

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM MODELİ İLE BAŞARI STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİNDE LOJİSTİK SÜREÇ MALİYETLERİNİN ANALİZİ

Şerafettin SEVİM

(Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye)

Orhan ELMACI

(Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye)

GİRİŞ

Zaman içerisinde lojistiğin kapsam alanı hem kendi hem de farklı alanlarda çok büyük gelişmeler göstermiştir. Ticari sektörde, “işe dayalı” olan **tedarik**, **malzeme akışı**, **ulaştırma**, **depolama** ve **dağıtım** gibi fonksiyonlar ön planda iken; en fazla ilgiyi tedarik zinciri yönetimi çekmektedir. Bu faaliyetler, genel olarak sarfedilebilir elemanların dağıtımına ve tedarikine yönelmiştir. Bu aşamalarda henüz **ürün tasarımı**, **bakımı** ve **desteği** gibi kavramlar ortaya çıkmamıştır. Bunun aksine savunma sektöründeki faaliyetler sistemlerin **tedariği** ve dağıtımını yanında ürün tasarımının, bakımının ve desteğin sürdürülmesine yöneliktir. Bu sistem öncelikle desteklenebilir bir şekilde tasarlanmalı, üretilmeli (veya yapılandırılmalı), tedarik edilebilmeli, kullanıcıya dağıtım yapılmalı ve son olarak da planlanan ömür devri boyunca etkin ve verimli olarak sürekliliği sağlanmalıdır. Ömür devri kavramına dayalı olan lojistiğin bu yaklaşımı geniş büyük ve kompleks olan savunma sistemlerine doğru yönelmiştir. Bu kavramlar ve ilkeler ister hizmet isterse imalat sektörü olsun hepsine birden uygulanmalıdır.

I- Lojistik / Lojistik Yönetimi ve Bağlantılı Kavramlar

Lojistik kavramı, bir ürünü kaynağından (tedarikçi) nihai tüketicisine (müşterilere) ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir. Abu faaliyetler **tedarik zinciri** olarak adlandırılan akış içinde gerçekleştirilir. Geleneksel tedarik zinciri içinde **tedarikçiler**, **üreticiler**, **toptancı/dağıtımçı-lar**, **mağaza** ve **müşteriler** bulunmaktadır. (Orhan, 2003)

Stok yönetimi açısından lojistik yönetimi ise “hammadde, üretilmekte olan madde ve mamullerin ister hareket halinde isterse hareketsiz halde stok kontrolünün etkili bir şekilde yönetilmesidir”. (Orhan, 2003)

İşletme-Yönetim literatüründe lojistik; hammadde temininde üretim ortamına, nihai ürünün tamamlanmasından dağıtım kanalları ve müşteriye kadar tedarik zinciri dahilindeki tüm yönetim ve sevk faaliyetlerini sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. (Çancı, 2003)

İşletme lojistiğini oluşturan üç temel süreç bulunmaktadır. Bunlar; gelen lojistik (tedarik lojistiği), malzeme lojistiği ve fiziksel dağıtımdır. Gelen lojistik (tedarik lojistiği): hammadde, yardımcı madde vb. girdilerin tedarik kaynağından üretim noktasına ulaşımını kapsar. Malzeme lojistiği, lojistik faaliyetlerin işletme içindeki uygulama alanını kapsar. Fiziksel dağıtım ise, üretilen mamulün, üretim yerinden nihai tüketiciye ulaştırılmasıyla ilgili faaliyetleri kapsar. (Birdoğan, 2004)

Lojistik, sadece taşımacılık veya depolama değildir. Taşıma ve depolama, Lojistik Yönetim zincirinin birer halkasıdır. Lojistik yönetimi çok daha kompleks bir yapıdır ve hatta sistemin tam kendisidir. Bu sistemin etkili olarak çalışabilmesi için taşıma ve depolama faaliyetleri tek başına yeterli değildir. Lojistik Yönetimi, ihtiyaçların tespiti ile başlayan, temini, muhasebesi, depolanması, taşınması ve nihai müşteriye ulaşmasını kapsayan geniş bir faaliyet alanıdır. (Tunçbilek, 2002)

II- Lojistik Sürecinin Oluşturan Temel Unsurlar

Lojistiği oluşturan temel unsurlarının neler olduğu diğer bir deyişle hangi faaliyetleri kapsadığını anlamak için ilk madde ve malzeme stok hareketini izlemek yeterlidir. (Erdoğan, 2007) Bu anlamda lojistik, işletmelerin faaliyetlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Lojistiği oluşturan temel unsurları genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. (Genel Kurmay Başkanlığı, 2004)

1. Lojistik Birimleri
2. Ambalajlama, Taşıma, Depolama ve Ulaştırma.
3. İnsan Gücü ve Personel Entegrasyonu (İGPE)
4. Teknik Dokümantasyon
5. Destek ve Test Donanımları
6. Bakım Planlaması
7. Lojistik Unsurların Tasarım Arayüzü
8. Bilgisayar Kaynakları
9. İkmal Destek
10. Eğitim

1. Lojistik Birimler

Lojistik birimleri üretim, dağıtım, hizmet ve stok (depolama) merkezleri olarak sıralamak mümkündür.

Üretim merkezleri bizzat üretim yapılan üniteler ya da birimlerdir. Tekdüzen hesap planında bu merkezler “Esas Üretim Gider Merkezleri (İşlem Gider Merkezleri); “Yardımcı Üretim Gider Merkezleri”, “Yardımcı Hizmet Gider Merkezleri” ve “Üretim Yerleri Yönetimi” Gider Merkezleri olarak tanımlanmıştır.

Dağıtım merkezleri ise; ürünün perakende satış noktalarına malzeme ikmal desteği, yedek parçaların ve onarım parçalarının depolanması, perakendecilerle yapılan toptan işlemler ve perakende hizmet faaliyetleri kapsamı dışında kalan ara bakım olanakları sağlamaktadır.

Hizmet merkezleri ise; tanımlanan pazar bölgesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere üreticinin sahip olduğu merkezlerdir. Bu merkezlerin odak noktası, dağıtım merkezlerindeki gibi depo türü işlemlerden çok işletmenin ürünlerini kullanan perakende düzeyinde müşterilerdir.

Stok (depolama) merkezleri, Pazar bölgelerindeki dağıtım merkezleri ve hizmet merkezlerini destekleyen hammaddeler ve çalışma stoklarının yer aldığı merkezlerdir. Bu merkezler üreticinin sahip olduğu ya da kamuya açık mağazalar olabilir.

2. *Ambalajlama, Taşıma, Depolama ve Ulaştırma*

Ambalajlamanın temel amacı, üreticiden alıcıya bir iletişim aracı olarak hizmet etme dışında, ürün güvenliği, taşınabilirliği ve depolanabilirliğini sağlamaktır. Ürün ambalajlama işlem süreçleri, **koruma, etiketleme (tanıtma), satış tanıtımı, tüketici güvenliği, depolanabilirlik, taşınabilirlik, ekolojik uygunluk, tüketici ile iletişim.**

Taşıma (Malzemelerin Yüklenmesi ve Boşaltılması) alt disiplini sistemlerin tasarlandığı tesisler kapsamında malzemelerin etkin biçimde akışını sağlayarak lojistik sürecin verimliliğini artırmaktır.

Depolama (Ambarlama), üretim faaliyetlerini desteklemek üzere işletim malzemeleri için iskele alanları olarak; bitmiş ürünler ve değiştirme için kullanılan bileşenler için depolama noktaları olarak ve ürün hizmet merkezleri, dağıtım merkezleri ve perakende satış noktalarındaki stokların ikmalini sağlamak üzere onarım parçaları ve üretim tesislerinden gelen çıktılarının gözetiminin kabul edilmesi ve üstlenilmesi için stoklama olarak işlev görmektedir.

Ulaştırma; bir üretim birimi açısından, malzemenin kaynaklardan üretim yerlerine ve bu yerlerden piyasa merkezlerine dağıtımı için ulaştırma kritik öneme sahiptir.

3. *İnsan Gücü ve Personel Entegrasyonu*

(İGPE), İnsan faktörünün bakım, işletme ve öncelikle ürün konusundaki performansını ve güvenilirliğini artırmaya yönelik hazırlanmış yönetsel bir teknik programdır. Sistem tasarımı, gelişimi, üretimi ve yeni versiyon hazırlanması sürecinde ele alınan tüm insan kaynakları amaçları ve sınırları konusuna verilen önem İGPE programının amacına ulaşmasında önemli rol oynar.

4. Teknik Dokümantasyon

Bu bölümde sistemin lojistik desteği için gerekli sistemle ilgili belgeleri (teknik çizimler, montaj çizimleri, teknik el kitapları, üretim ve sistemin kalite kontrolünde kullanılan spesifikasyonlar vb.) kapsamaktadır.

1. Destek ve Test Donanımları

Destek ve dest donanımlarının (DTD) genel içeriği, bir sistem, ürün ya da tesisin belirtilen işlevini yerine getirmek amacıyla özelliklerini desteklemek ve artırmak için faydalanılan her türlü aletin genel bir tasvirini kapsar.

2. Bakım Planlaması

Bakım, bir sistemin belirlenen düzeyde çalışmasını sürdürebilmesi ya da sistemi tekrar bu düzeye geri getirmek için gerekli her türlü işlemi kapsayan lojistik bir faaliyettir. Bakım işlemi düzeltici bakım ve önleyici bakım olarak ikiye ayrılır.

Düzeltilici bakım, arızalı bir sistemi belirlenen işletme kapasitesine geri getirmek amacıyla gereksinim duyulan onarımları sonuçlandırmak için önceden programlanmamış gerekli faaliyetleri kapsamaktadır.

Önleyici bakım, belirli arıza türlerinden kaçınmak için önceden programlanarak önemli bileşenlerin düzenli olarak incelenmesi, servise alınması, yağlanması, temizlenmesi, şartlara göre izlenmesi, düzenli aralıklarla yenisi ile değiştirilmesi gibi işlemlerle yerine getirilen planlı bakım faaliyetlerini içermektedir.

3. Lojistik Unsuların Tasarım Arayüzü

Hata modları etkilerini ve kritiklik analizi bir sistemdeki olası hata modlarının tespiti, önem derecesinin ölçülmesi ve sonuçta ortaya çıkan kritikliğin analiz edilmesi ile ilgili işlemdir. Arayüzler, analiz edilmekte olan sistemin dışında ve ortak bir sınır ya da hizmet sağlayan ve sistemin derecesi alçaltılmamış bir moda görevini yapması için gerekli olan sistemlerdir.

4. Bilgisayar Kaynakları

Bilgisayar kaynakları planı, aşağıdaki gereksinimleri karşılamalıdır:

- Sistem desteğini sağlayacak program ve yazılımlar,
- Bilgisayar dili gereksinimleri, özellikler ve mevcut programlarla uyumluluk gereksinimleri,
- Yeni yazılımlar geliştirmek ya da satınalma prosedürleri,
- Yazılım konfigürasyon, işletim prosedürleri ve değişim yönetimi,
- Yazılım gereksinimlerini karşılayacak donanım ve özellikleri,

5. İkmal Destek

İkmal desteği gereksinimleri, lojistik destek analiz sürecinde belirlenir. Bu kapsamda oluşturulacak plan, gereksinimleri açıklar ve sistem ömür devri boyunca istemin hem ilk ara destek ve hem de uzun dönem desteği için yedek/onarım parçalarının, envanterlerin ve tüketilir malzemenin konuşlandırılması (parça tanımlanması, kataloglama, kaynak kodlaması), temini ve satın alımının metot/prosedürlerini kapsar.

6. Eğitim

Sistemi çalıştırmak ve desteklemek için aktif ve yedek personelin mesleki eğitimi için kullanılan süreç, prosedür, teknikler kapsamında ferdi ve ekip eğitimini, yeni sistem eğitimini kapsamaktadır.

İşletme faaliyetlerinin, müşterilere sağladıkları değerle ölçülmesi gerekmektedir. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürünler (mamul ya da hizmet) alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğinin göstergesidir. (Elmacı, Kurnaz, 2005)

İşletmelerde değer yaratan temel lojistik faaliyetleri beş temel grupta toplamak mümkündür: (Elmacı, Kurnaz, 2005)

1. İçer yönelik lojistik
2. Üretim
3. Dışa yönelik lojistik
4. Pazarlama
5. Servis

III- Lojistik Süreç Maliyetleri

Lojistik süreç maliyetleri, ilk hammadde ve malzemenin (işlenmiş/yarı işlenmiş ya da hiç işlenmemiş) tedarik edilmesinden, depolamaya, taşımacılık ve bilgi sistemlerine kadar tüm lojistik süreçleri içine alan maliyetleri kapsamaktadır. (Çancı, 2007)

Lojistik süreç maliyetleri; ya “değer analizi” ya “faaliyete dayalı maliyetlendirme” ya da “lojistik süreçlerinin kesin tanımlama” olmak üzere üç yöntemle belirlemek mümkündür. (Demir, 2008)

Lojistik süreç maliyetlerinin yönetiminde, her bir lojistik faaliyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, ölçülmesi ve kayıtlanmasını zorunlu kılar. Bunun için; i) Lojistik faaliyetlerinin yapısal özelliklerini ve davranış biçimlerini tanımlamak, ii) Lojistik faaliyetlerini ölçümlemek, iii) Lojistik faaliyetlerin etkileşimlerini ölçümlemek, iv) Değer yaratan lojistik faaliyetleri belirleyip, ölçmek, v) Lojistik ile hizmet kriterleri arasındaki koralasyon ilişkisini ortaya koymak vi) Lojistiği etkileyen faktörleri tek tek ya da birlikte ele alıp analiz etmek.

Lojistik maliyetler işletmelerin çalışma alanına, sipariş yapısına ve iş görme modellerine göre de değişebilir. Bu anlamda lojistik maliyetleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir. (Manunen, 2000)

- Ulaştırma (Nakliye Maliyetleri)
- Sevkiyat Maliyetleri
- Depolama Maliyetleri
- Kabul / Alma
- Muayene – Kontrol
- Raflama
- Stoklama
- Toplama
- Paketleme
- Taşıma (Aktarma)
- Satınalma Maliyetleri
- Stok Taşıma Maliyetleri
- Tedarik Maliyetleri
- Sipariş İşleme Maliyetleri
- Ödeme İşlemleri Maliyetleri
- Üretimde Malzeme Yönetimi Maliyetleri
- Satış Maliyetleri (Sipariş Alma Dahil)
- Geri Dönüşüm Maliyetleri

Sektörler itibarıyla lojistik maliyetler incelendiğinde, satışlar ile ters orantılı olarak işlem görmekte; satışlar arttıkça lojistik maliyetlerin satış içindeki payı azalmaktadır. 100 birimlik bir satış gerçekleştiğinde lojistik maliyetlerin unsurların yaklaşık olarak aşağıdaki kalemler oluşturmaktadır. (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002; 111)

Sevkiyat	% 5	} Lojistik: % 10
Depolama	% 2,5	
Yönetim Giderleri	% 0,5	
Yönetim Giderleri	% 0,5	
Stokların maliyeti	% 2	

IV- Lojistik Süreçleri Maliyetlendirme Yaklaşımları

1. *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*

Faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojidir. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin temel mantığı faaliyetlerin belirli maliyetlerle yerine getirildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranlarda faaliyet tükettiği esasına dayanır. Geleneksel maliyetleme sistemleri, geçmiş verileri esas alarak indirekt giderleri üretim hacmine dayanarak dağıtmaktadır. Fakat, faaliyet

tabanlı maliyetleme üretim çıktılarına dayanarak bunların üretiminde kullanılan faaliyetlerin tükettikleri kaynakların maliyet hesabını yapmaktadır. Bu yaklaşımda amaç indirekt maliyetleri izleyerek, analiz ederek, bunların direkt maliyetler olarak sınıflandırabilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetlemede kaynak maliyetleri, bu kaynakları kullanan faaliyetlere aktarılır ve bu faaliyet maliyetleri de bu faaliyetleri kullanan ürünlere ya da müşterilere dağıtır.

2. Direkt Ürün Analizi

Direkt ürün karlılığı modelinde her bir mal biriminin veya sınıfının karlılığı; birim başına düzeltilmiş brüt karın hesaplanması ve depolama, nakliye, işlem ve satış gibi harcama kategorileri için direkt ürün maliyetlerinin mal birimlerine veya sınıflarına tahsis edilmesiyle hesaplanmaktadır.

3. Müşteri Karlılık Analizi

Müşteri karlılık muhasebesi terimi müşteriye, bölgeye veya kanala hizmet etmenin toplam maliyeti ile söz konusu müşteri, bölge veya dağıtım kanalı tarafından yaratılan gelirin ilişkilendirilmesi girişimini açıklar.

Müşteri karlılık analizinin temel ilkesi tedarikçilerin her bir müşteriye sunduğu, müşteriye özel hizmetlerin maliyetini o müşterilere tahsis etmeye çalışmaktır. Diğer bir deyişle müşteri karlılık analizi her bir müşteriye verilen hizmetle ilgili gerçek maliyetleri belirlemeye çalışır. Bir müşterinin karlılığının hesaplanabilmesi için işletmenin müşteriden siparişi almasından tahsilatları yapana kadar maruz kaldığı tüm maliyetler hesaba katılır. Bunun sonucunda işletmeden eşit tutarda ürün alan müşterilerin işletmenin karına katkısı, onlara sunulan hizmetlerin önemli ölçüde değişmesinden dolayı farklı olabileceği görülecektir. Ayrıca farklı ürün karması sipariş eden müşterilerin yarattıkları brüt kar da farklı olabilecektir.

4. Toplam Maliyet Modeli

Bu yaklaşım, satın alınan mal ya da mamulün satın alındığı fiyatın, toplam sahip olma maliyetinin sadece bir parçası olduğu gerçeğinden hareket etmektedir. Tedarikçinin performansı, sipariş verme, siparişi kabul etme ve gelen mal ya da mamulün kalite kontrolünü yapma işlemlerinin de maliyetini etkilemektedir. Toplam sahip olma yaklaşımı işi, sipariş verme, satın alma, düşük kalite mal alma ve dağıtımda meydana gelen hataların maliyetlerini ortaya çıkararak toplam maliyete ulaşmaya çalışır. Geri gönderilen mallar, kalite ve diğer şartlara uyumsuzluk, eksik ve geç teslimat gibi uygunsuzluklar incelenerek alternatif tedarikçilerin değerlendirilebilmesi olanaklarını sunar.

5. Tedarik Zinciri Maliyetlemesi

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları arasında maliyetlerin azaltılması, karlılığın artırılması, pazar payının artırılması, müşteri hizmetlerinin performansı-

nın artırılması, stok maliyetinin azaltılması yer almaktadır. Tedarik zinciri maliyetlemesi, tedarik zincirini oluşturan faaliyetler için maliyet bazlı performans değerleri oluşturan bir yaklaşımdır. Tedarik zinciri maliyetlemesi faaliyetinin en önemli engeli, maliyet bilgilerinin işletmeler tarafından zincirin diğer halkalarına açıklanmaması ve ortaya çıkan kar ve zararların bu haklara dağıtılması için herhangi bir sistemin henüz kurulmamış olmasıdır. Bu amaçla da tedarik zincirinin maliyetleri çalışsın;

- a) İşletme kendi faaliyetleri ile ilgili maliyetleri tam olarak bilmelidir.
- b) İşletme ileriye ve geriye dönük direkt ilişkide olduğu diğer işletmelerle bu bilgileri paylaşmalıdır.
- c) Bu bilgilerin gerekli kısımlarının zincirin diğer halkalarına da açık olması gerekmektedir.

6. Win-Win İlişkileri

Eğer müşteri ile tedarikçi, kar ve zararı paylaşacaksa bilginin paylaşılması gerekecektir. Bilginin paylaşılması iki yönlü bir çalışmayı gerektirir. Bunların başında iş geliştirme projeleri oluşturma ve bu doğrultuda bilginin paylaşımı gelir. Ayrıca işletmeler daha az sayıda tedarikçiden daha çok alım yapma yoluna gitmektedirler. Bu artan alım kapasitesi sonucunda tedarikçinin ve alıcının sağlayacağı avantajlar paylaşılmalıdır. Tedarik zinciri maliyetlemesinden çıkan bu yaklaşım, uzun süreli ilişkilere dayanan bir güvenden hareketle, değer zincirinin son halkası olan nihai müşterinin faydasının gözetilmesi amacının uzun süreli ilişkilere dayanan bir güvenden hareketle, değer zincirinin son halkası olan nihai müşterinin faydasının gözetilmesi amacını da taşımaktadır. Win-win ilişkileri, tedarik zincirinin yaratacağı olumlu etkilerin en son noktası olarak maliyetleme amacının daha ötesinde bütün ilişkileri ve faaliyetleri etkileyecektir.

Sonuç

Günümüzde lojistik maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve analiz edilmesi rekabet gücünün temel bileşeni olan maliyet üstünlüğünü sağlamada önemli bir argüman olmuştur. Lojistik maliyetleri ve bunların müşteriye, ürüne ya da tedarik zincirlerine göre katkı payı analizlerinin işletmeler için önemi gittikçe artmaktadır. Lojistik maliyetlerinin ve hizmetlerinin kayıt altına alınması ve değerlendirilmesi, lojistik hizmetlerinin karmaşıklığı ve maliyet hesaplama sistemlerinin bu faaliyetlere göre dizaynının olmayışı nedeniyle lojistik maliyet hesaplaması son derece güç olmaktadır. Bu nedenle; birer maliyet unsuru olan tüm faaliyetlerin işletmenin ürettiği ürünlere olduğundan daha fazla bir değer yaratıp yaratmadığının ölçülebilmesi “değer zinciri analizi” yöntemiyle lojistik süreçlerin doğru bir şekilde haritalandırılıp, ölçülmesi ile ancak sağlanabilir.

KAYNAKLAR

1. Baki BİRDOĞAN, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, 1. B., Lega Kitapevi, Trabzon, 2004, s. 15.
2. Genel Kurmay Başkanlığı, **Değişen ve Gelişen Çağda Lojistik**, Yayın No: 2004/19, Ankara, 2004, s. 5-80.
3. Mehmet TUNÇBİLEK, “Lojistik Hayati Bir Konu”, 30 Lojistik Dergisi; 6 Ekim 2002, s. 44.
4. Metin ÇANCI, **Lojistik Maliyetlerinin Analizi**, Dünya Gazetesi, 15.03.2007.
5. Metin ÇANCI, Murat ERDAL, **Lojistik Yönetimi**, 2. B., Uluslar arası Taşımacılık ve Hizmet Üretenler Der. Yay., Emler Matbaası, İstanbul, 2003, s. 35.
6. Nurten ERDOĞAN, **Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1748, Eskişehir, 2007, s. 1.
7. Orhan ELMACI, Niyazi KURNAZ, “**Sürdürülebilir rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Anlayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı**”, www.ref.sabanciuniv.edu/makale/oelmaci2.PDF. (28.05.2005)
8. Osman Z. ORHAN, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, Marmara Üniversitesi İİBF Yay., Baskı, Mega Ajans, İstanbul, 2003, s. 7, s. 9.
9. Outi MANUNEN, An Activity-Based Costing Model for Logistikes Operations of Manufactures and Wholesalers, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 3, No 1, 2000, s. 54.
10. Volkan DEMİR, **Lojistik Yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması**, Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, Ekim 2008, s. 51.

Summary**ANALYSIS OF LOGISTIC PROCESS COSTS IN DETERMINING SUCCESS STRATEGY WITH THE RESOURCE-BASED APPROACH IN PROVIDING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE*****Sherafettin SEVİM****(Dumlupınar University, Turkey)****Orhan ELMACI****(Dumlupınar University, Turkey)*

Companies survive as long as they adapt themselves to the changing environment. Companies which do not have a competitive advantage and cannot improve their productivity against competitors are faced with shut down. In order to eliminate this threat, companies should produce success strategies with open analysis, opportunity approach or resource approach. In addition, to get sustainable competitive advantage, companies’ value creation strategies cannot be imitated by other companies in the sector. Producing, delivering and all activities after delivery of products that create value to customer give rise to costs for company. Previous studies show that logistic costs have considerable share in companies’ total costs. These results indicate that logistic activities and costs of logistic activities are important and should be examined carefully. For this purpose, in this study, costs related to logistic activities are examined in a manufacturing company.

Keywords: logistic, logistic costs, sustainable competitive advantage.