile geçimini sağladığı fakat üzümünün ve kavununun meşhur olması ile birlikte çok sayıda bağ ve bahçe bulunduğundan da bahsetmiştir. Aynı zamanda mescit, mektep, hamam, cami ve birçok dükkânın bulunduğundan, sanatkârlardan bahsederken bedesteni bulunmadığından da bahsedilmiştir (Titiz, 2020). 1877'li yıllara gelindiğinde ise başlayan Osmanlı-Rus savaşı ile birlikte bölge Kırım, Balkanlar ve Kafkasya'dan oldukça fazla göç almıştır. Bölgenin İstanbul'a yakınlığı, ulaşımının kolay olması ve limanının bulunması önemli bir etken olarak görülmüştür. Bölge sadece göç almakla kalmamış aynı zamanda Anadolu'ya olan göçlerde muhacirlerin nakledilmesinde de yoğun olarak faydalanılmıştır. Artan nüfusu, konumu ve içinde bulunduğu imkânlardan kaynaklı

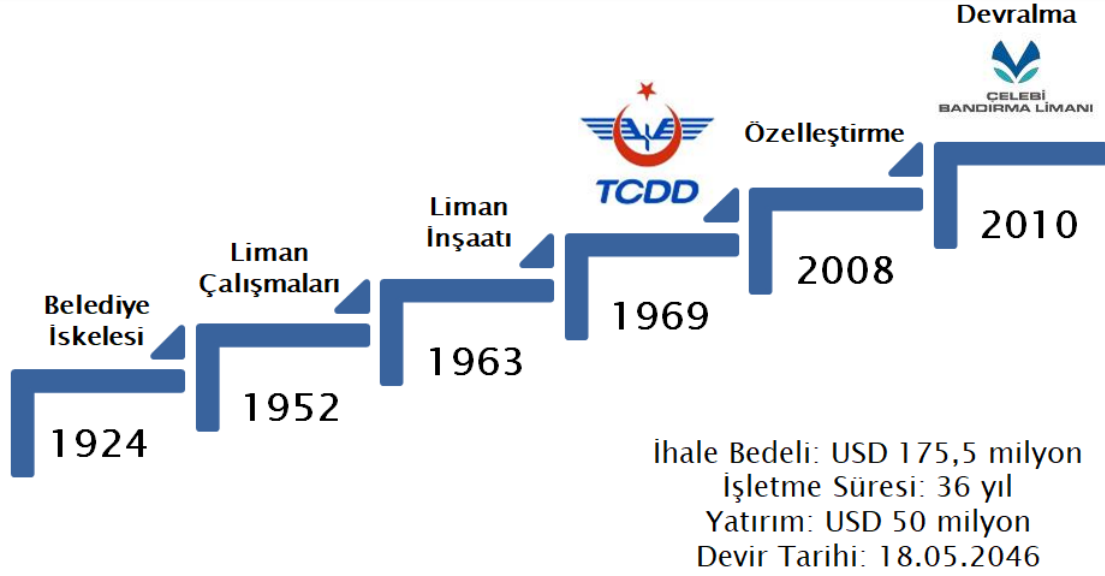
olarak daha önce Aydıncık'a (Edincik) bağılı bir nahiye olarak bulunan Bandırma 1879 yılında kaza olarak yapılandırılmıştır. Bu durum ile birlikte Manyas, Gönen ve Edincik nahiye olarak Bandırma'ya bağlanmıştır (Koç,2018).

1881 Yılında ise Bandırma belediyesi kurulmuştur. I. Dünya Savaşının başlaması ile birlikte Çanakkale ve İstanbul Boğazlarının kapatılması ile bölgesel olarak büyük önem kazanmıştır. İstanbul'dan Anadolu'ya Geçişin denizyolu ile sağlanabilmesi ve Bandırma bölgesinde Milli Mücadele süresince Kuvva-yı Milliye'yi temsilen birçok faaliyetin yürütülmesi bu durumun başlıca sebeplerindendir. 2 yıl 2 ay ve 15 gün sonunda Bandırma 17 Eylül 1922 tarihinde düşman işgalinden kurtulmuştur. Aynı zamanda Yunan işgalcilerin son direnişi gerçekleştirdikleri bölge olması ile birlikte, Bandırma'da Ayyıldız Tepe adı ile bulunan Son Kurşun Anıtı'nı bulunduran bir anıtta bulundurmaktadır. 18 Eylül 1922 son Yunan askerinin Erdek'li Rumları da alarak bölgeyi terk etmeleriyle Türkiye düşman işgalinden kurtulmuştur. Balıkesir'in Büyükşehir statüsü kazanması ile birlikte 2014 yılında Bandırma, Büyükşehir İlçe Belediyesi haline gelmiştir (Çevik, 2018).

Bandırma Limanı'nın tarihini incelediğimizde ise: Öncelikle Bandırma'nın ilk çağlardan itibaren denizcilik faaliyetleri açısından oldukça önemli ve verimli bir yerleşim alanı olduğu göz önüne alınmalıdır. Küçük bir balıkçı köyü olması ve limanı olmamasına rağmen Bandırma'nın her zaman işlek bir iskeleye sahip olduğundan birçok kaynakta bahsedilmektedir. 16. Yy sonları ve 17. Yy'da bölgeye gelen birçok seyyah tarafından bölgeyle ilgili verdikleri bilgiler incelendiğinde bu bilgileri doğrulamaktadır. Yazılı kaynak olarak seyyahların seyahatnameleri incelediğinde özellikle Evliya Çelebi'nin seyahatnamesinde İstanbul'un zahire ihtiyacının Bandırmadan deniz yolu ile karşılandığından bahsetmektedir. Aynı zamanda her ne kadar küçük bir iskele olarak görülse de kadırgaların yanaşabildiğinden sığır, koyun, kavun, üzüm, şarap, pamuk, buğday, peksimet ve susam gibi bölgede yetişen ürünlerin ticaretinin ve ihracatının yapıldığından da bahsetmektedir (Çelik, 2012).

Limani ile ilgili Bandırma'da yapılan ilk faaliyetler 1924 yılında başlamıştır. Bu iskele bizzat belediye tarafından işletilmekteydi. İskelenin yetersiz geldiği zaman içerisinde fark edilmiştir. Bu sebeple 1952 yılında başlanan projeler ile birlikte, 1963 yılında günümüz Bandırma Limanı'nın inşaatına başlanmıştır. Bakanlar kurulu kararı ile TCDD'ye 1969 yılında devredilmiştir. 1972 yılında liman inşaatının sona ermesiyle

birlikte aynı zamanda kullanımına da başlanmıştır. 2008 yılına gelindiğinde ise Bandırma Limanı kamu özelleştirme ihaleleri ile birlikte 36 yıllık süre ile Çelebi Holding'e devredilmiştir. Çelebi Holding 2010 yılından itibaren Bandırma Limanı'nı işletmeye başlamıştır. (TCDD 2008 Sektör Raporu)



**Kaynakça:** TCDD Raporları ve Çelebi Bandırma Limanını'da Yapılan Mülakatlar ile Derlenmiştir.

### Şekil 17: Bandırma Limanı Tarihçe

#### 4.3 Çelebi Holding ve Faaliyetleri

Ali Cavit Çelebioğlu, Çelebi Hava Servislerinin kurucusudur;

Ali Cavit Çelebioğlu, Balıkesir iline bağlı Gönen ilçesinde 1926 yılında dünyaya gelmiştir. İlk ve ortaokul öğrenimlerini tamamlamasının hemen ardından Astsubay Meslek Okuluna başlamıştır. Geleceğinde tüm yaşamını vakfedeceği ve aynı zamanda şekillendireceği havacılık sektörü ile ilk burada tanışır (celebiaviation.com).

1945 Yılında tecrübeli bir pilot olarak mezun olmuş ve Türk Hava Kuvvetleri'nde vazifesine başlamıştır. Türk Hava Kuvvetleri'nde vazife yaptığı süreler içerisinde Havalimanı Yer Hizmetlerinin (Airlines Ground Handling Services) en az gökte uçmak kadar mühim olduğunun düşüncesi içerisine girmiştir. Amerika ve Almanya'da aldığı tahsil ve görüşlerde bu düşüncelerinin sağlamlaşmasında rol almıştır (celebiaviation.com).

Ali Cavit Çelebioğlu ilerleyen süreçler içerisinde özel sektörde çalışmaya başlamıştır. İlk çalıştığı kurum ise; Pan Amerikan Havayolları olmuştur. Görevini icra ettiği süreç içerisinde kendi şirketini kurma düşüncesi konusundaki düşüncelerine sahip olmuştur. Kendi işini kurma düşüncesini şekillendirerek ileride emek göstereceği işin kesinlikle havacılık sektörü ile ilgili olması gerektiğine kanaat getirmiştir. 1 Şubat 1958 tarihinde ise; Ankara'da ilk Çelebi Hava Servisi'ni kurmuştur (celebiaviation.com).

Günümüzde binlerce çalışana, modern teknoloji, altyapı ve ekipmanlara sahip olan Çelebi Holding A.Ş' nin temelleri böylelikle atılmış olur. 1969 yılında Çelebi Hava Servisi'nin İstanbul şubesi hizmete girmiştir. 1973 yılına gelindiğinde ise; seyahat acenteliği faaliyetleri yürütebilmek adına Çelebi Turizm kurulmuştur. 1974 yılında ÇE-TUR taşımacılık, araç ve filo kiralama hizmetleri kurulmuştur. 1975 yılında Çelebi Hava Servisi Genel Müdürlüğü İstanbul'a taşınmıştır (celebi.com).

1982 yılında Ali Cavit Çelebioğlu'nun hayatını kaybetmesi ile birlikte şirketin başına Can Çelebioğlu ve Canan Çelebioğlu geçmiştir. 1984 yılına gelindiğinde İstanbul'da Lufthansa Havayolları'na hizmet vermeye başlanmış ve 1991 yılında charter uçuşlar dahil olmak üzere tüm uçuş tiplerine hizmet vermeye başlanmıştır. (celebi.com).

1958 yılında Ali Cavit Çelebioğlu'nun Çelebi Hava Servislerini kurarak temellerini attığı şirket 1995 yılında Çelebi Holding'in kurulmasıyla Çelebi Holding çatısı altında birleşmiştir. Günümüzde 13000 üzerinde çalışanı ile Çelebi Havacılık 3 kıta, 5 ülke ve 40'ın üzerinde istasyonda hizmet verdikleri operasyonlarını uluslararası boyutta sürdürmektedirler (celebi.com).

1996 yılında ise gıda sektöründe önemli markalardan biri olan Little Caesars Çelebi Holding'in bünyesine katılmıştır. Günümüzde 28 ülke ve 6000'e yakın restoranı ile uluslararası olarak hizmetlerini sürdürmektedir (celebi.com).

Çelebi Holding iştiraki Çelebi Yatırım Danışmanlık ve İşletme A.Ş., 2006 yılında Global Yatırım Holding İştiraki Global Liman İşletmeleri A.Ş. ve Antmarin İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş. ile birlikte, ihaleye açılan Antalya Limanı'nın işletmesini 22 yıllığına süre ile devir almıştır. Kısa zamanda liman konusunda uzmanlaşarak 2008 yılında açılan TCDD Bandırma Limanı ihalesini 36 yıl süre ile



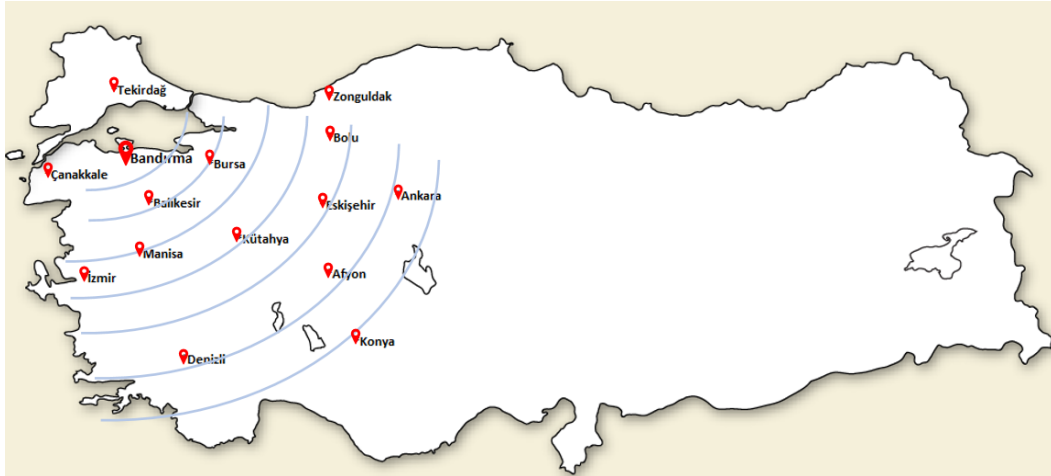
devir almıştır. Bandırma Ticaret Borsası ve Bandırma Ticaret Odalarının azınlık olarak hisselerinin bulunduğu TCDD Bandırma Limanı 18.05.2010 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları tarafından Çelebi Holding A.Ş.'ye devredilmiştir.

29.07.2010 tarihinde Çelebi Holding A.Ş. stratejik bir karar alarak Antalya Limanını (Port of Akdeniz) hisselerini devir etmiştir. 2010 yılından itibaren Port Of Bandırma'da profesyonel bir şekilde limancılık faaliyetlerini icra etmektedir.

#### 4.4 Çelebi Bandırma Limanı Konumu ve Hinterlandı

Bandırma Limanı, Marmara Bölgesi'nin güney kıyılarında yer almaktadır. Konumu açısından İstanbul, Balıkesir, Bursa, Çanakkale ve İzmir gibi sanayi açısından önem sahibi olan büyükşehirlere denizyolu, demiryolu ve karayolu ile kolaylıkla ulaşım sağlanabilmektedir. Konum itibari ile sanayi bölgelerine olan direkt bağlantıları Çelebi Bandırma Limanı'na stratejik olarak birçok avantaj sağlamaktadır.

Geniş bir ulaşım ağına sahip olan Çelebi Bandırma Limanı 40° 21' 45" N enlemlerinde, 27° 57' 50" E boylamlarında bulunmaktadır. Sağladığı yüksek fayda sebebiyle Güney Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgeleri içinde oldukça önemlidir. Liman içi yüksek stoklama kapasitesi ve kolay ulaşım bağlantıları sayesinde başta dökme yük olmak üzere en önemli ithalat ve ihracat kapılarından birisi haline gelmiştir. (portofbandirma.com.tr)



**Kaynakça:** Çelebi Bandırma Limanı'ndan alınan Bilgiler ile Derlenmiştir.

#### Şekil 18: Çelebi Bandırma Limanı Hinterlandı

Modern bir altyapıya sahip olan Çelebi Bandırma Limanı aynı zamanda bölgenin en uzun rıhtımına sahip olma özelliğini de taşımaktadır. Dökme yük, genel

yük, sıvı yük, konteyner, proje yük ve Ro-Ro gemilerine liman hizmeti sunan Çelebi Bandırma Limanı, aynı zamanda otomotiv ve ihracat limanı olarak da hizmet vermeye hazırlanmaktadır. Çelebi Bandırma Limanı tüm rıhtımları ile birlikte sahip olduğu geçici depolama rejimine tabi olması aynı zamanda yüksek gelişme potansiyeli sayesinde Türkiye'nin önde limanlarından biridir. (portofbandirma.com.tr)

#### **4.5 Çelebi Bandırma Limanı Tarafından Verilen Hizmetler ve Kapasite Verileri**

Konumu itibari ile Çelebi Bandırma Limanı tüm ülkeye uzanan kara ve demiryolu bağlantısı sayesinde her türlü yükün kombine olarak taşınabileceği ve taşınan yüklerin elleçlenebileceği önemli bir limandır. (portofbandirma.com.tr)

Konteyner, dökme yük, genel yük, proje yükü ve Ro-Ro gemilerine hizmet veren Bandırma limanı toplam rıhtım uzunluğu 2973 metre ve derinlikleri 6-12 metre arasında değişen 20 adet rıhtıma sahiptir. Yüksek teknolojili ekskavatörler, mobil vinçler ve konveyör sistemleri ile rıhtımdaki yükleme, boşaltma hizmetleri gerçekleştirilmektedir. (portofbandirma.com.tr)

Çelebi Bandırma Limanı'nda arasındaki açıklığı 225 metre olan; 1000 metre ve 500 metrelik iki adet mendirek vardır. Liman girişleri bu iki mendirek arasından sağlanmaktadır. Bu sebeple liman işletmeciliği yönetmeliği kuralları gereğince verilmesi zorunlu olan kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri Çelebi Bandırma Limanı tarafından sağlanmaktadır. (portofbandirma.com.tr)

##### **4.5.1 Yük Hizmetleri**

Çelebi Bandırma Limanı, bulunduğu konum ve geniş hinterlandından kaynaklı olarak Türkiye'de birçok bölgeye hizmet verebilmektedir. Bu duruma bağlı olarak hinterlandında yer alan tüm bölgelere hizmet verebilecek kapasite ve altyapıya sahiptir. Aynı zamanda her türlü yük çeşidine hitap edebilmekte ve liman operasyonlarını esnek bir biçimde dünya standartları çerçevesinde yönetebilmektedir (portofbandirma.com.tr).

##### **4.5.1.1 Konteyner**

Çelebi Bandırma Limanı, liman sahası içerisinde her türlü konteyner hizmeti verebilmektedir. Hizmet verilen yeterli konteyner sahası kapasitesi ve yüksek elleçleme performansı ile oldukça büyük önem taşımaktadır (Kozanhan, 2012).

**Tablo 7 : Çelebi Bandırma Limanı Konteyner Kapasiteleri**

Kapasite Çeşidi		Birim
Saha Kapasitesi	Toplam Liman Sahası (m <sup>2</sup> )	268.348
Konteyner Yük İstasyonu	CFS (m <sup>2</sup> )	8000
Depolama Kapasitesi	Konteyner (TEU)	4.195
Gemi Kabul Kapasitesi	Konteyner (Adet/Yıl)	330
Yük Kapasitesi	Konteyner (TEU/Yıl)	350.000
Elleçleme Kapasitesi	Konteyner Yükleme/Boşaltma (TEU)	348

**Kaynakça:**(portofbandırma.com) ve TCDD 2010-2020 Arası Sektör İstatistiklerinden Faydalanılarak Derlenmiştir.

**Konteyner yükleme ve boşaltma hizmetleri:** Limana gelen gemilerdeki konteynerlerin sırası ile rıhtımdan terminal sahasına aktarılması terminal sahasından CFS alanına alınması veya araç üzerinden alınan konteynerlerin alınarak konteyner gemilerine yüklenmesi süreçlerini içermektedir (portofbandırma.com.tr)

**Konteyner shifting hizmetleri:** Gemi içerisinde bulunan konteynerlerin ambar veya güverteden gemi içerisindeki başka bir ambara veya güverteye aktarılması işlemlerini kapsamaktadır “Gemi İçi Shifting”. Gemiden rıhtıma ve rıhtımdan geri gemiye yüklenmesi işlemi ise “Gemi-Kara-Gemi Shifting” işlemi olarak adlandırılmaktadır (portofbandırma.com.tr)

**Lashing ve unlashing hizmetleri:** Gemilere yüklenen konteynerlerin gemi üzerinde sağlamlaştırılması işlemi “Lashing” çözümler işlemi ise “Unlashing” hizmetleri olarak adlandırılmaktadır (portofbandırma.com.tr)

**Konteyner gemilerinde ambar kapakları açılıp kapatılması hizmetleri:** Konteyner gemileri uygun donanımlara sahip olmaları şartı ile rıhtıma alınmaları ve operasyon tamamlandığında tekrardan gemi üzerine yerleştirilmesi işlemlerini kapsamaktadır (portofbandırma.com.tr)

**Konteynerlerin kara vasıtalarına gemilere yüklenmesi ve kara vasıtalarına boşaltılması hizmetleri:** Liman vinçleri ile yapılan yükleme boşaltma ve sevk işlemlerini kapsamaktadır (portofbandırma.com.tr)

**Konteyner içi doldurma ve boşaltma:** Konteynerlerin limana gelmesi ile CFS istasyonuna alınması, eşya sahibine teslim edilmesi, konteynerin içinin boşaltılması, ambar ve depolara stoklanması gibi işlemleri kapsamaktadır. Aynı zamanda limandan

yüklenecek olan konteynerlerin tam tersi operasyonlarla gerçekleşmesi, kapaklarının kapatılması ve istiflenme işlemlerini de kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr)

**Konteyner içinin süpürülmesi:** Limana gelen boş konteynerlerin ve iç doluları gerçekleşecek olan konteynerlerin kontrol edilerek acenteler tarafından istenildiği koşulda liman tarafından temizlik işlerinin gerçekleştirilmesidir. İç boşaltma işlemleri gerçekleşen tüm konteynerlerde bu işlem gerçekleştirilmektedir (portofbandirma.com.tr).

**Konteyner tamiri:** Liman sahasına gelen konteynerlerin hasarlı oldukları takdirde liman tarafından tadilat işlemlerinin gerçekleştirilmesi işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr)

**Reefer konteynerlere elektrik verilmesi:** Liman sahası içerisine gelen veya saha içerisinde bulunan enerji ihtiyacı bulunan konteynerlere talep edilen enerjinin sağlanması işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr)

**Transit konteynerler (Transshipment):** Limana gelerek başka bir limana aktarılacak olan konteynerlerin. Gümrük Kanunları doğrultusunda transit rejime tabi olması ve limana gelirken bildirilmesi ile transit rejim ve tarifelere tabi olması işlemleri bütünüdür (portofbandirma.com.tr).

**Tehlikeli eşya yüklü konteynerler:** Tehlikeli madde sınıfına tabi olan maddelerin bulunduğu konteynerlerin limana gelmeden önce başvuru ve giriş işlemlerinin gerçekleşmesi ile birlikte onayların tamamlanması sonucu özel alanlarda depolanması gelen araçlara yüklenmesi, giriş ve çıkışlar sağlanırken tedbirli biçimde yönlendirilmesi işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

#### **4.5.1.2 Genel Kargo**

Dökme yük ve konteyner yükleri haricinde geri kalan tüm yükler genel kargo kapsamına da girmektedir. Genel yük kapsamına uygun tüm yükler daha çok bigbag, paletli, bundle ve balyalı yükler olmak üzere işlemleri gerçekleştirilmektedir. Yapılan işlemler arasında daha çok elleçleme, yükleme ve tahliye işlemleri bulunmaktadır. İşlemler gerçekleştirilirken yüksek güvenlik önlemleri ile birlikte kaliteli, hasarsız ve standart etkinlik prensiplerine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. İşletmeye teslim edilen yükler il olarak ambar ve depolara alınmakla birlikte geminin gelmesiyle teslim ve tahliye işlemleri başlamaktadır (Balık, 2014).

**Tablo 8 : Çelebi Bandırma Limanı Genel Kargo Kapasiteleri**

Kapasite Çeşidi		Birim
Yük Kapasitesi	Genel Kargo (Ton/Yıl)	1.000.000
Toplam Saha Depolama Kapasitesi	Toplam Kargo Sahası (m <sup>2</sup> )	215.569
Depolama Kapasitesi	Genel Kargo (Ton)	110.000
Elleçleme Kapasitesi	Genel Kargo – Tahliye (Ton)	2.350
Elleçleme Kapasitesi	Genel Kargo – Yükleme (Ton)	1.800
Gemi Kabul Kapasitesi	Genel Kargo (Adet/Yıl)	216

**Kaynakça:**(portofbandırma.com) ve TCDD 2010-2020 Arası Sektör İstatistiklerinden Faydalanılarak Derlenmiştir.

#### 4.5.1.3 Proje Kargo

Proje kargo olarak adlandırılan yükler, ağır ve standart dışı olan yükleri kapsamaktadır. Proje kargo yüklerin elleçlenme ve tahliye işlemleri daha çok, yüksek kapasite ve güçteki ekipmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu duruma en büyük etken proje yüklerin ebat ve ağırlıklarından kaynaklı olarak standart dışı yöntemlere başvurulmak zorunda kalınmasıdır (Örnek, 2009).

Çelebi Bandırma Limanı'nda elleçlenen proje yükler incelendiğinde; silindirik tanklar, yolcu vagonları, rüzgar enerjisi santralleri, boru hattı aksamaları, vinçler, iş makineleri, fabrika ekipman ve dokümanları gibi ağır, hacimli ve hassasiyet gerektiren birçok yük çeşidine hizmet verilmektedir. Limanda gerçekleştirilen tahliye, yükleme ve elleçleme işlemleri için ağır yük donanımı bulunduran gemi tahliye/yükleme vinçleri bulunmaktadır (Örnek, 2009).

#### 4.5.1.4 Dökme Yükler

Dökme yükleri genel olarak incelendiğinde küçük taneli, toz halinde ve sıvı halde bulunan her türlü yük çeşidi olduğu söylenebilir. Dökme yükler yapı bakımından dağılması ve akışkanlığı yüksek olan ürünlerin tümünü kapsamaktadır (Balık, 2014).

Katı dökme yükler ise Çelebi Bandırma Limanı'nda tahıl türevleri, gübreler, mineral ve cevherler oldukları söylenilebilir. Türkiye'de bulunan limanlar içerisinde özellikle dökme yük konusunda uzmanlaşmış olan liman işletmeciliklerinden en önemli ve sayılı limanlardan biri olması ile ön plana çıkmaktadır (Balık, 2014).

Sıvı dökme yükleri ise yüksek miktarda paketlenmeden taşınabilen sıvı yükler bulunmaktadır. Bu yükler ise daha çok asit çeşitleri, melas, petrol ve petrol türevleri gibi birçok farklı yapıdaki sıvı yük çeşitleridir. Bu çerçevede liman hizmetleri

gerçekleştirilirken özellikle gemilerin operasyon sırasında aşırı gerilmesi ve fiziksel hasar risklerinin en az hale indirilmesi amacı ile işlemler titizlikle yapılmakta ve emniyet tedbirleri en üst düzeyde alınmaktadır. Çelebi Bandırma Limanı endüstriyel kirlilikleri önlemek amacı ile yayınlanan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Liman çalışmaları gerçekleştirilirken alınan önlemler sayesinde çevreye minimum düzeyde zarar vermek üzere faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Balık, 2014).

**Tablo 9 : Çelebi Bandırma Limanı Dökme Yük Kapasiteleri**

Kapasite Çeşidi		Birim
<b>Toplam Saha Depolama Kapasitesi</b>	Toplam Kargo Sahası (m <sup>2</sup> )	12.000.000
<b>Yük Kapasitesi</b>	Dökme Yük (Ton/Yıl)	12.000.000
<b>Yük Kapasitesi</b>	Sıvı Dökme Yük (Ton/Yıl)	1.000.000
<b>Depolama Kapasitesi</b>	Dökme Yük/Açık Saha (Ton)	165.000
<b>Depolama Kapasitesi</b>	Dökme Yük/Kapalı Depo (Ton)	95.000
<b>Elleçleme Kapasitesi</b>	Dökme Yük – Tahliye (Ton)	4.000
<b>Elleçleme Kapasitesi</b>	Dökme Yük – Yükleme (Ton)	4.000
<b>Gemi Kabul Kapasitesi</b>	Dökme Yük (Adet/Yıl)	3.240
<b>Gemi Kabul Kapasitesi</b>	Sıvı Dökme Yük (Adet/Yıl)	216
<b>Elleçleme Kapasitesi</b>	Dökme Yük – Tahliye (Ton)	4.000
<b>Elleçleme Kapasitesi</b>	Dökme Yük – Yükleme (Ton)	4.000
<b>Gemi Kabul Kapasitesi</b>	Dökme Yük (Adet/Yıl)	3.240
<b>Gemi Kabul Kapasitesi</b>	Sıvı Dökme Yük (Adet/Yıl)	216

**Kaynakça:**(portofbandirma.com) ve TCDD 2010-2020 Sektör İstatistiklerinden Faydalanılarak Derlenmiştir.

#### 4.5.1.5 Eşya İle İlgili Hizmetler

Limana hizmet sınırları kapsamında Çelebi Bandırma Limanına ait olan veya olmayan iskele ve rıhtımlarda şamandıralara bağlanan, yanaşan veya açıkta demirleyen gemilerde bulunan yüklerin tahliye, yükleme, boşaltım, limbo ve shifting hizmetlerini kapsamaktadır. Ayrıca müşteri isteklerini dâhilinde limanda bulunan mallar üzerine özel hizmet talepleri de karşılanabilmektedir (portofbandirma.com.tr).

**Yükleme ve boşaltma hizmetleri:** Çeşitli yük ve eşyaların kara vasıtaları, deniz vasıtaları, depolar, silolar, ambarlar, antrepolar ve liman sahası arasında tahliye, yükleme ve yer değiştirme işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Shiftig hizmeti:** Gemi içerisinde bulunan yük ve eşyaların indirilmeksizin ambar ve güverteler arasında yerlerinin değiştirilme hizmetlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Limbo hizmeti:** İki güvertelerinin aborda (birbirlerine yanaşmaları) ile güverte ve ambarları arasında yüklerin tahliye, yükleme ve değişim işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Terminal hizmetleri:** Liman ve terminal sahaları içerisinde gerçekleşen hizmetleri ele almaktadır. Daha çok yükleme, depolama ve tahliye işlemleri aklı gelmektedir. Fakat bu işlemler sırasında malların özellik ve kalitelerinin belirlenmesi, ambalajlanma, konsolidasyon, talep doğrultusunda ürün ve yüklerinin üzerlerinin örtülmesi, liman bölgesinde eşyanın iş sahibi tarafından monte ve demonte edilmesi gibi liman olanakları ve sahası dahilinde gerçekleştirme imkanı bulunan bütün işlemleri kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Ardiye Hizmetleri:** Ardiye, kara veya deniz vasıtaları tarafından liman ve terminal sahasına indirilen yüklerin depolanması hizmetini kapsamaktadır. Bu yükler kısa süreli olabileceği gibi uzun süreli olarak da liman ve terminal sahasında bulunabilmektedir. Yüke dair ardiye hizmetleri ilk parti yükün ardiyelenmesi ile başlayarak son parti yükün çıktığı gün dahilinde depolama ve fazladan talep edilen hizmetleri kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Canlı hayvan ve hayvan ürünleri ithalatında liman hizmetleri:** Çelebi Bandırma Limanı 2013 yılında Tarım Orman ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından Türkiye çapında sayılı ihtisas gümrüklerinden biri olarak belirlenmiştir. Bu konuda uzmanlaşmış olan Çelebi Bandırma Limanında canlı hayvan yükleri geminin limana girmesi itibari ile çok kısa bir süre içerisinde ve uzman bir şekilde gerçekleştirilmektedir (portofbandirma.com.tr).

**Eşyaların ambarlama yerlerine kabulü:** Eşyaların ambarlama yerlerine kabulü eşyaların türüne göre değişebilmektedir. Daha çok eşyaların kabul işlemleri sırasında farklı yasal ve ücretlendirme süreçlerini ele almaktadır (portofbandirma.com.tr).

- Değersiz ve çabuk bozulabilecek eşya
- Muhafazası özel tertip ve tesis gerektiren eşya

- Kaçak ve terk eşya
- Tehlikeli eşya

#### 4.5.2 Gemi Hizmetleri

Gemi hizmetleri adından da anlaşılacağı gibi gemilerin ihtiyaçları ve mevzuat işleyişi dâhilinde gemilere verilen hizmetleri kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Barınma:** Gemilere limana ait rıhtım, iskele, rampa, mendirek ve şamandıralara yanaşarak buralarda barınması işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Tatlısu:** Müşteri ve gemilerin talepleri doğrultusunda liman hizmet hudutları dâhilinde gemilere verilen tatlı su hizmetlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

**Atık alımı:** Gemilerin veya bağlı buldukları acentaların talepleri doğrultusunda gemilerde bulunan katı ve sıvı atıkların uygun liman tesislerince kara veya deniz araçları ile yapılan operasyonlar dâhilinde alınmalarıdır. (Tıbbi, tehlikeli ve kimyasal atıkların alımı kesinlikle yasaklanmıştır.) (portofbandirma.com.tr).

**Kılavuzluk hizmetleri:** Kılavuzluk hizmetleri, kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri olarak ikiye ayrılmakla birlikte can, mal ve çevre güvenliğine dair risk ve kazaları en aza indirebilmek adına verilen hizmetleri kanun, mevzuat ve liman yapısı dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir (portofbandirma.com.tr).

Çelebi Bandırma Limanı kılavuzluk hizmetlerini gerçekleştirirken alanında uzman personel, deniz aracı ve ekipmanlar ile gerçekleştirmektedirler. Kılavuzluk hizmetleri limana girecek olan yük gemilerinin oluşturabileceği risk ve kazaları engelleyebilmek adına liman tarafından gönderilen römorkörlerin yük gemileri limana yanaşana kadar fiziki destek ve kılavuzluk işlemlerini kapsamaktadır (portofbandirma.com.tr).

Pilotaj hizmetleri de yine alanında uzman personel ve araçlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Pilotaj hizmetleri ise limanı çok iyi derecede tanıyan alanında uzman denizci personeller tarafından pilotaj gemileri ile yük gemilerine taşınmaları ve liman personelinin desteği ile yük gemilerinin yanaştırılmasını ifade etmektedir (portofbandirma.com.tr).



### **4.5.3 Ro-Ro Hizmetleri**

Marmara Denizi'nde Çelebi Bandırma Limanı'nın konumu itibari ile en çok Ro-Ro seferi gerçekleşen limanlardan birisi olmasıyla ön plana çıkmaktadır. Çelebi Bandırma Limanı'nın Marmara Denizi'nin kuzeyinden Güney Marmara'ya açılan bir kapı konumunda olmasından dolayı deniz ticaretinde olduğu kadar taşımacılığında da oldukça etkilidir. Özellikle ticari ve ağır vasıta grubuna giren araçların rahat bir şekilde Güney Marmara, Ege ve İç Anadolu Bölgesi'ne ulaşabilmeleri açısından alternatif oluşturmaktadır. Bu özelliği ile Marmara Bölgesi'nde oluşan karayolu trafik yoğunluğunu önemli ölçüde azaltmaktadır. Çelebi Bandırma Limanı karşılıklı olarak 12 adet Ro-Ro hattı ve günlük düzenlenen 10 ayrı sefer ile işleyişini sürdüren Ro-Ro gemilerine hizmetlerini sürdürmektedir ([portofbandirma.com.tr](http://portofbandirma.com.tr)).

## BULGULAR

Araştırma bulguları, arşiv kayıtları, mülakatlar, istatistiki raporlar, doküman ve belge incelemelerinden faydalanılarak derlenmiştir. Tabloların oluşturulmasında ve derlenmesinde sektör raporları, senelik sektörel istatistikler ve kurumsal verilerden faydalanılmıştır. Liman yöneticileri ile kısa telefon mülakatları gerçekleştirilerek limanda gerçekleşen geçmiş operasyonlar, yenilikler, alt ve üstyapı çalışmaları teyit edilerek derlenmiştir. Bu doğrultuda Kurumsal Girişimcilik ile ilgili veriler derlenmiştir.

**Tablo 10: Çelebi Bandırma Limanı Mülakat ve Teyit Görüşmeleri Tarih ve Süreleri**

Tarih	Pozisyon	Görüşme süresi (dk/sn)
11.12.2019	Yönetici	16:38sn
15.02.2020	Yönetici	11:22sn
07.05.2020	Yönetici	15:07sn
09.01.2021	Yönetici	08:24sn
02.03.2021	Yönetici	14:45sn
14.08.2021	Yönetici	17:09sn

**Kaynakça:** Araştırmacı telefon görüşmelerinden derlenmiştir.

Limanlardaki yük trafik akışları incelendiğinde ulusal ekonomik şartlar, devlet politikaları, uluslararası ekonomik gelişmeler, uluslararası siyasi gelişmeler, teknolojik gelişmeler ve liman yönetim politikaları gibi birçok sebepten dolayı limanların yük trafikleri artış ve azalışlar gösterebilmektedir. Olası şartlar içerisinde limanların yönelimlerinin ve kurumsal yapılarının paralel olarak artış ve azalış gerçekleştirdikleri söylenebilir. Günümüz şartlarında limanlar gibi kurumsal yapıda bulunan işletmelerin stratejik kararlarını ve hamlelerini çok iyi belirleyebilmeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmada incelenen Bandırma Limanı kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile ele alınmaktadır.

Çelebi Holding iştiraki Çelebi Yatırım Danışmanlık ve İşletme A.Ş., Global Yatırım Holding iştiraki Global Liman İşletmeleri A.Ş. ve Antmarin İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş.'nin ihale ile 2006 yılında ortak olarak aldıkları Antalya limanı çok kısa

bir süre içerisinde yapılan yatırımlarla birlikte önde gelen limanlardan biri halini almıştır.

Antalya limanı Yük Hizmetleri konteyner, genel kargo, dökme yük, proje yük ve gemi hizmetleri vermektedir. Ayrıca bölgenin önde gelen turizm potansiyeli sayesinde kurvaziyer hizmetleri verebilen bir liman olma özelliği de taşımaktadır.

Çelebi Holding iştiraki Çelebi Yatırım Danışmanlık ve İşletme A.Ş. 29/07/2010 tarihinde Port Akdeniz'deki bulunan hisselerini devrederek 2008 yılında 175,5 milyon dolar ile ihalesini kazandığı Bandırma Limanı ile ilgili olarak hazırlıklara başlamıştır. Çelebi Holding'in gerçekleştirdiği hamleler incelendiğinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarına dair ipuçları görülebilir. Çelebi Holding'in ana iş grubu havacılık ve yer hizmetleridir. Yenilikçilik boyutunda incelendiğinde Antalya Limanı'nda edindiği tecrübeler ile Bandırma Limanı'nı alması yeni iş girişimi, edindiği tecrübeler dahilinde tamamen kendi sistemini oluşturması ise stratejik yenilenmedir. Liman işletmeciliğine tek başına başlamasıyla birlikte bünyesinde bulunan belirli sayıda çalışan özelleştirme sonrası devletten katılan çalışanlar ve sektörde bulunan alanında tecrübeli çalışanların işe alınması ile birlikte örgütsel yenilenme gruplarında değerlendirilmektedir. Agresif rekabetçilik boyutunda ise Antalya Limanı'ndaki hisselerini devir ederek tek başına devam ettiği Çelebi Bandırma Limanı ile güney Marmara'da sektöründe söz hakkı sahibi olan bir liman haline gelmesi yer almaktadır. Proaktiflik boyutunda ise Çelebi Holding'in limancılık sektöründe Antalya Limanı'ndaki tecrübeleri ile çevre şartlarına ayak uydurarak fırsatları değerlendirebilmek adına harekete geçerek başarılı bir şekilde Çelebi Bandırma Limanı'nı ile birlikte pazara en baştan tek başına girişi yer almaktadır. Kaybetme ihtimalinin de bulunmasından dolayı gerçekleştirdiği yenilikçilik, proaktivite ve agresif rekabetçilik boyutlarının temelinde risk alma boyutunun da bulunmasında dolayı risk alma boyutunu da sağlamaktadır.

Bandırma limanı Marmara Denizi'nin güneyinde bulunmaktadır. Liman konum olarak gerek tarihi açıdan gerekse elleçlediği yük türleri ve miktarları bakımından oldukça önemlidir. Liman 36 yıl süreyle 18/05/2010 tarihinde Çelebi Ortak Girişim grubuna devir edilmiştir. Liman kullanıcılarına genel kargo yükleri, proje kargo yükleri, katı-sıvı dökme yükler, konteyner yükleri, ve Ro-Ro olmak üzere her türlü yük elleçleme kabiliyeti ile hizmetlerini sürdürmektedir. Bandırma Limanı özelleştirme

ihalesi ile birlikte Çelebi Holding Yönetim Kurulu Başkanı Can Çelebioğlu limana 50 milyon dolarlık yatırım yapacaklarını açıklamıştır. (Hürriyet Gazetesi, 09/06/2010). Yapılan yatırımlar altyapı ve üstyapı çalışmaları ile birlikte süreç yenileme ve hizmet yeniliği olarak incelenebilir. Limanın mevcut durumunu korumaya çalışması ve pazarın nabzını tutabilmek için belirlenen hedefler agresif rekabetçilik boyutunda incelenmektedir. Gerçekleştireceği yenilik ve modernizasyon çalışmaları ise gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların ve negatif durumların önüne geçebilmek amacı ile yapılmasından dolayı proaktiflik boyutunda incelenmektedir. Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarını taşımasından ve yatırım miktarının büyüklüğünden dolayı risk alma boyutunu da içermekte ve kurumsal girişimciliğin tüm boyutlarını karşıladığı söylenebilir

Proje yük konusunda bölgede önde gelen limanlardan biri olmasıyla birlikte 19.04.2012 tarihinde Bandırma Limanı dev Amerikan petrol arama gemisi ‘Deep Water’ı misafir etmiştir. Deep Water 229 metre uzunluk ve 36 metre genişliğe sahiptir. Amerikan petrol şirketi Exxon Mobil şirketi ile Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) adına Karadeniz’de bulunan ‘Deep Water’ boğazlardan geçememesi sebebi ile kulesi demonte edilmiştir. Demonte edilen 98 metre uzunluğundaki kulenin Samsun Limanı’nda demontaj işlemleri gerçekleştirilerek Bandırma Limanı’nda montaj işlemleri gerçekleştirilmiştir. (Haberler, 09/04/2012). Kurumsal Girişimciliğin boyutları kapsamında incelediğinde; Yapılan iş Türkiye’deki boğazlar da bulunan köprülerden dolayı dünyada bulunan benzersiz proje yük çalışmalarından bir tanesi olması niteliğini taşımaktadır. Yenilikçiliğin yeni iş girişimi ve ürün/hizmet yeniliği gruplarında ele alınmaktadır. Bandırma Limanı’nda proje yük gruplarının profesyonelliği açısından büyük önem taşıırken benzeri dünyada bulunan bir operasyonu gerçekleştirmesi le birlikte risk alma boyutunu da karşılamaktadır.

Bandırma Limanı’nda gerçekleştirilen alt ve üstyapı çalışmaları neticesinde 29.10.2013 tarihinde Balıkesir Sanayi Odası Başkanı İsmail Uğur “*İlin cazibesinin ve ekonomik göstergelerinin yükseliş trendi birçok büyük markanın takibi altındadır*” açıklamasında bulunmuş ve hemen ardından Bandırma Limanı’nın bölgedeki önemine değinerek “*8 ticaret odası, 1 sanayi odası ve 5 ticaret borsası bulunan Balıkesir’de üretilen ürünlerin çoğu yurtiçinde tüketilmekte, bir kısmı da Bandırma Limanı’ndan ihraç edilmektedir*” açıklamalarında bulunmuştur. Gümrüklerinde, aralarında kimyasal

maddeler, elektrikli araçlar, sentetik çuval, gıda, madencilik, mermer gibi ürünlerin de bulunduğu ihracatta 50, ithalatta 32 ayrı ürün çeşidi yer almaktadır. İlin dış ticaret merkezi olan Bandırma Limanı, tüm Balıkesir'in ihracat ve ithalatının yüzde 90'ını gerçekleştirilmekte" açıklamalarında bulunmuştur. (Hürriyet Gazetesi, 29/10/2013). Yapılan açıklamalar dikkate alındığında Bandırma Limanı'nın kurumsal girişimcilik boyutlarından; birbirinden farklı ürün gruplarında uzman olarak hizmet vermesi ve bölge ticaret koşullarına hakim olarak Güney Marmara'da rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi, egemenlik altına alabilmesinden dolayı agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutuna uyum göstermektedir.

Bandırma Çelebi Limanı'nda 2013 yılından önce yapılan yatırımlar ile birlikte bölgedeki mermer ve doğal taş ihracatını hızlandırmıştır. Bandırma Çelebi Limanı Satış ve Pazarlama Müdürü Ali Şenel, daha önce Gemlik ve İzmir limanlarından yapılan mermer ve doğal taş ihracatlarının kurulan konteyner terminaliyle Bandırma Çelebi Limanı'na kaydığını belirtmiştir. 2012 yılında ihracatın yüzde 3,3'üne sahip madencilik sektörünün 2014 yılı 2012 yılına göre yüzde 20,6 artışla, 5,04 milyar dolara ulaştığını açıklayan Bandırma Çelebi Limanı Satış ve Pazarlama Müdürü Ali Şenel, *"Ülkemiz ihracatında önemli bir yer tutan doğal taş ve mermeri Çin limanları başta olmak üzere Malezya, Endonezya, Arap ülkeleri ile İtalya ve İspanya gibi ülkelere gönderiyoruz. Doğal taş ve blok mermerler konteynerler içerisinde blok formunda gemilere yüklenerek ihracat ediliyor. 2013 yılında en fazla ihraç edilen maden ürün grupları arasında doğal taş ve mermer 8,4 milyon ton ve 2,22 milyar dolarla ilk sırada yer aldı."* ifadesini kullanmıştır (Haberler, 22/07/2014). Yapılan açıklamalar; yenilikçilik boyutunda incelendiğinde yapılan konteyner terminali yeni iş girişimi, yapılan işler yeni iş girişimi ve ürün/hizmet yeniliği olarak incelenebilir. Agresif rekabetçilik boyutunda incelendiğinde ise Bandırma Limanı'nın Gemlik ve İzmir Limanı gibi ulusal paydaşlarına karşı yaptığı yeni ürün/hizmet yenilikleri sonucunda sektörde pay sahibi olması ile açıklayabiliriz. Aynı şekilde sektörde bulunan ulusal arenada büyük pay sahibi olan limanlar bulunmasından dolayı risk alma boyutuna uymaktadır. Çevre ve sektörel şartlar altında değişime ayak uydurarak fırsatları değerlendirmesi ile de agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutuna uyum sağlamaktadır.

Çelebi Bandırma Limanı 2014 yılında liman altyapı çalışmalarında verimliliğini arttırabilmek adına SolonPort liman otomasyon sistemine geçerek genel kargo, Ro-Ro, konteyner katı ve sıvı dökme yük operasyonlarında uyarlama çalışmalarına başlamıştır. Yapılan çalışmalar ile birlikte SolonPort DSS (Karar Destek Sistemi) programı devreye alınarak daha hızlı ve kesin ölçümlenebilir liman yönetim sistemlerine geçmiştir (Deniz Haber, 19/05/2014). Kurumsal girişimcilik boyutlarına göre ise yenilikçilik boyutunda stratejik yenilenme, süreç yenilenmesi, ürün/hizmet yenilenmesi olarak incelenebilir. Süreç yenilenmesi, ürün/hizmet yenilenmesi, ve stratejik yenilenmeden kaynaklı olarak kısa vadede risk alma boyutunu da içermektedir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy 2014 yılında yaptığı bilgilendirmelerde (Deniz Haber, 15/09/2014). 36 yılına devraldıkları limanda yaptıkları 50 milyon dolar değerindeki alt ve üstyapı çalışmalarından bahsetmiştir. Gerçekleştirilen 30 milyon dolar altyapı hizmetleri yatırımı gerçekleştirdiklerini, kalan miktarın ise ekipman ve vinçlerin yenilenmesinde kullanıldığını belirtmiştir. Aynı zamanda daha önce kiralanın liman römorkorlarının yapılan yatırımlarla birlikte 10 milyon dolar tutarında iki adet römorköre sahip olduklarını belirtmiştir. Ersoy *“Limanımızın, bir önceki yıla göre elleçleme kapasitesi yüzde 20-30 düzeyinde artmıştır. 2010 yılında TCDD'den devralınan limanımız, 2014 yılının mayıs ayındaki sözleşme koşullarının en önemli gereği olan 11 milyon ton kapasiteye ulaşmayı gerçekleştirerek, önemli bir başarıya ulaşmıştır”* Değerlendirmelerinde bulunmuştur (Deniz Haber, 15/09/2014). Kurumsal girişimcilik boyutlarında incelendiğinde; yenilikçilik boyutu gruplarından araç ve ekipman yatırım yenilikleri ürün/hizmet yeniliklerine girerken aynı zamanda elleçleme kapasitelerindeki %20-30 düzeyindeki artışlarından kaynaklı olarak aynı zamanda stratejik ve süreç yenilenmesini de tetiklediği görülmektedir. Elleçleme kapasitesindeki artış ise pazar payındaki artış ile birlikte agresif rekabetçilik boyutunu desteklemektedir. Yapılan yeniliklerin çevresel ve teknolojik koşullara uyum sağlaması amacı taşıması ve pazar payında gösterdiği artışla birlikte proaktiflik boyutunu desteklemektedir.

Daha önce 21.01.2015 tarihinde Bandırma bölgesinde faaliyete başlayan EnerjiSA şirketine ait Doğalgaz Çevirim Santrali'nin ikincisinin kurulumu için kullanılacak dev gaz türbinleri ve jeneratörleri Çelebi Bandırma Limanı'na getirildi.

Getirilen yükler 10 ile 480 ton arasında ağırlıklara sahip olmakla birlikte kurulumun yapılacağı bölgeye sevk edildi. Ayrıca Balıkesir'den Çanakkale'ye kadar uzanan bölgede, düzenli olarak rüzgâr alan bölgelerde kurulacak santrallere ait ekipmanların üç ayrı enerji şirketi ile anlaşmalar yapılarak sevk işlemlerinin Çelebi Bandırma Limanı'ndan yapılmaya devam edileceği belirtildi. (Bandırma Şehir Gazetesi, 21.01.2015). Kurumsal girişimcilik yapısı ise Çelebi Bandırma Limanı'nın yenilikçilik boyutu kapsamında yeni iş anlaşmaları yapılması yeni iş girişimi, profesyonel olduğu proje yük iş grubunda: özellikle yüksek katma değerli ürün gruplarına yönelmesi, proje yüklerin standart dışı yüksek tonajlı yükler olmasından dolayı çalışanların kapasite ve gelişimleri adına olanaklar sağlanması, müşteri ve tedarikçi birimler arasında bulunan iletişim ve ilişkinin başarı ile organize edilmesinden ve yük grubundaki lider bölgesel hakimiyetini sürdürülebilir kılmasından dolayı agresif rekabetçilik boyutunu karşılamaktadır. Sahip olduğu fırsat ve avantajları koruyabilmek adına harekete geçerek ürün grubundaki liderliğini korumasını ise proaktiflik boyutunu karşıladığı söylenebilir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy "*NBA Van Gogh*" isimli 59.998 ton soya fasülyesi taşıyan 50.000 grosstonluk gemi 09/03/2015 tarihinde Çelebi Bandırma Limanı'na yanaşmıştır. 20 yıllık süreç sonunda Çelebi Bandırma Limanı'na yanaşan en büyük kuru yük gemisi olma özelliğini taşımaktadır. Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy "*Güney Marmara'nın en büyük limanı olan limanımıza ilk defa böyle büyük boyutta ve ciddi tonajlı bir gemi geldi. Gemi içindeki 59 bin 998 tonluk yük önemli boyutta bir yüküdür. Böylesi bir boyutta geminin ve yükün limanımıza gelmiş olması hizmetlerimizin kalitesinin ve hızlılığının göstergesidir. Limanımıza güvenerek bizi tercih eden firmamıza teşekkür ediyoruz*" açıklamalarında bulunmuştur (Deniz Haber Gazetesi, 09/03/2015). Yapılan çalışma, süreç dikkate alındığında ulusal paydaşlar arasında Çelebi Bandırma Limanı'nın tercih edilmesinin yenilikçilik boyutu altında bulunan süreç yenilenmesi ve stratejik yenilenme kapsamında organizasyonların stratejik olarak yenilenmesinden kaynaklı olduğu söylenebilir.

Kocaeli Derince Limanı'nın da 18.03.2015 tarihinde yapılan çalışmalar sebebi ile gemi kabul edememesinden dolayı Çelebi Bandırma Limanı'nda bir ilk yaşanmıştır. Romanya'dan gelen içerisinde Renault ve Dacia marka 548 araç taşıyan gemideki

araçlar Cenk Group'a bağlı olarak çalışan görevliler tarafından indirilerek sevk işlemleri gerçekleştirildi (Bandırma Şehir Gazetesi, 18/03/2015). Kurumsal girişimcilik bağlamında incelendiğinde; yenilikçilik boyutu altında ilk defa araç yükü gelmesinden dolayı yeni iş girişimi ve ürün/hizmet yeniliğinin bulunduğu söylenebilir. Aynı zamanda araç pazarına ilk defa girilmesinden kaynaklı olarak agresif yaklaşım sergilenmesinden dolayı agresif rekabetçilik boyutunu karşılamaktadır. Çevre şartları altında değişimlere ayak uydurarak fırsatları değerlendirebilmek adına harekete geçilmesi ile proaktiflik boyutunu karşıladığı söylenebilir.

Çelebi Bandırma Limanı'nının sayılı canlı hayvan sevk edilen limanlardan biri olmasından dolayı 10.06.2015 tarihinde dev bir operasyona ev sahipliği gerçekleştirdi. Uruguay'dan ithal edilen 9.250 besilik büyükbaş hayvanın sevk işlemleri tamamlandı. Bursa İnegöl Süt Üreticileri Birliği Başkanı Şaban Çetizli, ithali gerçekleştirilen büyükbaş hayvanların kontrollerinin gerçekleştirilmesi ile Bursa, Düzce, Sakarya, İzmir, Aydın, Kırşehir ve Van'a dağıtılacağını belirtti (Dünya Gazetesi, 10/06/2015).

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy "*Türkiye'deki farklı bölgelerde ve limanlarda canlı hayvanların indirilmesine imkân verilmesi adına, gümrük ile birlikte karar verebilme yetkisine haiz üç birim vardır. Hangi bölgelerde ve limanlarda canlı hayvanların operasyonel işlemlere tabi olacağına bu birimler karar veriyorlar. Canlı hayvan sevkiyatları Marmara Bölgesi'nde Tekirdağ, Bandırma ve Derince limanlarında gerçekleştirilmektedir. Ege Bölgesi'nde İzmir, Karadeniz Bölgesi'nde Samsun, Akdeniz Bölgesi'nde ise İskenderun ve Mersin limanlarında gerçekleştirilmektedir. Canlı hayvan sevkiyatları Türkiye'de 7-8 belirlenmiş noktada gerçekleştirilmektedir. Bize o kadar çok şikayet geliyor ki "Ne kadar çok canlı hayvan geliyor indiriyorsunuz" diye, hayır Türkiye'de ki ithal edilen hayvanların %10'nu kapsıyor bizim yapmış olduğumuz işlem buna biz karar vermiyoruz sadece yanaştırılma müsaadesi alan canlı hayvan gemisinin operasyonel işlemlerini gerçekleştiriyoruz"*(Bandırma Manşet Gazetesi., 16/10/2019). Operasyonlar kurumsal girişimcilik boyutlarında incelendiğinde Türkiye'deki canlı hayvan sevkiyatı operasyonlarını gerçekleştirme yetkisine sahip yedi limandan birisidir. Hinterlandının ulusal olarak oldukça geniş olması ve en kısa süreçler içerisinde işlemlerini tamamlayabilmesiyle agresif rekabetçilik boyutunu sağladığını söylenebilir.



**Tablo 11: Çelebi Bandırma Limanı Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Uyumu (2010-2015)**

YIL	Bulgular	Yenilikçilik					Agresif Rekabetçilik	Risk Alma	Proaktiflik
		Yeni İş Girişimi	Stratejik Yenilenme	Örgütsel Yenilenme	Süreç Yenileme	Ürün/Hizmet Yeniliği			
2010	Çelebi Holding iştiraki Çelebi Yatırım Danışmanlık ve İşletme A.Ş. Antalya Limanı'ndaki Hisseleri devir ederk Bandırma Limanı'nı alması	X	X	X	X	X	X	X	X
2010-2021	Çelebi Holding iştiraki Çelebi Yatırım Danışmanlık ve İşletme A.Ş. Bandırma Limanı'na 50.000.000 Dolar yatırım yapması	X	X		X	X	X	X	X
2012	Bandırma Limanı dev Amerikan petrol Arama gemisi 'Deep Water' operasyonu	X				X		X	
2014	Balıkesir ili dış ticaretinde ihracatta 50 ithalatta 32 ayrı ürün çeşidi dış ticaretinin %90'ını gerçekleştirmesi. Kurulan konteyner istasyonu ile doğaltaş ve mermer ürün grubunda sektörde liderliğe ulaşması	X					X	X	X
2014	Solonport DSS (Karar Destek Sistemi) ile teknolojik altyapıyı güçlendirme.		X		X	X		X	
2014	30.000.000 dolar değerinde altyapı üstyapı ve ekipman yenilenmeleri ve kapasite artışı.		X		X	X	X		X
2015	Enerji sektöründe yüksek tonajlı yükler getirilmesi ve yapılan yeni iş anlaşmaları.	X					X		X
2015	'NBA Van Gogh' isimli dev yük gemisi operasyonu.		X		X				

2015	Bandırma Limanı'na gelen ilk araç yükü.	X				X	X		X
2015	9.250 besilik büyükbaş hayvanın sevk operasyonu ve ürün grubunda hinterlandını genişletmesi						X		

**Kaynakça:** Gazete Arşiv Taramaları ve mülakat kayıtlarından derlenmiştir

Çelebi Bandırma Limanı 07/09/2017 tarihinde Rusya Novorossisk Limanı arasında anlaşma gerçekleştirilerek düzenli konteyner hattı kurulmuştur. Çelebi Bandırma Limanı ve Lider Gemi Sanayi Firması ortak çalışmalar ile başlayacak olan hat özellikle soğutma tertibatlı konteynerlar ile gerçekleştirilecek olup öncelikli amaç Ege ve Marmara bölgesinde üretilen yaş meyve ve sebzeler bu hat ile direk olarak Rusya'ya İhraç edilmeye başlanmıştır (Dünya Gazetesi, 07/09/2017). Kurumsal girişimcilik boyutları kapsamında incelendiğinde; yenilikçilik boyutu içerisinde yeni bir hat oluşturulması açısından yeni iş girişimi, yaş sebze meyve grubunda başlayacak olan çalışma ile birlikte ürün/hizmet yeniliği, uluslararası hat oluşturulması ve yaş sebze meyve grubunda bölgesel hinterlandını genişletmesi ile süreç yenilemesi gruplarında incelenmektedir. Bölgesel rakiplerine karşı üstünlük sağlama çabası ile agresif rekabetçilik boyutuna uyduğu söylenebilir. Aynı zamanda değişimlere ayak uydurarak fırsatları değerlendirme ve başarılı bir şekilde yeni bir pazara girmesiyle proaktiflik boyutuna girdiği söylenebilir.

Çelebi Bandırma Limanı yapılan yatırımlar ile birlikte tamamen teknolojik olan 80.000 m<sup>3</sup> ve 60.000 ton kapasiteli 12 adet çelik siloyu hizmete sunarak depolama alanını arttırmıştır. Çelebi Bandırma Limanı hinterlandında bulunan yem hammaddeleri ve hububatlar gibi kuru dökme yük statüsünde bulunan yükler için bu durum oldukça büyük önem arz etmektedir. Hizmette sunulan silolar ile birlikte yükler gümrükleme süresi boyunca herhangi bir zarar görmeden muhafaza edilebilecektir. Sunulan bu hizmet bölge açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutlarında incelediğimizde; yenilikçilik boyutu kapsamında pazar payı ve elleçleme miktarını arttırması adına ürün/hizmet yeniliği ve süreç yenileme gruplarını kapsadığı söylenebilir. Ulusal boyutta kuru dökme yük elleçleme ve depolanmasında söz sahibi olan bir işletme olarak kapasitesini arttırmasının ise agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarına girdiği söylenebilir.

Çelik silolar ile birlikte aynı zamanda hizmete sunulan, 3 adet 115 m<sup>3</sup>'lük kapasitede olan 'Sınırlı Depolama Kapasiteli Tehlikeli Sıvı Yük Aktarma' ile birlikte direk olarak gemilerden 450 metre uzunluğundaki Pipeline Boru Hattı ile asit yükünün tahliyesi adına tam otomasyon sistemine entegre test edilmiş ve deneme çalışmaları tamamlanmıştır.

Çelebi Bandırma Limanı Ticaret Müdürü Şükrü Yegül “2018 yılının ilk on ayındaki rakamlara baktığımızda özellikle sıvı yük konusunda toplamda yüzde 10’luk bir artış sağlamış bulunmaktayız. Genel kargo ve proje yük grubunda da müşteri portföyünü arttıran Çelebi Bandırma Limanı tüm müşterilerine en iyi performansta hizmet vermeye devam edecektir” açıklamalarında bulunmuştur (Vira Haber, 16.09.2018).

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy “Sınırlı Depolama Kapasiteli Tehlikeli Sıvı Yük Aktarma’ projesinin 2 milyon dolar yatırım değerine sahip olduğunu dile getirirken; "Bu sistemle Çelebi Bandırma Limanı operasyon hızını saatte 250-300 ton asit tahliyesine çıkarmış, aynı anda 3 gemi boşaltma yapabilecek şekilde dizayn edilmiş ve saatte 10 bar basma kapasite hızına ulaşmıştır.” açıklamalarında bulunmuştur (Vira Haber, 19.11.2018).

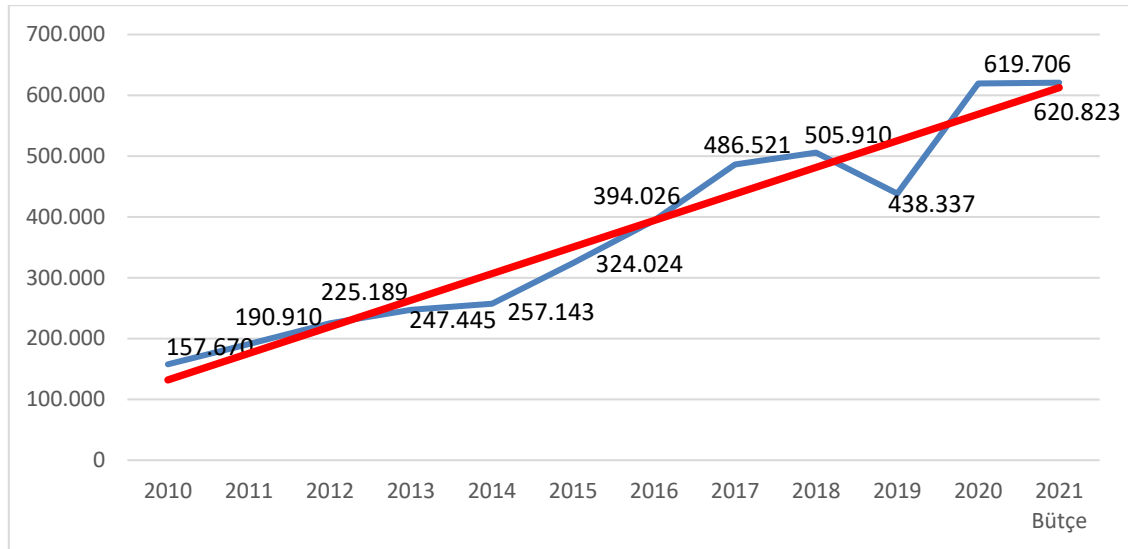
Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy “Bakın dökme sıvı bu bölge bir sülfürik ve fosforik asit bölgesi Türkiye’ye gelen limanlarda operasyonel olarak işlem gören sülfürik asidin ilk 5 limanından birisi burası biz genelde 5. Limanız yaklaşık 500.000 tona yakın bir asit operasyonumuz var bizim sülfürik asit belki daha önce duymuşsunuzdur gelişmişlik ile ilgili sülfürik asidin kullanılmadığı yer yok her türlü sanayide kullanılan bir sıvı fosforik asitte biliyorsunuz yiyecek de kullanılıyor artı melasıda biliyorsunuz; yem sanayinde yem katkı maddesi olarak kullanılıyor. Dökmede birde eti madem ile ilgili çalışmamız var biliyorsunuz eti maden Türkiye’nin göz bebeği en önemli ihraç sanayii kuruluşumuzu gerçekleştiren kuruluşlarımızdan bir tanesi kapasitesinin yaklaşık %50 sini biz gerçekleştiriyoruz hem kendi hem de bizim imkânlarımızla yaklaşık olarak 1,000,000 ton Amerika, Avrupa ve Çin olmak üzere ihraç olarak gerçekleştirilmekteyiz. (Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019)

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy “Asit gemilerinin boşaltması rıhtımda gerçekleşmeyecek. Rıhtımda supalan (tahliye) yapmayacaksınız, bunların hepsi boru hattıyla depolama tesislerine gidecek. Çevre ve iş güvenliğine uygun çalışılacak bakanlığımız ile yapmış olduğumuz çalışmada sınırlı depolama alanına sahip asit depolama tesisi adıyla tesis kurduk. Türkiye’de bir tane var, şuan 3 tane gemi aynı anda 2 si sülfürik asit 1 tanesi fosforik asit olmak üzere 3 tane gemi ile aynı anda çalışabilecek kapasitedeyiz. Geri sahaya alınıyor, geri sahadan sınırlı kapasiteli depolamamız var. Kamyonu yüklemeler tamamen bilgisayar kontrollü

güvenliklidir. Türkiye’de bu şekilde başka bir tesis yok bizde var sadece. Yaklaşık 2,000,000 dolarlık bir yatırım yaparak önemli bir tesis oluşturduk.” (Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019).

Kurumsal girişimcilik boyutları kapsamında incelendiğinde; yenilikçilik boyutu içerisinde çevreye uyum ve rekabet tarzlarını yenilemesi konusunda ‘stratejik yenilenme’, kurumun kapsamlı bir biçimde yeniden düzenlenerek sistem değişikliği yapılması ‘örgütsel yenilenme’, girdi ve çıktılarının ihtiyaç duyulan şartlar içerisinde iyileştirilmesiyle de ‘ürün/hizmet yeniliği’ kapsamına girdiği söylenebilir. Sıvı dökme yük grubundaki yük hacmindeki sürekli artış ve pazardaki başa baş liderliğini arttırabilmesi açısından agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutunu kapsadığını söylenebilir.

**Tablo 12: Çelebi Bandırma Limanı Sıvı Yük Hacmi (Ton) (2010-2021)**



**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) derlenmiştir.

Balıkesir ili sahip olduğu verimli tarım arazileri, hayvancılık potansiyeli, geniş maden kaynakları ve yenilenebilir enerji sistemleriyle birlikte oldukça önemli konumda bulunan ticaret merkezi haline gelmiştir. İstanbul ve Kocaeli Sanayisinin artan yoğunlukları dolayısı ile üretim ve ticaretin Balıkesir bölgesine kayıyor olması kısa vadede bölgenin önemini arttırmıştır (Vira Haber, 08/04/2019).

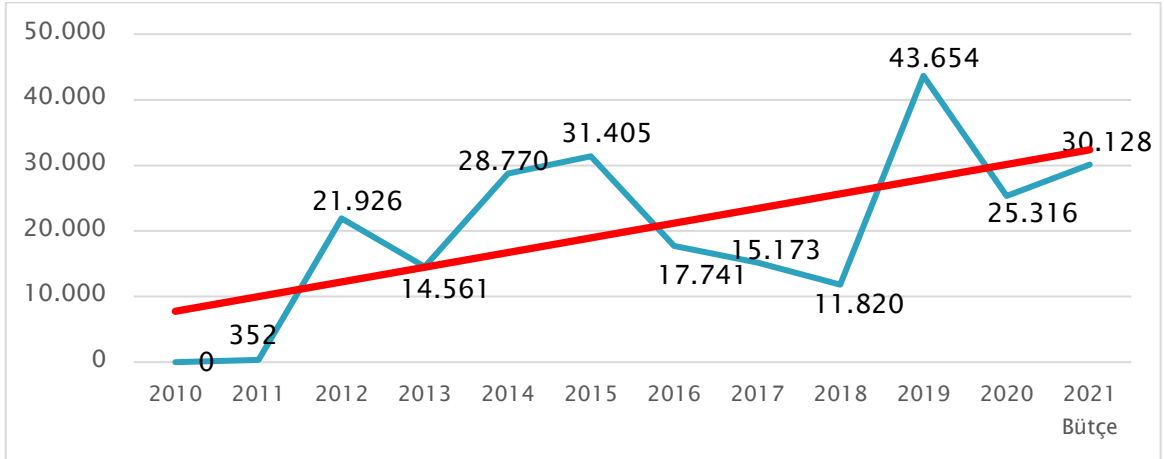
Çelebi Bandırma Limanı proje yük ve genel kargoda müşteri portföyünü sürekli olarak arttırmaktadır. Hinterlandında bulunan Rüzgar Enerji Santrali (RES)

kurulumları için Türkiye'ye gelmekte olan RES ekipmanlarının tamamına yakını Türkiye'ye girişlerini Çelebi Bandırma Limanı'ndan sağlamaktadır. Balıkesir, Çanakkale, Tekirdağ ve Manisa bölgelerinin yanında Denizli'ye Siemens tarafından kurulacak olan Rüzgar Enerji Santrali için de projelerin gerçekleştirileceği liman olarak Çelebi Bandırma Limanı seçilmiştir. Çelebi Bandırma Limanı bölgesinde proje yük grubunda faaliyet gösteren Arıtaş Worthington, Best Trafo ve Gesbey ile sürekli çalışmakta, Siemens, Vestas, Enercon, GE, Leitwind gibi uluslararası birçok enerji türbini üreticileri ile de proje bazlı görüşme ve çalışmalarını sürdürmektedir (Vira Haber, 08/04/2019).

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy "*Bölgemiz sanayiye açık ve özellikle de rüzgar enerji santrallerinin ve enerji santrallerini yoğun olarak bulundurulduğu bir bölge. Bandırma bölgesinin rüzgar alma potansiyeli itibari ile RES'lerin (rüzgar enerji santrallerinin) girişi ve gidişi Çelebi Bandırma Limanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Çok büyük oransal olarak, özellikle Balıkesir ve Çanakkale bölgelerinden Manisa'ya ve hatta Datça'ya kadar hizmet vermektedir. Bu bölgelerde kurulacak olan rüzgar enerji santrallerinin parçaları liman tarafından gemilerden indirilmekte ve yüklenerek gönderilme işlemleri gerçekleştirilmektedir*" (Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019)

Kurumsal girişimcilik boyutları açısından incelendiğin de proje yük ve enerji grubundaki bölgesel egemenliğin sürdürebilmek adına yapılan çalışmalar proaktiflik boyutunu kapsadığını söyleyebiliriz. Kurulan ilişkiler, mevcut durumun korunması ve artırılmasına yönelik olması nedeniyle agresif rekabetçilik boyutunu kapsadığı söylenebilir.

**Tablo 13: Çelebi Bandırma Limanı Proje Yük Hacmi (Ton) (2010-2021)**



**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) derlenmiştir.

Çelebi Bandırma Limanı Ticaret Müdürü Şükrü Yegül yaptığı açıklamalarda “Vagon taşımacılığında bölgemizin dinamosu haline geldiklerini” belirtmiştir. Vagon taşıma maliyetlerindeki avantaj ile özellikle dökme katı yük grubunda ithalatlara hız verdiklerini ithalat müşteri portföyündeki artış ile birlikte paralel olarak artan demiryolu taşımacılığı ile de çalışan müşterilerin önceki dönemlere göre artış gösterdiklerini belirtmiştir (Dünya, 01.06.2019).

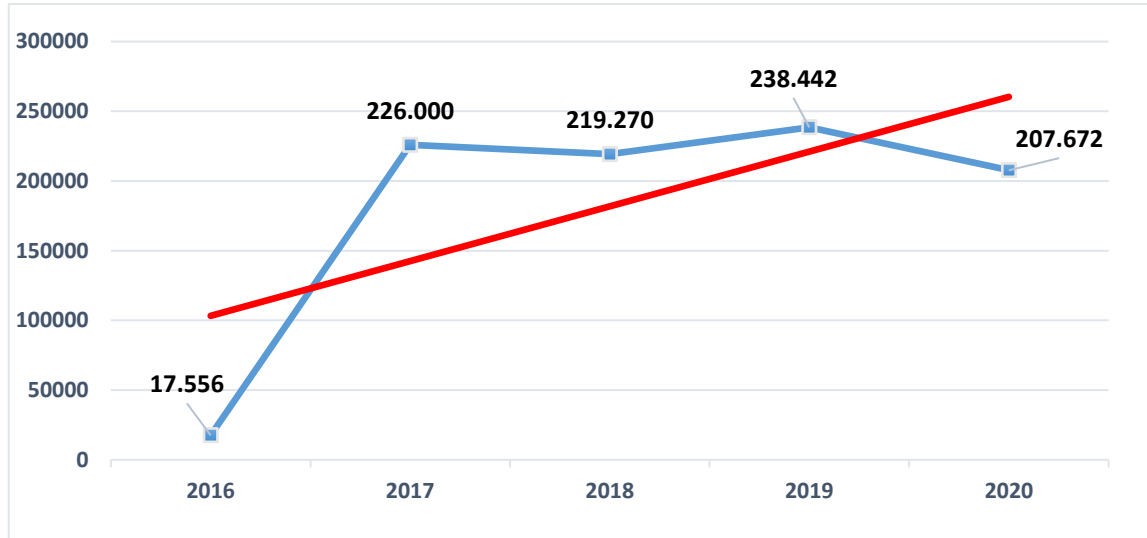
Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy “Bandırma Limanı Türkiye’nin demiryoluna bağlı en önemli 7 limanından bir tanesi. Bunların yüklerine tek tek vermiş olduğumuz hizmet yük gruplarına bakarsak Bandırma hinterlandı bu yükleri ithal ve ihraç eden mükelleflerle dolu bunlarda önemli çalışmalarda bulunuyorlar şöyle izah edelim; operasyonel olarak birincil hizmet verdiğimiz alan Balıkesir, Bandırma, Çanakkale ve Bursa’nın Karacabey’e kadar olan yerleri ikincil olarak uzatırsak Konya’ya, Datça’ya Manisa ve Akhisar’a kadar gidiyoruz.”(Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019).

Bu süreç içerisinde limanda gerçekleşen yük elleçleme kapasitesinin 2010-2019 yılları arasında %40 oranda artmış olarak devam ettiklerini belirtilmiştir (Deniz Haber,18.06.2019). Kurumsal girişimcilik boyutlarında incelendiğinde; 2016 yılında başlayan demiryolu taşımacılığının %40 oranında artması yenilikçilik boyutunun yeni pazarları geliştirme çalışmalarıyla birlikte yeni iş girişimi kapsamında olduğu söylenebilir. Aynı zamanda vagon taşıma maliyetlerindeki avantajı kullanarak dökme

katı yük grubundaki ithalatlarına hız vermeleri ve vagon taşımacılığına yönelmeleri ise stratejik yenilenme kapsamında olduğu söylenebilir.

Tedarik ve hizmet sürecindeki yapılan yenilikler aynı zamanda yeni süreçler oluşturulması ile süreç yenileme ve ürün/hizmet yeniliği kapsamına girdiği söylenebilmektedir. Bölgede lider olarak bulunduğu konum ile birlikte gerçekleştirilen yeni iş süreçleri oluşumlarının ise süreç yenileme ve agresif rekabetçilik boyutunda olduğu söylenebilir. Özellikle 2019 yılında başlayan küresel pandemi sürecinden dolayı ise önceden harekete geçilmesinin ise proaktiflik boyutu kapsamında olduğu söylenebilir.

**Tablo 14: Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Yük Hacmi (Ton) (2016-2021)**



**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) derlenmiştir.

Çelebi Holding Basın Açıklaması;“Çelebi Bandırma Uluslararası Limanı İşletmeciliği A.Ş Türkiye ve dünya çapında adından söz ettiren ve söz ettirmeye devam eden Çelebi Holding iştirakleri arasında yer alan bir yapı taşıdır. Türkiye'nin iş ve sanayi merkezi İstanbul'un yanı sıra ticari açıdan büyük önem taşıyan Güney Marmara ve Ege Bölgesi'ne bağlantılarıyla avantajlı bir konumda yer alan Çelebi Bandırma Limanı ilk 5 ayda geçen yılın aynı ayına göre toplam yük hacminde yüzde 12'lik bir artış sağlayarak operasyonlarına devam etmektedir” olarak açıklama yapılmıştır. Aynı zamanda gerçekleştirilen 50 milyon dolarlık alt ve üstyapı çalışmalarına ilaveten modern bir liman olarak 2019 yılında da rehabilitasyon



çalışmalarına devam etiklerini belirtmişlerdir. Bu süreç içerisinde limanda gerçekleşen yük elleçleme kapasitesinin 2010-2019 yılları arasında %40 oranda artmış olarak devam ettiklerini belirtmişlerdir (Deniz Haber, 18.06.2019). Çelebi bandırma Limanı kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını karşıladığı söylenebilmektedir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy 15/01/2020 tarihinde gerçekleştirdiği bilgilendirmelerde “*Limanda 2019’da 18 bin 581 konteyner yükünün elleçlendiği*” bilgisini veren Ersoy, “*Limamızda, konteyner servisi veren MSC ve KTL firmalarının besleyici servisleriyle Ambarlı ve Asyaport limanlarında barınan ana gemilere taşımalar, haftada bir ya da iki sefer olmak üzere düzenli halde devam etmektedir.*” Kurumsal girişimcilik boyutlarına göre sektörel paydaşlar ile birlikte hareket edilerek uluslararası konteyner yükündeki pazarını arttırma çalışmaları ile birlikte proaktiflik boyutuna uyum sağladığı söylenebilmektedir.

Eti Maden bor yüklemelerinde, limana yakın olan Eti tesislerinden Uzak Doğu’ya ihracatın büyük çoğunluğu Bandırma Limanı’ndan gerçekleşmiştir. (Yeniasır, 15.01.2020). Bölgesel paydaşlardan olan ETİ Maden İşletmeleri sayesinde Türkiye’den dünyaya ihraç edilen ‘bor’ madeni sayesinde uluslararası hinterlandını genişletmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutlarında incelendiğinde; bor madeni ihracatı konusunda Türkiye’deki en önemli limandır. Bor madeni ihracatı Bandırma Limanı’nın temel iş alanlarından birisi olmasıyla birlikte proaktiflik boyutuna uyum sağladığı söylenebilir. Bor madeni konusun da rakiplerine üstünlük sağlarken stratejik pazarlara girebilme konusunda süreç yenilenmesi, stratejik yenilenme ve pazar oluşturabilmesiyle de agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutuna uyduğu söylenebilmektedir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy; limanda 2019 yılında katı dökme yük grubunda 2019 yılında 4.150.641 yon yük elleçlendiği ve bu rakamın 2018’e kıyasla %35 artış gösterdiğini belirtilmektedir. (Sabah Gazetesi, 17.01.2020). Aynı zamanda ithalatçı müşteri portföyleri ile birlikte paralel olarak gelişen demiryolu taşımacılığını kullanan müşteri portföylerinde önceki yılın aynı dönemine oranla %148 arttığı belirtilmektedir. (Vira Haber, 07.02.2020).

**Tablo 15: Çelebi Bandırma Limanı Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Uyumu (2017-2020)**

YIL	Bulgular	Yenilikçilik					Agresif Rekabetçilik	Risk Alma	Proaktiflik
		Yeni İş Girişimi	Stratejik Yenilenme	Örgütsel Yenilenme	Süreç Yenileme	Ürün/Hizmet Yeniliği			
2017	Çelebi Bandırma Limanı ile Rusya Novorossisk Limanı arasında anlaşma gerçekleştirilerek düzenli konteyner hattı oluşturulması ve yaş sebze meyve ürün grubu pazarına girmesi.	X			X	X	X		X
2018	80.000 m3 ve 60.000 ton kapasiteli 12 adet çelik siloyu hizmete sunarak depolama alanını arttırmıştır.				X	X	X		X
2018	‘Sınırlı Depolama Kapasiteli Tehlikeli Sıvı Yük Aktarma’ projesinin tamamlanması.		X	X		X	X		X
2019	Enerji sektöründe yeni anlaşmalar ve görüşmeler ile sektördeki payını ve hinterlandını arttırması.						X		X
2019	Demiryolu müşteri portföyünün arttırılması ve liman hinterlandının genişletilmesi	X	X		X		X		X
2019	Karabük Demir Çelik Fabrikası'na demir cevherinin Bandırma Limanı'nda elleçlenerek düzenli sevk operasyonlarının gerçekleşmesi.		X		X	X	X		X
2019	Limana yük elleçleme kapasitesinin %40 arttırılması	X	X		X		X	X	X
2020	Konteyner hatlarının sektörel paydaşlarla ortak düzenli olarak devam ettirilmesi		X		X				X

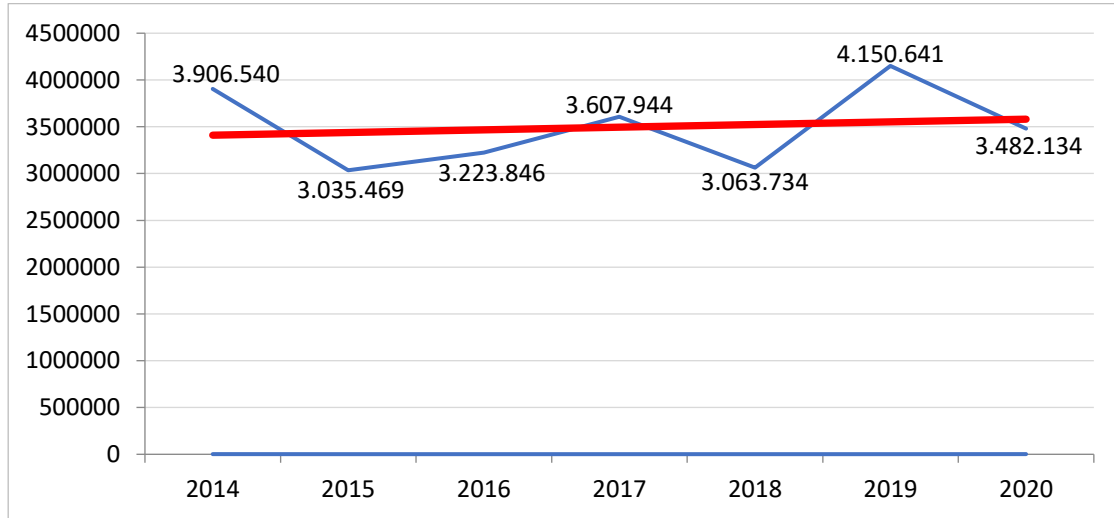
2020	ETİ Maden İşletmeleri ile birlikte 'Bor' madenini sektörde lider olarak ihraç etmesi ve yeni pazarlara girebilmesi.		X		X	X	X		X
2020	Katı dökme yük grubu ve demiryolu taşımacılığında iş hacminin ve müşteri portföyünün arttırılması.						X	X	X

**Kaynakça:** Gazete Arşiv Taramaları ve mülakat kayıtlarından derlenmiştir

Çelebi Bandırma Limanı 2007-2015 yılları arasında Türk şirketlerine özelleştirilen limanlar arasında bulunmaktadır. Kurumsal girişimciliğin boyutlarına uyum sağlamasıyla sektörde bulunan dış etkenlerden en az şekilde etkilendiği görülmektedir. Kurumsal girişimcilik yapısının yenilikçilik boyutu sayesinde ulusal, uluslararası pazarlara uyum sağlayabilirken aynı zamanda risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetçilik boyutlarına olan uyumları ile de sektördeki konumunu koruduğu söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik boyutunda incelendiğinde; yapılan anlaşmalar ile gerçekleşen müşteri portföyleri ve iş hacmi artışları liman da gerçekleşen sürekli yenilenme çalışmaları artmaktadır. Bu duruma bağlı olarak artan elleçleme miktarları ve yük hizmetlerindeki artış Limanın yeni proje operasyonlarında olan profesyonelliğin daha çok duyulmasına fayda sağlarken demiryolu iş hacimlerini de arttırmaktadır. Bu kapsamda yeni iş girişimleri, stratejik yenilenmeleri, süreç ve ürün yeniliklerini de beraberinde getirdiği söylenebilmektedir. Limanın agresif rekabetçiliği yeni pazarlar müşteri portföyünü arttırmasıyla verilen hizmet farklılıklarıyla agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktivite boyutlarını da arttırdığı söylenebilmektedir.

**Tablo 16: Çelebi Bandırma Limanı Katı Dökme Yük Hacmi (Ton) (2014-2021)**

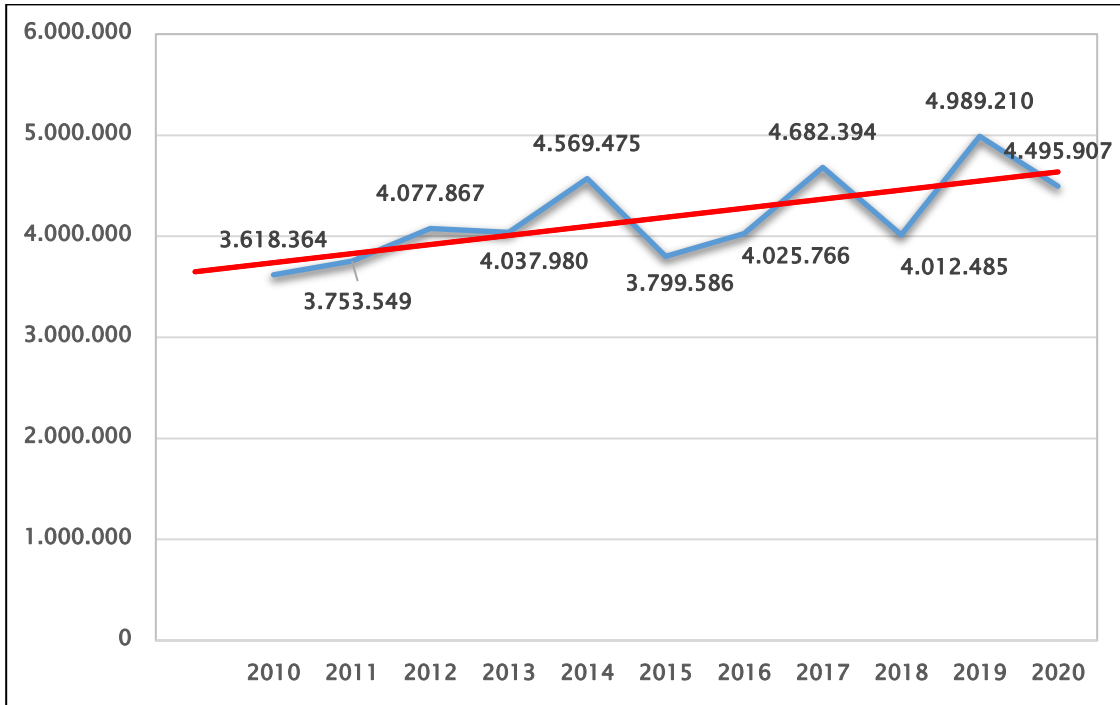


**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) Derlenmiştir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy, “2017 de Türkiye’de üretimin buğday türevlerinin 21,000,000 ton Türkiye’nin ithalatı tüm limanlar 4,5 milyon ton bandırma limanı ise %13 ile 593 000 ton 2018 de ise buğday ve türevlerinin Türkiye de

üretimi 20,000,000 ton 2018 de ise tüm Türkiye limanları içerisinde 4,8 milyon ton limanımızda yapılan ithalat 523 000 ton %12. Mısır ve türevlerinde ise türkiye 6,000,000 ton ürettiyor 1,7 milyon ton ithal ediyor 722.000 ton 2017 de Türkiye'ye ithal edilen mısırın %41 i Çelebi Bandırma limanında geçmiştir. 2018 de %43 ü ithal edilmiş 1,150000 ton biz yaklaşık 500000 bin tona hizmet vermişiz. Yağlık tohumlar burada yağ kırma sanayisi çok önemli biliyorsunuz yağlık kırmada hem yağ getiriyor hem de bunu küspesinden faydalanılıyor hizmet verdiğimiz ithal yük oranı %21 yemlik kepek ve küspede de 2018 de %35. Ortalama bu beş ürünün ithalatının %23 ünü Bandırma yapıyor bu net yani bandırma limanı dediğin zaman Türkiye'ye gelen yem hammaddesi ile ilgili 5 ana ürünün %23 ortalamasını limanımızda gerçekleştiriyor” açıklamalarında bulundu(Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019).

**Tablo 17: Çelebi Bandırma Limanı Toplam Yük Hacmi (Ton) (2010-2020)**



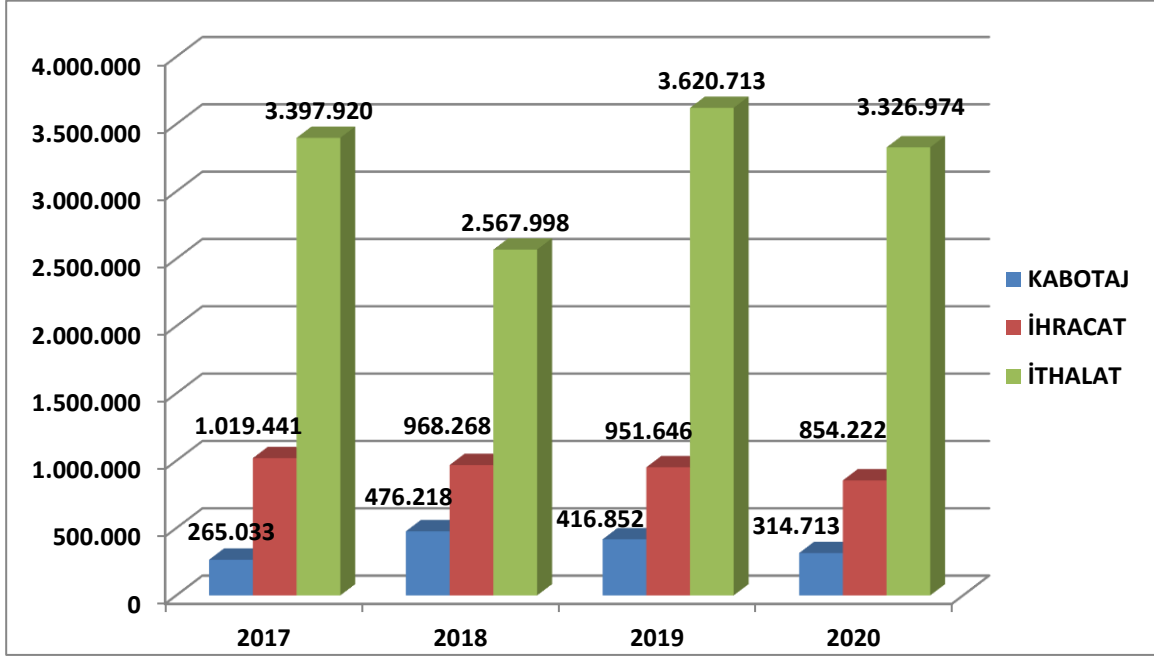
**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) Derlenmiştir.

Çelebi Bandırma Limanı Müdürü Mehmet Akif Ersoy, “Geçen sene toplam yük olarak 4,000,000 ton yük elleçledik, bu sene 4,800,000 ton bekliyoruz. Yaklaşık olarak %15 oranında artış bekliyoruz. Bunun önemli bir kısmı ithalattan kaynaklı. Kabotaj yüklerinde de artışımız var. İthal yüklerdeki oranlara da bakarsak Bandırma'nın ne kadar önemli bir

*şehir olduğunu görebiliriz. Bandırma Limanı'nın operasyona açılması ile birlikte Bandırma Limanı'nın kanatlı ve kırmızı et üretiminde olağanüstü artış meydana geldi bu üretimde kullanılan hayvan yeminde; 2013'de ithal yem oranı %44 iken şimdi %58'lere çıktı. Bandırma sanayi üretim kenti değil. Bandırma liman kenti. Liman kenti ise etrafında sanayisi var liman kenti ise etrafında borsası var üreticisi var limanınız varsa ithalatı ihracatı gerçekleştirirsiniz işlemlerini rahat yaparsınız veya dahili ticareti daha iyi gerçekleştirirsiniz. Limanımız genelde %70 -75 arası ithal hizmet veriyor. Bunun %20 si ihracat derken sadece bor madenini kastetmiyoruz. Maden ihracatımız var. Mermer ihracatımız var yiyecek ile ilgili konteynerle gönderdiğimiz ihracatlarımız da var. Bunlar tavuk olsun yumurta olsun birkaç sene önce de yiyecek ile ilgili meyve ve sebze yollamıştık. Geri kalan oransal kısmı ise kabotaj (dahili yükümüz) buda Türkiye'deki 2-3 tane önemli sanayiye hitap eden yük gruplarından bir tanesi ETİ'nin tesislerinde kullanılan pritin gelmesi bir tanesi de Karabük'ün, Karabük Demir Çelik Sanayi'nin önemli bir kısmı da bizden gidiyor. Balıkesir'de üretilen maden limanımız tarafından gemilere yüklenerek Karadeniz'den Karabük'e ulaşmak üzere gidiyor. Bandırma limanının çalışmasından mükelleflerimiz çok memnun hizmet süratimiz çok iyi bu hizmet sürecimiz mükelleflere olumlu olarak yansıyor. İthal yüklerin daha uygun koşullarda malolması demek ihraç yüklerin yurtdışında daha pozitif olarak rekabet şansının artması demektir. Limanlar bildiğiniz gibi ticaret yerleridir; ticaretin daha hızlı daha kolay daha güvenilir daha güzel imkânlarla yapılması demektir. Bu durum ticaretin daha kolay rekabetçi olarak daha güçlü ve daha hızlı olması malın maloluş fiyatlarını da etkilemektedir”(Bandırma Manşet Gazetesi, 16/10/2019).*

Balıkesir'den yola çıkarılan demir cevheri Balıkesir'den Bandırma Limanı'nına taşınmaktadır. Bandırma Limanı'nda elleçlenerek gemilere yüklenmekte ve Zonguldak Filyos Limanı'na sevkiyatı gerçekleştirilmektedir. Zonguldak Filyos Limanı'ndan Karabük'e karayolu ve demiryolu ile taşınarak Karabük Kardemir tesislerine teslim edilmektedir. Çelebi Bandırma Limanı bulunduğu tedarik zinciri içerisinde ulusal olarak oldukça önemli bir konumdadır. Kurumsal girişimcilik açısından incelendiğinde; bölgesel madenlere hitap edebilmesi stratejik yenilenme, süreç yenilenmesi ve ürün/hizmet yeniliği gruplarına uyum gösterdiği söylenebilir. Ulusal pazarda farklı bölgelere hitap etmesi agresif rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarına uyum gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 18: Çelebi Bandırma Limanı Dış Ticaret Yük Hacmi (Ton) (2017-2020)**



**Kaynakça:** Çelebi Bandırma Limanı ([www.portofbandırma.com](http://www.portofbandırma.com)) kaynağından alınan veriler ile derlenmiştir

Limancılık sektörü küresel kapsamda incelendiğinde diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Üretim ve hizmet sektörlerinde tedarik zinciri içerisinde bulunan aktörlerden farklılıklar barındırmaktadır. Bu farklılıklardan en net olanı içerisinde deniz taşımacılığı modu bulunan tedarik zinciri sistemlerinin değişmeyen bir parçası olmasıdır. Aynı zamanda lojistik merkezler kapsamında bulunmasından dolayı bütün liman işletmeleri uluslararası bölge olarak geçmektedir. Bu sebeple gerçekleşen bütün işlemler belirlenen döviz türleriyle gerçekleşmektedir. Kurumsal çerçevede tedarik zinciri içerisinde bulunan bütün işlemleri ekonomik olarak etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan işlemlerin en üst düzeyde lojistiğin standartlık, ekonomik olma, yeterlilik, esneklik, sadelik, koordinasyon ve izlenebilirlik prensiplerini barındırması gerekmektedir. Lojistiğin prensiplerini en iyi biçimde gerçekleştirebilen liman işletmeleri ülkeye döviz girdisini sağlayan en önemli kurumsal aktörlerdir. Yapılan operasyonların ihracat, ithalat ve kabotaj (uluslararası sularda gerçekleşen işlemler) olması fark etmemektedir. İhracat işlemleri ülkeye döviz kazandırmaktadır. İthalat işlemleri ise liman iş hacmini, kapsamını, işlem hızını ve müşteri portföyünün artırılmasıyla ülkeye döviz girişine olanak sağlamaktadır. Kabotaj işlemlerinde ise gerçekleşen liman işlemleri sayesinde dövizin yurt içindeki dolaşımına olanak sağladığı söylenebilir.

Çelebi Bandırma Limanı lojistiğın prensiplerine olan bağılılığı ve yaptığı hamleler ile kurumsal girişimcilik kapsamında oldukça önemli bir örnektir. Kurumsal girişimcilik yapısı kapsamında her türlü yükün elleçlenebildiği bir liman olması, liman içi operasyonlar, demiryolu avantajı ve hinterlandında bulunan paydaşlar sayesinde pazarda söz sahibi bir işletme haline gelmiştir. Bu sebeple kurumsal girişimciliğın tüm boyutlarını taşıyabilirken aynı zamanda krizleri fırsata çevirebilmektedir. Senelik kapsamlarda incelendiğinde ise farklı farklı yük gruplarında gerçekleşen iş hacimlerinin aynı zamanda farklı yük gruplarındaki gerçekleşen artışlarla desteklendiği söylenebilir.

**Tablo 19: Çelebi Bandırma Limanı'nın Yük Türlerine Göre Toplam Yük Hacimleri ve Kapasite Kullanım Oranları (2017-2020)**

YÜK TÜRÜ VE CİNSİ			YÜK HACİMLERİ VE KAPASİTE ORANLARI		
YÜK TÜRÜ	BİRİM	YIL	Liman Kapasitesi	İş Hacimleri	Kapasite Kullanım Oranı %
KURU DÖKME YÜK	TON	2017	10.875.465	3.607.943	33
		2018	10.875.465	3.063.734	28
		2019	10.900.000	4.150.641	38
		2020	10.951.060	3.482.134	32
SIVI DÖKME YÜK	TON (X1000 TON)	2017	471.600	486.520	103
		2018	471.600	505.910	107
		2019	500.000	438.337	88
		2020	471.600	619.706	131
GENEL KARGO	TON (X1000 TON)	2017	1.075.508	601.197	56
		2018	1.075.508	461.501	42
		2019	1.100.000	400.232	36
		2020	1.000.000	394.066	39



<b>KONTEYNER</b>	<b>TEU</b>	<b>2017</b>	188.000	28.858	<b>15</b>
		<b>2018</b>	188.000	35.695	<b>18</b>
		<b>2019</b>	200.000	18.581	<b>9</b>
		<b>2020</b>	188.000	13.354	<b>7</b>
<b>RO-RO</b>	<b>ARAÇ</b>	<b>2017</b>	500.000	228.545	<b>46</b>
		<b>2018</b>	500.000	196.192	<b>39</b>
		<b>2019</b>	600.000	193.382	<b>32</b>
		<b>2020</b>	569.159	183.001	<b>32</b>
<b>PROJE YÜK</b>	<b>TON (X1000 TON)</b>	<b>2017</b>	15.173		
		<b>2018</b>	11.820		
		<b>2019</b>	43.654		
		<b>2020</b>	25.316		
		<b>2021</b>	30.128 (İlk 6 ay)		
<b>DEMİRYOLU İŞ GRUBU</b>	<b>TON (X1000 TON)</b>	<b>2017</b>	226.000		
		<b>2018</b>	219.270		
		<b>2019</b>	238.442		
		<b>2020</b>	207.672		

**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) derlenmiştir.

Genel olarak Çelebi Bandırma Limanı'nı bulunduğu bölgede olduğu kadar ulusal ve uluslararası da oldukça önemli bir limandır. Yapılan yenilikler ve gerçekleştirdiği operasyonların farklılığı ile birçok yük grubuna hizmet verebilmektedir. Kurumsal girişimcilik yapısı incelendiğinde ise yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alabilme ve proaktiflik boyutlarının tümünün uygulanabilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 20: TCDD Özelleşen Limanlar Yük Verileri (2013-2020)**

LİMANLAR		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	x1000 TON
MERSİN	Yükleme	10.463	10.998	11.088	11.660	13.025	14.605	15.329	15.635	x1000 TON
	Boşaltma	12.840	15.217	13.597	13.211	13.742	12.014	14.363	14.260	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	<b>23.303</b>	<b>26.215</b>	<b>24.683</b>	<b>24.871</b>	<b>26.767</b>	<b>26.619</b>	<b>29.692</b>	<b>29.895</b>	x1000 TON
BANDIRMA	Yükleme	4.204	4.364	4.038	3.915	4.657	4.208	4.042	3.547	x1000 TON
	Boşaltma	5.616	6.063	5.385	5.850	6.752	5.406	6.234	5.889	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	<b>9.820</b>	<b>10.427</b>	<b>9.423</b>	<b>9.765</b>	<b>11.409</b>	<b>9.614</b>	<b>10.276</b>	<b>9.436</b>	x1000 TON
SAMSUN	Yükleme	1.697	1.792	1.524	1.036	1.614	2.072	1.875	2.583	x1000 TON
	Boşaltma	1.804	1.962	2.183	1.930	2.585	2.123	2.018	2.463	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	<b>3.501</b>	<b>3.754</b>	<b>3.707</b>	<b>2.966</b>	<b>4.199</b>	<b>4.195</b>	<b>3.893</b>	<b>5.046</b>	x1000 TON
İSKENDERUN	Yükleme	899	797	1.338	2.381	2.138	2.465	3.151	3.660	x1000 TON
	Boşaltma	1.285	2.002	2.378	3.214	3.341	4.028	4.205	4.316	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	<b>2.184</b>	<b>2.799</b>	<b>3.716</b>	<b>5.595</b>	<b>5.479</b>	<b>6.493</b>	<b>7.356</b>	<b>7.996</b>	x1000 TON
DERİNCE	Yükleme	-	-	537	611	745	1.228	1.347	1.773	x1000 TON
	Boşaltma	-	-	977	1.131	1.383	2.281	2.502	3.293	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	-	-	<b>1.514</b>	<b>1.742</b>	<b>2.128</b>	<b>3.509</b>	<b>3.849</b>	<b>5.066</b>	x1000 TON
GENEL TOPLAM	Yükleme	17.263	17.951	18.523	19.603	22.179	24.578	25.744	27.218	x1000 TON
	Boşaltma	21.545	25.244	24.520	25.336	27.803	25.852	29.322	30.221	x1000 TON
	<b>Toplam</b>	<b>38.808</b>	<b>43.195</b>	<b>43.043</b>	<b>44.939</b>	<b>49.982</b>	<b>50.430</b>	<b>55.066</b>	<b>57.439</b>	x1000 TON

**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020) Derlenmiştir.

Türkiye’de özelleşen Limanlar ile ilgili olarak:

Mersin Liman 36 yıl süreyle 11.05.2007 tarihinde PSA Afken Ortak Girişim Grubuna devredilmiştir. (TCDD 2016-2020 İstatistik Raporu)

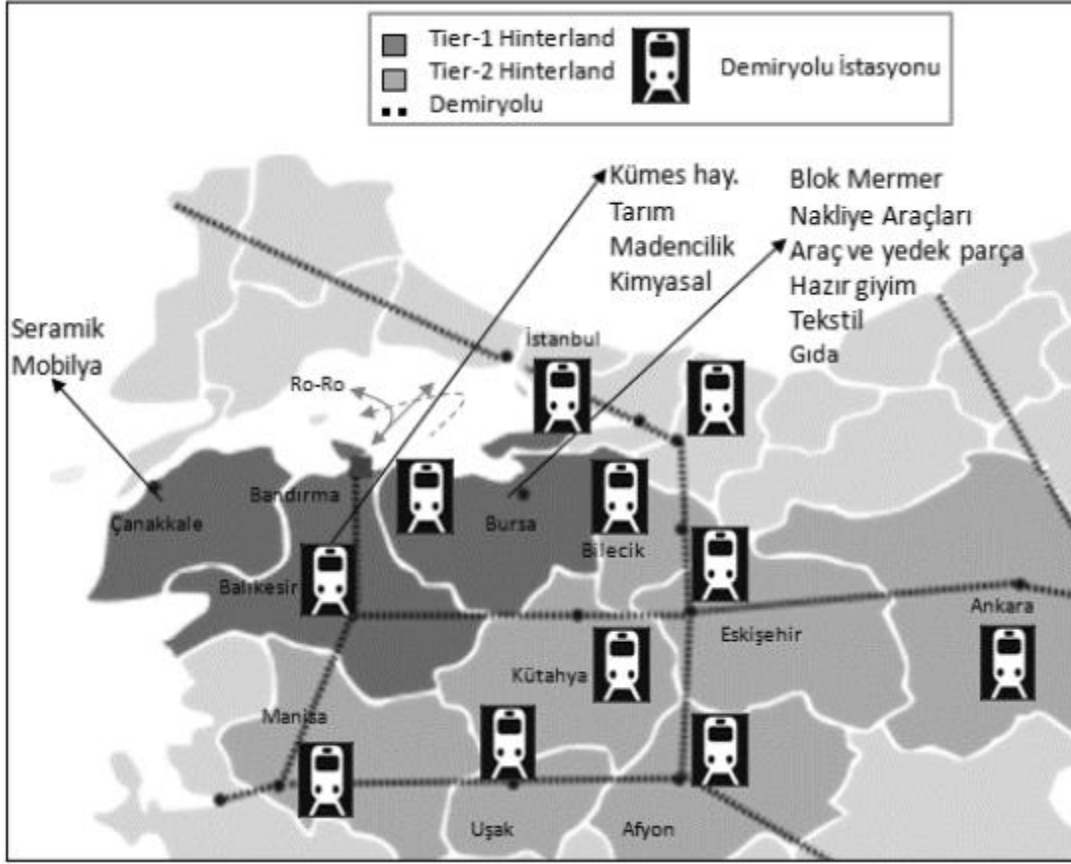
Bandırma liman 36 yıl süreyle 18.05.2010 tarihinde Çelebi Ortak Girişim Grubuna devredilmiştir. (TCDD 2016-2020 İstatistik Raporu)

Samsun Liman 36 yıl süreyle 31.03.2010 tarihinde Ceynak Lojistik ve Ticaret A.Ş.ne devredilmiştir. (TCDD 2016-2020 İstatistik Raporu)

İskenderun Liman 36 yıl süreyle 30.12.2011 tarihinde Limak Yatırım Enerji Üretim İşletme Hizmetleri ve İnşaat A.Ş’ne devredilmiştir. (TCDD 2016-2020 İstatistik Raporu)

Derince Limanı 39 yıl süreyle 02.03.2015 tarihinde Safi Katı Yakıt Sanayi ve Ticaret A.Ş’ne devredilmiştir. (TCDD 2016-2020 İstatistik Raporu)

Çelebi Bandırma Limanı TCDD bünyesinden özelleştirilen limanlar arasında bulunmaktadır. Türkiye’de bulunan en büyük Liman Mersin Limanı’dır aynı zamanda özelleşen en büyük liman olma özelliğini de taşımaktadır. Özelleşen Limanlar arasında Çelebi Bandırma Limanı en büyük ikinci iş hacmine sahip olan limandır. Bu duruma etki eden en büyük faktör ise; Çelebi Bandırma Limanının sahip olduğu imkânları en iyi şekilde değerlendirmesi ve rıhtım operasyonları haricinde saha operasyonlarını da etkin bir şekilde sürdürmesi olduğu söylenebilir. Kurumsal Girişimcilik boyutlarına uyumlu atılımlar gerçekleştirilmesi ve geniş hinterlandı sayesinde yeni anlaşma, proje ve çalışmalara imkân sağlamaktadır (Tablo:10 ve Tablo:14). Yük hacimleri azalıyor olarak gözüke de (Tablo 18) gerçekleşen saha operasyonları ile sektördeki konumunu koruduğu söylenebilir (Tablo 19).



Kaynakça: (Akyar & Çelik, 2018)

### Şekil 19: Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Hinterlandı

Çelebi Bandırma Limanı Türkiye’de diğer özelleşen limanlar ile birlikte incelendiğinde, yük hacmi elleçleme miktarı ile ilk sıralarda yer almaktadır (Tablo 19). Limanın içerisinde bulunduğu stratejik konumu ve kentsel hinterland dikkate alındığında ise bu durumun çeşitli avantajlar sağladığı söylenebilir. Çelebi Bandırma Limanı gerçekleşen sevk ve operasyon hizmetleri ile birlikte bütün liman işlemlerini gerçekleştirmesi ve diğer limanlardan farklı olarak demiryolu bağlantısı olması avantajıyla her türlü saha operasyonlarını da gerçekleştirebilmektedir. Bu sebeple her türlü operasyona uyum sağlayabilmekle birlikte özel operasyonlara da ev sahipliği yapabilmektedir. İçerisinde bulunduğu bu durum Çelebi Bandırma Limanı’nın kurumsal girişimcilik yapısını desteklemektedir (Akyar & Çelik, 2018).

**Tablo 21: Güney Marmara Bölgesi Ana Limanları**

LİMANLAR		TERMİNALLER						
		Konteyner	Genel Kargo	Sıvı Dökme	Kuru Dökme	RO-RO	Yolcu	Demiryolu
1	Borusan Limanı	X	X		X	X		
2	Gemport Limanı	X	X		X	X		
3	Rodaport Limanı	X	X		X			
4	Gemlik Gübre		X		X			
5	Çelebi Bandırma Limanı	X	X	X	X	X		X
6	Bağfaş Limanı		X	X	X			
7	İçdaş Limanı		X		X			
8	Kepez Çanakkale Limanı		X		X		X	
9	Akçansa Limanı		X					
10	Mudanya Limanı						X	

**Kaynakça:** (Koç & Akyar, 2018)'den derlenmiştir.

Çelebi Bandırma Limanı bulunduğu Güney Marmara bölgesindeki paydaşlardan farklı olarak bütün yük gruplarını elleçleyebilme kabiliyeti, terminal çeşitliği ve stratejik konumun getirdiği avantajlar olduğu söylenebilir. Bu sayede operasyon ve saha yönetim süreçlerini rakiplerine göre daha esnek ve hızlı gerçekleştirdiği söylenebilir. Aynı anda birden fazla operasyon çeşitliliği ile demiryolu avantajı da eklendiğinde Güney Marmara bölgesinin ana limanı haline gelmiştir.

**Tablo 22: Çelebi Bandırma Limanı ile Ele Alınan Bileşenlerin Kurumsal Girişimcilik Boyutlarında İncelenmesi (2010-2020)**

Çelebi Bandırma Limanı Ele Alınan Bileşenler	Bileşenlerin Ele Alındığı Tablo ve Şekiller	Etki Eden Faktörlerin Ele Alınan Bileşenler ile Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Uyumluluğu			
		Yenilikçilik	Agresif Rekabetçilik	Proaktiflik	Risk Alma
Çelebi Bandırma Limanı Sıvı Yük Hacmi	Tablo 11, Tablo 18	X	X	X	X
Çelebi Bandırma Limanı Proje Yük Hacmi	Tablo 12, Tablo 18	X	X	X	X
Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Yük Hacmi	Tablo 13, Tablo 18	X	X		
Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Hinterlandı	Şekil 19, Tablo 18	X	X	X	X

Çelebi Bandırma Limanı Katı Dökme Yük Hacmi	Tablo 15, Tablo 18	x	x		
Çelebi Bandırma Limanı Toplam Yük Hacmi	Tablo 16, Tablo 18, Tablo 19	x	x	x	x
Çelebi Bandırma Limanı Dış Ticaret Yük Hacmi	Tablo 17	x	x		
Çelebi Bandırma Limanı'nın Yük Türlerine Göre Toplam Yük Hacimleri ve Kapasite Kullanım Oranları	Tablo 16, Tablo 18, Tablo 19	x	x	x	x
TCDD Özelleşen Limanlar Kıyaslama	Tablo 19	x	x		
Güney Marmara Bölgesi Ana Limanları	Tablo 20	x	x	x	
Şirket Bünyesindeki Planlar Projeler Anlaşmalar ve Hedefler	Tablo 10, Tablo 14	x	x	x	x

**Kaynakça:** Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı 4 Yıllık İstatistik Raporlarından (2010-2014,2011-2015,2012-2016,2013-2017,2014-2018,2015-2019,2016-2020), Çelebi Bandırma Limanı (www.portofbandırma.com) kaynağından alınan verilerden, gazete arşiv taramaları ve mülakat kayıtlarından derlenmiştir.

Çelebi Bandırma Limanı'yla ilgili olarak 2010 yılından itibaren gerçekleşen işler ve projeler çeşitli bileşenler altında incelenmiştir. Ele alınan bileşenler tablo ve şekiller olarak derlenmiştir. Çalışmanın bulguları ile ilgili derlenen tablo ve şekillerin “Kurumsal Girişimcilik Boyutları”na olan uyumu ise (Tablo 10 ve 20) arasındaki tablolardan derlenen (Tablo 21) ile incelenebilir. Tablo 21' e göre Çelebi Bandırma Limanı birçok yük grubuna hizmet verebilmektedir. Kurumsal girişimcilik yapısı incelendiğinde ise yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alabilme ve proaktiflik boyutlarının hepsinin uygulandığı söylenebilir.

## SONUÇ

İnsanlık tarihi uzun yıllara dayansa da bu tarihleri ancak girişim ve buluşlarla nitelendirebiliriz. Bu girişim ve buluşlar insanlıkla birlikte gelişmeye ve sürekli olarak artmaya devam etmiştir. Bu duruma en büyük etken insanlıkla paralel olarak gelişen bilim ve ayrıldığı çeşitli dallar söylenebilir. İnsanlık tarihini çağlara ayrılırken bilim ve teknolojinin öncülüğünde gerçekleştiğini görebiliriz. İlk çağlarda İnsanlığın gelişiminin yaptıkları girişimlerle birlikte şekillenerek bilimi oluşturduklarını görebiliriz. Gerek bilim gerekse insanlığın yaptığı çeşitli girişimler kadar önemli olan bir diğer faktör de lojistik olduğu söylenebilir. Geçmişten günümüze kadar olan çeşitli bilimsel ve girişimsel faaliyetlerin dünya üzerinde tanınması ve yayılması lojistik faaliyetler tarafından gerçekleştirmektedir. Tarih boyunca bilime yön veren; askeri, ticari ve sanatsal birçok girişim lojistikle birlikte dünya coğrafyasına yayılmıştır.

Girişim kavramı ücret karşılığında mal ve hizmet sağlamak anlamına gelirken, girişimci kavramı ise çevre, sermaye ve işgücü gibi faktörleri bir araya getirerek fayda sağlayan kişi ve kurumlar olarak görülmektedir. Girişimcilik kapsam olarak bireyden başlayarak; çevresel, toplumsal, kamusal ve kurumsal olarak pek çok farklı açıdan incelenebilmektedir. Bu sebeple, insan hayatını ve ekonomiyi ele alan tüm gelişim ve faaliyetleri içermektedir.

Gelişime açık ve büyük kurumsal şirketler için zaman ve strateji belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Yenilik odaklı olma, agresif rekabetçilik, proaktiflik ve risk alabilmek gibi davranışlar kurumsal olarak incelendiğinde şirketlerin içinde buldukları piyasadaki konumlarını belirlemektedir. Esnek piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek adına doğru stratejileri önceden belirleyebilmek oldukça önemlidir.

İşletmelerin kalıcı olmalarını sağlayabilmeleri adına lojistik oldukça önemlidir. Dış kaynak kullanımı ve çok taraflı taşımacılığa gereksinim duyan işletmelerin, gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetler kadar kullandıkları lojistik merkezler belirleyici olmaktadır. Limanlar, lojistik köyler ve serbest bölgeler dünya ticaretinin sürdürülebilirliğinin sağlaması için köprü görevini üstlenmektedirler. Aynı zamanda buldukları bölgede dış ticaret, istihdama katkı, yabancı sermaye getirisi ve teknoloji transferi gibi birçok avantajları da bulunmaktadır. Limanlar ile denizyolundan diğer taşıma modlarına bağlantı ve sevk işlemleri yapılabilmektedir.

Türkiye'nin en işlek limanlardan olan Bandırma Limanı sahip olduğu teknoloji ve altyapı sayesinde modlar arası sevk, aktarım ve depolama gibi birçok faaliyeti gerçekleştirebilmektedir. Özellikle 2010 yılında Çelebi Holding tarafından devir alınmasından itibaren gerçekleşen lojistik faaliyetler daha da artmıştır.

2006 yılında Global Yatırım Holding İştiraki Global Liman İşletmeleri ve Antmarin İnşaat Turizm ve Ticaret A.Ş. ile sektöre giriş yapan Çelebi Holding Antalya limanını 22 yıllık süre ile devralmıştır. Fakat edindiği deneyim, tecrübelerine dayanarak 2008 yılında karşısına çıkan fırsatı kaçırmayarak Bandırma Limanı'nı devralmış ve 2010 yılında resmi olarak işletmesine başlamıştır. Çelebi holding 2 yıllık süreçteki deneyim ve tecrübeleri sayesinde agresif rekabetçi bir tutum izleyerek Bandırma Limanı'nı alması ile limancılık sektöründe önemli bir konuma gelmiştir. 2010 yılından itibaren Çelebi Port of Bandırma olarak anılan Bandırma Limanı konteyner taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı ve araç sevkiyat ve depolanması gibi birçok farklı iş grubunda altyapı ve yatırımları yaparak Bandırma Limanı'na yeni bir vizyon katmıştır. Kurumsal girişimciliğin risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarını tam anlamıyla taşımaktadır. Yapılan altyapı ve teknolojik yatırımlar sayesinde sektördeki yenilik ve teknolojilere uyum sağlamıştır. Çelebi Port Of Bandırma 2010 yılında Bandırma Limanı'nı devralması ile birlikte örgütün yönetim ve saha çalışan kadrosunu yenilerken Limanı tanıyan eski personelleri de çatısı altına alarak örgüt yapısını güçlendirmiştir. Çelebi Bandırma Limanı'nın bu tutumu örgütsel yenilenme ile açıklanabilirken aynı zamanda stratejik yenilenmeyi de kapsamaktadır.

Çelebi Port Of Bandırma geniş hinterlandı sayesinde oldukça etkili bir iş hacmine sahiptir. Hinterlandında bulundurduğu Bursa, Balıkesir ve Eskişehir gibi sanayi şehirlerinin bulunması sayesinde oldukça avantajlıdır. Bölgesel olarak incelendiğinde ise ETİ Maden ve toprak Mahsulleri Ofisleri gibi güçlü paydaşların bulunması kuru yük ticaret hacmini arttırmakta ve Çelebi Port Of Bandırma'nın iş hacmini de arttırmaktadır. Eti Maden Araştırma A.Ş. tarafından çıkarılan ve işlenen Bor madeni ve Bandırma Toprak Mahsulleri Ofisi sayesinde İç Anadolu'ya sevk edilen buğday ve mısır gibi birçok tarım ürününün ithalatı Çelebi Port Of Bandırma tarafından gerçekleştirilmektedir. Gerçekleşen süreç yenilikleri sayesinde kuru dökme yük iş hacimleri olumlu olarak artış göstermiştir.

2019 yılında başlayan Covid-19 salgını ile birlikte küresel olarak tüm sektörler etkilenmiştir. Bu bağlamda 2019 yılında deniz taşımacılığı ve limancılık sektörleri de



olumsuz olarak etkilenmiştir. Özellikle standart dışı hacim, şekil ve tonajlarda bulunan proje yük sevkiyatları dünya çapında düşüş göstermiştir. Salgın sürecinde özellikle proje yük konusunda uzmanlaşmış olan Bandırma Limanı’da iş hacminde düşüş yaşamıştır, fakat kısa bir süreç içerisinde bu düşüşün etkileri hızla ortadan kaldırılmaya başlanmıştır.

Çalışma Kapsamında Çelebi Bandırma Limanı’nda gerçekleşen operasyon, proje ve yatırımların değerlendirmeleri yapılmıştır. Katı yük grubu, sıvı yük grubu, demiryolu yük grubu, ve proje yük grupları tablo, şekil ve grafikler ile derlenmiştir. Oluşturulan derlemeler kurumsal girişimcilik boyutları kapsamında değerlendirilerek:

- Altyapı ve yatırımlara önem verilmesi
- İş hacmi kapasitelerinde artış sağlanması
- Toplam yük hacmi kapasitelerinin artması
- Hinterlandının genişlemesi
- Güney Marmara Bölgesindeki ana liman haline gelmesi
- Terminal hizmetleri sayesinde konumunu koruması
- Her türlü yük grubunda hizmet verebilmesi
- Özel operasyonlarda profesyonelliği
- Saha yönetimi süreçlerinin hızlı ve esnek olması
- Dış ticaret hacminin arttığı

Tespit edilerek bunlarla ilgili olarak Çelebi Bandırma Limanı’nda kurumsal girişimcilik ile ilgili ipuçlarına ulaşılmıştır, bunlarla ilgili olarak; yenilikçilik, agresif rekabetçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarına uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akandere, G. (2013). *Lojistik Köylerin Etkin Yönetimi: Konya İline Yönelik Bir Model Önerisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya. 44
- Akiş, E. (2016). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücüne Etkisi, 2. Üretim Ekonomisi Kongresi, 11-12 Nisan, 1-8.
- Akyar D. A. & Çelik, M. S. (2018). *Bandırma Limanı Yük Talep Tahminlemesi*. Aydın, A., Aydın, G., Şahin, Ş. Ş. (Ed.) *Uluslararası Bandırma ve Çevresi Sempozyumu (Ubs'18)* Tam Metin Bildiriler Kitabı 3. (69-81) Bandırma. Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi.
- Alderton, P. M. (1995). *Sea Transportation: Operation and Economics*. 4. Edition. Thomas Reed Publications, London
- Alderton, P. M. (1999). *Port Management and Operation*. LLP, Alderton, London
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik Ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli Ve İmkb Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 14
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). *Intrapreneurship construct refinement and crosscultural validation*. Journal of Business Venturing, 16(5), 498–527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). “Clarifying the intrapreneurship concept”. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 2. Baskı*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Aşkın, A. & Nehir, S. & Vural, S. Ö. (2011). *Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 6(2), 55-72.
- Atık, H. A. (1998). *Serbest Bölge ve Türkiye’de Serbest Bölgeler*. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş Araştırma Müdürlüğü, Ankara.
- Aydın, G. & Öğüt, K. S. (2008). *Lojistik Köy Nedir*, 2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu, TCDD, İstanbul, 15-17.10.2008, Cilt 2, 1439-1448.

- Bakır, T. (2018). *Bandırma'da Arkeolojik Veriler; Doğal ve Tarihi Çevrenin Korunması, Çevre Ve Turizm Bilincinin Geliştirilmesi* Antik Çağ'dan Cumhuriyet'e Bandırma Ve Yakın Çevresi Tarihi, Dora Basım-Yayın I. Baskı, Bursa
- Baki, B. ( 2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*, Lega Kitabevi. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF, Volkan Matbaacılık, 1. Baskı, Trabzon.
- Balık, İ. (2014). *Limanlar ve Liman Yeri Seçimi* Rewieved Journal of Urban Culture and Management. 7(2). 37-48
- Bamyacı, M. (2008). *Modern Lojistik Yönetimi: Organize Lojistik Bölgeler İçin Bir Yer Seçim Modeli*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 77
- Bandırma Manşet. (16.10.2019). Ersoy BGC'nin Konuğuydu. 24.11.2021 tarihinde, [www.bandirmamanset.com/](http://www.bandirmamanset.com/): <http://www.bandirmamanset.com/haber/ersoy-bgcnin-konuguydu-39285.html> adresinden alındı
- Bandırma Şehir. (18.03.2015). Bandırma Limanı'nda Bir İlk!. 24.11.2021 tarihinde, [www.bandirmasehir.com/](https://www.bandirmasehir.com/): <https://www.bandirmasehir.com/bandirma-limaninda-bir-ilk-10947h.html> adresinden alındı
- Bandırma Şehir. (201.01.2015). Dev Türbinler Bandırma Limanı'nda. 24.11.2021 tarihinde, [www.bandirmasehir.com/](https://www.bandirmasehir.com/): <https://www.bandirmasehir.com/dev-turbinler-bandirma-limaninda-9852h.html> adresinden alındı
- Barlın, A. (2009). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü*. Doktora Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dalı İstanbul. 16-63
- Başar, M. & Tosunoğlu B. T. (2006). *Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi c. 1(1), 123-134
- Bilgili, T. (2008). *Lojistikte Hız yönetimi Küresel Bir İşletmede Hız Matrisinin Uygulanması*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 63-82

- Birkan, Z. (2019). *Deniz Ticaretinden Kaynaklanan Deniz Kirliliği: Mersin Limanı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. 1-21
- Bouinot, J. (1980). *Matching Supply and Demand in Local Public Services, Part 2 – Strategies; The Conjunction of Supply and Demand*. Local Government Studies, 6(5), 59-69.
- Bowersox, D. J. & Closs, David J. & Cooper, B. M. (2007). *Supply Chain Logistics Management*. University of Michigan The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bozkurt Çetinkaya, Özlem (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler* Detay Yayıncılık, 1. Basım. Ankara
- Bulut, Ç. A. M. & Fiş, B. Aktan & Yılmaz, S. (2008). *Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma*. Journal of Yasar University. 3(10), 1389-1416.
- Burgelman, R.A. (1983). *A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm*, Administrative Science Quarterly, 28(2), 223-244
- Colonel , M. H. (1877). *The Supply of an Army in Time of War*. Royal United Services Institution. Journal, 21(92), 1017-1050.
- Covin, Jeffrey & G. Slevin & Dennis, P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior* Entrepreneurship Theory&Practice, 16(1),7-26
- Coyle, J. J. & Bardi, E.J. & Langley Jr. & C.J. (2003). *The Management of Business Logistic A Supply Chain Perspective*. 7th Edition, South-Western, Mason.
- Cullinane, K. & Song, D. G. & Ji, P. & Wang, T. F. (2004). *An Application of DEA Windows Analysis to Container Port Production Efficiency*, Review of Network Economics, 3(2), 184-206.
- Czinkota, M. (1999). *Journal of International Marketing*. 11(1) , 37
- Çakırlar, H. (2009). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne. 20-22

- Çancı, M. & Erdal, M. (2003). Uluslararası Taşımacılık Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı 2, Utikad Yayınları, İstanbul.
- Çelebi Havacılık. Çelebi Holding Havacılık kurumsal internet sitesi. (30.01.2020) tarihinde, <https://www.celebiaviation.com/tr/hakkimizda/hakkimizda> adresinden alındı.
- Çelik, Ş. (2012). *Evliya Çelebi'nin Bandırma, Aydıncık (Edincik) ve Erdek İle İlgili Verdiği Bilgiler ve Bunların Değeri*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(28), 67-81
- Çetin, C. & Özdemirci, A. & Taşkıran, E. (2012). *Stratejik Düşünce Ve Kurumsal Girişimcilik*, Altınoluk Basım- Yayın, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiyede Girişimcilik*. TÜSİAD Yayınları, İstanbul
- Çevik, Z. (2018). *Bandırma'yı Kurtaran Kocaeli Grubu ve Sonkurşun*. Antik Çağ'dan Cumhuriyet'e Bandırma Ve Yakın Çevresi Tarihi, Dora Basım- Yayın I. Baskı, Bursa, 58-460
- Dağdeviren, M. & Eraslan, E. (2008). *Promethee Sıralama Yöntemi İle Tedarikçi Seçimi*, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Dergisi, 23 (1), 69-75.
- Daşkan, E. S. (2016). *Türkiye'de Lojistik Hizmetlerdeki Gelişimin Dış Ticaret Üzerine Yansımaları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul. 14-15
- Demir, H. (2012). Entegre Lojistik Destek Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, 5-6
- Deniz Haber Ajansı. (09.03.2015). "NBA Van Gogh" Çelebi Bandırma Limanı'na demir attı. 24.11.2021 tarihinde, [www.denizhaber.net/](http://www.denizhaber.net/): <https://www.denizhaber.net/nba-van-gogh-celebi-bandirma-limanina-demir-atti-haber-60759.htm> adresinden alındı
- Deniz Haber Ajansı. (15.09.2014). Bandırma Çelebi Limanı'nın elleçleme kapasitesi 11 milyon tona ulaştı. 24.11.2021 tarihinde, [www.denizhaber.net/](http://www.denizhaber.net/): <https://www.denizhaber.net/bandirma-celebi-limaninin-ellecleme-kapasitesi-11-milyon-tona-ulasti-haber-57621.htm> adresinden alındı

- Deniz Haber Ajansı. (19.05.2014). Çelebi Bandırma Limanı, 'SolonPort' kullanacak. 24.11.2021 tarihinde, [www.denizhaber.net/ : https://www.denizhaber.net/celebi-bandirma-limani-solonport-kullanacak-haber-55500.htm](https://www.denizhaber.net/celebi-bandirma-limani-solonport-kullanacak-haber-55500.htm) adresinden alındı
- Denizhaber.com. (18.06.2019). Çelebi Limanı'ndan satış iddialarına yanıt. 24.11.2021 tarihinde, [www.denizhaber.com/ : https://www.denizhaber.com/guncel/celebi-limanindan-satis-iddialarina-yanit-h78666.html](https://www.denizhaber.com/guncel/celebi-limanindan-satis-iddialarina-yanit-h78666.html) adresinden alındı
- Dilmen, A. A. (2003). *Küresel Üretim*. Asomedy, Eylül-Ekim, 50-58
- Dolgun, U. (2003). *Girişimcilik*, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul
- Dowlatshahi, S. (2010). *A cost-benefit analysis for the design and implementation of reverse logistics systems :case studies approach*. International Journal of Production Research, 48(5), 1361-1380.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. 1.Baskı, Detay Yayıncılık Mersin
- Drucker, P. F. (2012). *Yönetim*, İlker Gülfidan (Çev.), OptimistYayınları, İstanbul
- Durukan, T. (2006). *Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 1(2), 25-37.
- Dündar, N. (2009). *Türkiye 'de Lojistik Sektörünün Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 13-14
- Dünya. (01.07.2019). Çelebi, konteyner hareketlerinde artış hedefliyor. 24.11.2021 tarihinde, [www.dunya.com/ : https://www.dunya.com/sirketler/celebi-konteyner-hareketlerinde-artis-hedefliyor-haberi-448874](https://www.dunya.com/sirketler/celebi-konteyner-hareketlerinde-artis-hedefliyor-haberi-448874) adresinden alındı
- Dünya. (07.09.2017). Rusya'ya yeni konteyner hattı. 24.11.2021 tarihinde, [www.dunya.com/ : https://www.dunya.com/sectorler/rusyaya-yeni-konteyner-hatti-haberi-380660](https://www.dunya.com/sectorler/rusyaya-yeni-konteyner-hatti-haberi-380660) adresinden alındı
- Dünya. (10.06.2015). Uruguay'dan büyükbaş hayvan ithal edildi. 24.11.2021 tarihinde, [www.dunya.com/ : https://www.dunya.com/ekonomi/uruguay039dan-buyukbas-hayvan-ithal-edildi-haberi-282600](https://www.dunya.com/ekonomi/uruguay039dan-buyukbas-hayvan-ithal-edildi-haberi-282600) adresinden alındı

- Ecer, B. (2014). *Güvenilir Lojistik Ağ Tasarımı İçin Çok Amaçlı Optimizasyon Modeli*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.14-27
- Elagöz, İ. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. 29-66
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul,
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınevi, 5.baskı, İstanbul.
- Ertüzün, R. M. (1999). *Kapıdağı Yarımadası ve Çevresindeki Adalar*. Ozan Sanat Evi-Papirüs Basım, İstanbul, 39-41
- Fontaine, P. (1999). *Classical Political Economy Between Two Fires: jean-Baptiste Say And Frank H. Knight on the enterprise economy*, History Of Political Economy, 31(1), 1-28.
- Gourdin, K. N. (2002). *Global Logistics Management*, Blackwell Publishing, Oxford, 1-55786-883-2
- Göker, A. Z. (2017). *Türkiye’de İç Göçün Belirleyicileri; Bandırma İlçesi İle İlgili Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. 43
- Göker, A. Z. (2019). *Girişimcilik Teorisi Ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı: Kurumsal Girişimcilik ve İş Tatmini İlişkisinde Örgüt Yapısının Rolü*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 11
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). *Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship*, Strategic Management Journal.11, 5-15.
- Güler, E. B.. (2012). *İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Elektronik Dergisi. 3(6), 57-75
- Gün, D. (2012). *Küresel Düzeyde Sürdürülebilir Lojistik Yönetimi İçin Lojistik Köylere Paradigmat Bir Yaklaşım ve İskenderun Lojistik Köy Projesi*. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi. Aybil Yayınları, Konya, 384-393.

- Güneş, H. (2016). *Liman Merkezli Lojistik: Ege Bölgesi İçin Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. 30-31
- Güney, S. (2008). *Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Siyasal Kitabevi, 3. Baskı. Ankara
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayıncılık. 9. Basım. Ankara
- Güngörürler, S. (2004). *Ticaretin Vazgeçilmezi Lojistik Sektöründe Son Gelişmeler*. Ticaret Odası, Pusula İzmir. 2004/11. İzmir. 38
- Haberler.com. (19.04.2012). Amerikan Petrol Arama Gemisinin 98 Metrelik Kulesi Bandırma'da Monte Ediliyor. 24.11.2021 tarihinde, [www.haberler.com/](http://www.haberler.com/): <https://www.haberler.com/amerikan-petrol-arama-gemisinin-98-metrelik-kulesi-3553646-haberi/> adresinden alındı.
- Haberler.com. (22.07.2014). Çelebi Bandırma Limanı'na Yapılan Yatırımlar. 24.11.2021 tarihinde, [www.haberler.com/](http://www.haberler.com/):<https://www.haberler.com/celebi-bandirma-limani-na-yapilan-yatirimlar-6288540-haberi/> adresinden alındı
- Herbert, T. T. & Brazeal, D. V. (1999). *Entrepreneurializing the Organization: Archetypes of Commitment to Corporate Entrepreneurship and Implications for Strategic Entrepreneurship*. The Proceedings for the 44th Annual ICSB Conference.
- Hergüllü, İ. (2009). *Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı - 3PL Lojistik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir. 22-23
- Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003). *Strategic Development of Third Party Logistics Providers*; *Industrial Marketing Management* 32(2), 139-149
- Higgins C. D. & Ferguson M. R. (2003). *An Exploration of the Freight Village Concept and its Applicability to Ontario*. Ontario: McMaster Institute of Transportation and Logistics. 36
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. & Shepherd, D. (2007). *Entrepreneurship*, 7th Edition, New York: The McGraw- Hill/Irwin



- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, Strategic Management Journal, 22 (special issue). 479–491.
- Hornsby, J. S. & Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993). *An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process*. Entrepreneurship Theory and Practice. 17(2), 29–37.
- Hürriyet. (09.06.2010). 175 milyon doları peşin ödedi Bandırma'ya 50 milyon dolar yatıracak. 24.11.2021 tarihinde, [www.hurriyet.com.tr/https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/175-milyon-dolari-pesin-odedi-bandirma-ya-50-milyon-dolar-yatiracak-14969094](http://www.hurriyet.com.tr/https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/175-milyon-dolari-pesin-odedi-bandirma-ya-50-milyon-dolar-yatiracak-14969094) adresinden alındı
- Hürriyet. (29.10.2013). Yabancı yatırımcı Balıkesir'e odaklandı. 24.11.2021 tarihinde, [www.hurriyet.com.tr/https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yabanci-yatirimci-balikesir-e-odaklandi-24999921](http://www.hurriyet.com.tr/https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yabanci-yatirimci-balikesir-e-odaklandi-24999921) adresinden alındı
- İbnül, E. (1986). *Ekamil fit Tarih tercümesi*, Çeviren; Ahmet Ağırakça, Gümüş Matbaası, Cilt III, İstanbul
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Çizgi Kitabevi, Konya.
- İrmiş, A. & Durak, İ. & Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler*. Ekin Yayınları, Bursa.
- İstanbul Ticaret Odası (İTO). (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0016787.pdf>,
- Johnson, J. C. & Wood D.F. & Wardlow D. L. & Murphy P. R. (1998). *Contemporary logistics*. 7. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kahraman, M. F. (2014). *Lojistikte dış kaynak kullanımı: Ege Bölgesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 7-12
- Karakış, İ. & Baskak, M. & Tanyaş, M. (2012). *Depo Tasarımı Problemleri: Literatür Araştırması ve Türkiye'deki Uygulamalar*. I. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, 10-12 Mayıs, Konya, 49-58

- Keskin, M. H. (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Keskin, M. H. (2008). *Tedarik zinciri yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği)*. Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara
- Khandwalla P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York.
- Kızılgöl, Ö. & İşgüden, B. (2008). *Bandırma'nın Girişimcilik Potansiyelinin Değerlendirilmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 9(2) , 257-279 .
- Kirzner I. M. (1997). “*Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach*”, Journal of Economic Literature, 2(35), 58-73
- Koban, E. & Keser H. Y. (2010). *Dış Ticarete Lojistik*. Ekin Yayıncılık, 3. Baskı. Bursa
- Koç, A. K. (2019). *Lojistik Faaliyetlerin Maliyetlemesi ve Muhasebeleştirilmesi:İğdır İlinde Nakliye ve Kargo Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Koç, E. & Akyar, D. A. (2018). *Bandırma Bölgesi Denizyolu Ticareti*. Aydın, A., Aydın, G., Şahin, Ş. Ş. (Ed.) *Uluslararası Bandırma ve Çevresi Sempozyumu (Ubs'18) Tam Metin Bildiriler Kitabı 3*. (36-50) Bandırma. Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi.
- Koç, Z. (2018). *Balkan Muhacirlerinin Bandırma'ya İskânları ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Antik Çağ'dan Cumhuriyet'e Bandırma Ve Yakın Çevresi Tarihi, Dora Basım- Yayın I. Baskı.Bursa. 273-277
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*,. Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul
- Kozanhan, M. K. (2012). *Denizyolu Konteyner Taşımacılığında Güvenlik Uygulamaları*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, İstanbul. 15
- Köse, H. Ö. (2003). *Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü*. Sayıştay Dergisi 14(49), 25

- Kuratko, D. F. (2009). *Introduction to Entrepreneurship*. 9th Edition. SouthWestern: Cengage Learning.
- Kurtuldu, A. (2014). *Sağlık İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik ve Performansa Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 18-41
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık. 1. Baskı, Ankara
- Lambert, D. & Stock, M. & James R. & Ellram L. M. (2001). *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw Hill/Irwin, 2TH ,Boston.
- Lambert, M. D. (2004). *The Eight Essential Supply Chain Management Processes*. Supply Chain Management Review, 8(6), 18-26,
- Long, W. (1983). *The Meaning of Entrepreneurship*. American Journal of Small Business. 8(2), 47-56
- Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. (1996). *Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct & Linking It To Performance*. Academy of Management Review, 21(1). 135-172.
- Malalas, J. (1986). The Chronicle of John Malalas, Translation: Elizabeth Jeffreys, Michael Jeffreys an Roger Scott. Australian Association for Byzantina Australiensia Melbourne, 12-136
- Mansurova, S. (2017). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. 57-62
- Martin, T. Lieut. Colonel late 4th K. O. Regiment (1869). *Ammunition Supply Car*. Royal United Services Institution. Journal, 13(55), 337-339.
- Mcgrath, Joseph E. “*Methodology Matters: Doing Research in the Behavioral and Social Sciences*”, Human-Computer Interaction: Toward The Year 2000, Morgan Kaufmann Publishers Inc., San Francisco, CA, USA 1994

- Mentzer, J. T. & DeWitt, W. & Keebler, J. S. & bMin, S. & Nix, N. W. & Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Miller, D. (1983). *The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms*. *Management Science*, 29(7). 770-791
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-making in three modes*. *California Management Review*. 16(2), 44-53.
- Mortan K. & Gücelioğlu Ö. & Alpaslan T. (1987). *Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler*, TÜSİAD Yay., Yayın No : TÜSİAD-T/87.10.103 İstanbul.
- Müftüoğlu T. M. & Durukan T. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Gazi Kitabevi. 1. Basım. Ankara.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. Beta Basım- Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Öğüt, A. & Bülbül, H. & Yılmaz, N. (2006). *Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi*. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, 86(11). 83-87.
- Öktem, M. K. & Leblebici, D.N. & Arslan M. & Kılıç, M. & Aydın, M. D. (2003). *Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma*. H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, 21(1), 169-188
- Örnek, A. (2009). *Lojistik Açısından Proje Taşımacılığı*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 3-7
- Özbakıcı, B. B. (2018). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Mersin - Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 13
- Özdemir, F. S. & Gökmen, M. K. (2016). *Lojistiğin Evrimi Ve Türkiye'deki Önlisans ve Lisans Programları Yönünden Lojistik Öğretimi*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), 117-123.

- Özdemir, Y. & Mazgal, S. (2012). *Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 7.(1), 87-102.
- Özdevecioğlu, M. & Cingöz, A. (2015). *Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Ocak-Haziran, 32, 84-85.
- Özdevecioğlu, M. & Karaca, M. (2015). *Girişimcilik Girişimci Kişilik Kavram ve Uygulama*. Eğitim Yayınevi. 1. Basım. Konya. 20-65
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 25-35
- Özkul, G. (2008). *Girişimcilik Teorileri Ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ'lerinde Girişimcileri Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 68-70
- Port of Bandırma. Çelebi Holding Bandırma Limanı kurumsal İnternet sitesi. (30.01.2020) tarihinde, [www.portofbandirma.com](http://www.portofbandirma.com): <http://www.portofbandirma.com.tr/kurumsal/liman-hakkinda> adresinden alındı.
- Roodenberg, J. (2008). "The Inhabitants", Life and Death in a Prehistoric Settlement in Northwest Anatolia . The Ilıpınar Excavations. Vol III Hrsg.: Roodenberg, J., S. Alpaslan Roodenberg; Nederlands Institute Voor Her Nabije Oosten: Leiden,; 70-90.
- Ruhet, G. (2012). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara
- Sang, M. L. & Suzanne, J. P. (2000). *Culture, Entrepreneurial, Orientation and Global Competitiveness*. Journal of World Business, Vol.35/4, , 402–403.
- Saura, I. G. & Frances D. S. & Contri, G.B. & Blasco M.F. ( 2008). *Logistics Service Quality: An New Way to Loyalty*. Industrial Management & Data Systems, 108(5), 650-668

- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective, New York. 83-104
- Sivrioğlu, U. (2018). *Bizans Asırlarında Kapıdağı ve evresi*. Antik ağ'dan Cumhuriyet'e Bandırma Ve Yakın evresi Tarihi, Dora Basım- Yayın I. Baskı.
- Solleiro, J. L. & Rosairo. C. (2005). *Competitiveness and Innovation Systems: The Challenges for Mexico's Insertion in The Global Context*, Technovation (25), , 1059-1068.
- Stock, J. R. & Lambert, D.M., (2001). *Strategic Logistics Management*, Irwin, Homewood, 3th Edition, 0256136874.
- Şatıroğlu, K. (1984). *ok Uluslu Şirketler, Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:536, Ankara, 35
- Şekkeli, Z. H. (2016). *Lojistik Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve Lojistik Performansına Olan Etkileri Üzerinde Türkiye Ölçeğinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. 3
- Taşçı, N. B. (2018). *Bölgesel Kalkınmada Girişimcilik Kültürünün rolü: Tokat İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. 67-68
- Taşkım, E. & Durmaz, Y. (2012). *Lojistik Faaliyetler (Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri)*. Detay Yayıncılık, 2. Basım, Ankara,.
- TCDD, Kurumsal raporlar, Faaliyet Raporları. 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr:https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/2008faaliyetraporu.pdf](http://www.tcdd.gov.tr:https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/2008faaliyetraporu.pdf) adresinden alındı
- TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr:https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20082012yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr:https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20082012yillik.pdf) adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20092013yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20092013yillik.pdf) adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20102014yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20102014yillik.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20112015yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20112015yillik.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20122016yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20122016yillik.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20132017yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20132017yillik.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20142018yillik.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/20142018yillik.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/istrapor/2015-2019%20%C4%B0STAT%C4%B0ST%C4%B0K%20YILLI%C4%9EI%20.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/istrapor/2015-2019%20%C4%B0STAT%C4%B0ST%C4%B0K%20YILLI%C4%9EI%20.pdf) Adresinden alındı

TCDD, Yıllara Göre TCDD İstatistik Yıllığı, 24.12.2020 tarihinde, [www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/istrapor/20162020ist.pdf](http://www.tcdd.gov.tr/https://static.tcdd.gov.tr/webfiles/userfiles/files/istrapor/20162020ist.pdf) Adresinden alındı

Tek, Ö. B., Karaduman, İ. (2012). *Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Ekonomi Yayınları, İzmir,

Temelli, F. (2011). *Lojistik Faaliyetler Yönetimi, Maliyetlemesi ve Muhasebeleştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 10-12

- Teng, B. S. (2007). *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage*. Journal of Management Studies, 44(1), 119-142.
- Terzi, S. (2010). *Teknolojinin Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisinin İşletme Performansı Çerçevesinde Analizi ve Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 9-33
- Tezcan, I. (2007). *Sektörel Lojistik Yönetimi Sistemlerinde Depo Tasarım Metodolojisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. 34-37
- Timur, N. (1988). *Sanayi işletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, Evyap A.S. Artema Armatür Grubu ve Dasa-Dağıtım ve A.S.'deki İnceleme*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 3-256.
- Titiz, B. (2020). *Kıyı Kentlerinde Nüfus ve İskân Politikaları ve Pratikleri, Bandırma Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 67-68
- Tulembaeva, A. N. (2008). *Lojistik*. Almaty, 3. Baskı, Triumph.
- Tutar, H. & Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara
- Uçar, A. (2007). *Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. 4
- Uluköy, M. & Demireli, C. & Kahya, Vasfi (2013). *KOSGEB Girişimcilik Eğitimi Kurslarına Katılan Girişimcilik Projelerine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2). 79-96
- Uygun, K. R. (2016). *Girişimcilik Teori Ve Uygulamaları*. 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa
- Ünal, P. (2018). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Girişimcilik*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 15-21
- Virahaber. (07.02.2020). Çelebi Bandırma Limanı büyümeye devam ediyor. 24.11.2021 tarihinde, [www.virahaber.com/:https://www.virahaber.com/celebi-bandirma-limani-buyumeye-devam-ediyor-56383h.htm](https://www.virahaber.com/celebi-bandirma-limani-buyumeye-devam-ediyor-56383h.htm) adresinden alındı



- Virahaber. (08.04.2019). Dış ticaretin dinamosu Çelebi Limanı Kaynak: Dış ticaretin dinamosu Çelebi Limanı. 24.11.2021 tarihinde, [www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/dis-ticaretin-dinamosu-celebi-limani-52776h.htm](https://www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/dis-ticaretin-dinamosu-celebi-limani-52776h.htm) adresinden alındı
- Virahaber. (16.11.2018). Çelebi Limanı Mükemmele Doğru Adım Atıyor Kaynak: Çelebi Limanı Mükemmele Doğru Adım Atıyor. 24.11.2021 tarihinde, [www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/celebi-limani-mukemmele-dogru-adim-atiyor-50869h.htm](https://www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/celebi-limani-mukemmele-dogru-adim-atiyor-50869h.htm) adresinden alındı
- Virahaber. (19.11.2018). Çelebi'den yeni yatırım yeni proje Kaynak: Çelebi'den yeni yatırım yeni proje. 24.11.2021 tarihinde, [www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/celebiden-yeni-yatirim-yeni-proje-50897h.htm](https://www.virahaber.com/https://www.virahaber.com/celebiden-yeni-yatirim-yeni-proje-50897h.htm) adresinden alındı
- Westfall, S. L. (1969). Stimulating corporate entrepreneurship in U. S. Industry. The Academy of Management Journal, 12 (2), 235-246.
- Wickham, P.A. (2001) Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management. 2nd Edition, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Wisner, J. D. (2003). *A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance*. Journal of Business Logistics, 24(1), 1-26.
- Wolcott, R. C. & Lippitz, M. J. (2007). The four Models of Corporate Entrepreneurship. MIT Sloan management review, 49(1), 74-82
- Wouters, J. (2004). *Customer Service Strategy Options: A Multiple Case*. Industrial Marketing Management, 33(7), 583-592.
- Yaprak, N. (2010). *Lojistik Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi.. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 30-31
- Yazıcılar, S. (2007). *Avrupa Birliği Ve Türkiye'de Serbest Bölgeler*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 3

- Yeniasır. (15.01.2020). Balıkesir'de Bandırma Limanı'nda geçen yıl yaklaşık 5 milyon tonluk yükleme boşaltma yapıldı. 24.11.2021 tarihinde, [www.yeniasir.com.tr/https://www.yeniasir.com.tr/yasam/2020/01/15/balikesirde-bandirma-limaninda-gecen-yil-yaklasik-5-milyon-tonluk-yukleme-bosaltma-yapildi](http://www.yeniasir.com.tr/https://www.yeniasir.com.tr/yasam/2020/01/15/balikesirde-bandirma-limaninda-gecen-yil-yaklasik-5-milyon-tonluk-yukleme-bosaltma-yapildi) adresinden alındı
- Yılmaz, G. A. (2015). *2008 Küresel Krizi ve Lojistik Sektörü Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 43
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research Design and Methods*, second edition Applied Social Method Series, Volume 5, Sage Publications
- Yüksel, H. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3), İzmir
- Yüzüak, E. (2010). *Üniversitelerde Öğrenim Gören Kız Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerini Etkileyen Faktörler: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 35-40
- Zahra, S. A. & Neubaum, Donald, & Huse, Morter. (2000). Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976
- Zahra, S. A. & Covin, J.G. (1995). Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Venturing*, 10(1). 43-51.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship : An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, (6). 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: Ataxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

- Zahra, S. A., I. Filatotchev & M. Wright. (2009). *How do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity*. Journal of Business Venturing. 24, 250-251.
- Zimmerer T.W. & Scarborough N. M. (1996). *Entrepreneurship and Venture Formation*, New Jersey, Prentice Hall. 55-56
- Zorlu, Ö. (2008). *Türkiye Limanlarının İşletme Verimliliğinin İrdelenmesi ve Transit Liman İhtiyacı*. , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. 17

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1: Girişimciler ile Bağdaştırılan Kişilik Özellikleri.....</b>	<b>20</b>
<b>Tablo 2:Girişimcilik Teorisinin Gelişimi ve Girişimcilik Kavramı .....</b>	<b>25</b>
<b>Tablo 3:Girişimcilik İle Bağlantılı Bilim Dalları .....</b>	<b>27</b>
<b>Tablo 4: Geleneksel Yönetici ve Girişimciliğin Karşılaştırılması .....</b>	<b>32</b>
<b>Tablo 5: Kurumsal Girişimcilik ve Benzer Kavramlar .....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 6: Araştırmanın Örnekleminin Oluşturulması.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 7 : Çelebi Bandırma Limanı Konteyner Kapasiteleri .....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 8 : Çelebi Bandırma Limanı Genel Kargo Kapasiteleri .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 9 : Çelebi Bandırma Limanı Dökme Yük Kapasiteleri.....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 10: Çelebi Bandırma Limanı Mülakat ve Teyit Görüşmeleri Tarih ve Süreleri .....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 11: Çelebi Bandırma Limanı Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Uyumu (2010-2015).....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo 12: Çelebi Bandırma Limanı Sıvı Yük Hacmi (Ton) (2010-2021).....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 13: Çelebi Bandırma Limanı Proje Yük Hacmi (Ton) (2010-2021).....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo 14: Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Yük Hacmi (Ton) (2016-2021) .....</b>	<b>118</b>
<b>Tablo 15: Çelebi Bandırma Limanı Kurumsal Girişimcilik Boyutlarına Uyumu (2017-2020) .....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo 16: Çelebi Bandırma Limanı Katı Dökme Yük Hacmi (Ton) (2014-2021) .....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 17: Çelebi Bandırma Limanı Toplam Yük Hacmi (Ton) (2010-2020)..</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 18: Çelebi Bandırma Limanı Dış Ticaret Yük Hacmi (Ton) (2017-2020) .....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 19: Çelebi Bandırma Limanı'nın Yük Türlerine Göre Toplam Yük Hacimleri ve Kapasite Kullanım Oranları (2017-2020).....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 20: TCDD Özelleşen Limanlar Yük Verileri (2013-2020) .....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 21: Güney Marmara Bölgesi Ana Limanları .....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 22: Çelebi Bandırma Limanı ile Ele Alınan Bileşenlerin Kurumsal Girişimcilik Boyutlarında İncelenmesi (2010-2020).....</b>	<b>131</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yaşam Boyu Öğrenme Becerileri .....	21
Şekil 2: Girişimciliğin Altyapısı.....	22
Şekil 3: Cabtillon'un Dairesel Diagramı.....	25
Şekil 4: Aile Girişimcilik Kişilik İlişkisi .....	34
Şekil 5: Örgütlerde Girişimcilik Özelliklerini Etkileyen Başlıca Faktörler.....	36
Şekil 6: Kurumsal Girişimcilik Yönelimli Modeller .....	40
Şekil 7: İşletme Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli.....	41
Şekil 8: Girişimcilik Eğilimi Yaklaşımının Kavramsal Modeli.....	42
Şekil 9: Guth ve Gingsberg'in Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Modeli.....	43
Şekil 10: Zahra'nın İşletme Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Kavramsal Model .....	45
Şekil 11: Zahra'nın İşletme Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Kavramsal Model .....	45
Şekil 12: İnteraktif İç Girişimcilik Modeli .....	46
Şekil 13: Kurumsal Girişimciliğin İşletme Çerçevesinde İncelenmesi .....	47
Şekil 14: Kurumsal Girişimciliğin İşletme Tipleri Bakımından Dört Farklı Modeli.....	53
Şekil 15: Lojistik Faaliyetlerin İşletme açısından Akış Şeması.....	60
Şekil 16: Taşımacılık Modlarının Türlerinin Karşılaştırılması .....	67
Şekil 17: Bandırma Limanı Tarihçe .....	93
Şekil 18: Çelebi Bandırma Limanı Hinterlandı.....	95
Şekil 19: Çelebi Bandırma Limanı Demiryolu Hinterlandı.....	130

## ÖZGEÇMİŞ

Bora Poyraz. İlk ve orta öğrenimini Bandırma'da tamamladı. 2013 yılında Konya Selçuk Üniversitesi'nde Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu'nda Lojistik bölümünde öğrenimine başlayıp 2014 yılında mezun oldu. 2014 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde öğrenimine başlayıp 2018 yılında mezun oldu.