

## TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ AÇISINDAN SERBEST BÖLGELERİN İŞLEVİ



## FUNCTION OF FREE ZONES IN TERMS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



Hüseyin KOÇARSLAN\*

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, tedarik zinciri yönetimi açısından serbest bölgelerin işlevi ile serbest bölgelerin tedarik zincirlerine entegre edilmesinin tedarik zinciri maliyetine olan etkisini tespit etmektir. Kavramsal nitelikte olan bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi ile serbest bölgelerle ilgili literatür taraması yapılarak serbest bölgelerin tedarik zinciri üzerine olan etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, gümrük ve vergi mevzuatı açısından gümrük bölgesi dışı kabul edilen oldukça geniş teşviklerin tanındığı serbest bölgeler yasal mevzuat çerçevesinde daha ucuz üretim, montaj ve depolama imkanları sunduğu dolayısı ile bu avantajlarından dolayı serbest bölgelerin tedarik zincirine entegre edilmesinin işletmelerin tedarik zinciri maliyetlerini düşürmelerine katkılar sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Küreselleşme ile birlikte kaynakların birbirine olan bağımlılığı ve rekabetin daha önce görülmemiş seviyelere yükselmesi, işletmeleri tedarik zinciri performanslarında mükemmel olmaya zorlamaktadır. Bu amaçla, üretim maliyetlerini düşürebilecek teşviklerin sağlandığı serbest bölgeler tedarik zincirlerinin kârlılığını artırmasına yardımcı olabilir. Üretimin deniz aşırı ülkelere kayması ve küresel eğilimler, düzenlemeler ve prosedürlerdeki son değişiklikler, serbest bölgelerin işletme perspektifi açısından yeniden değerlendirilmesi durumunun gerekliliğini ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri Yönetimi, Küresel Pazarlar, Fiziksel Dağıtım, Serbest Bölgeler.

### Abstract

*The purpose of this study is to determine the effect of free zones in terms of supply chain management and the effect of integrating free zones into supply chains on supply chain cost. In this conceptual study, the literature review of free zones with supply chain management was done and the effect of free zones on the supply chain was analysed. In the study, it has been found that free zones, where a wide range of incentives are accepted outside the customs area in terms of customs and tax legislation, offer cheaper production, assembly and storage opportunities within the framework of legal legislation, therefore, the integration of free zones into the supply chain will contribute to the reduction of supply chain costs. With globalization, the interdependence of resources and the rise of competition to unprecedented levels force businesses to excel in supply chain performances. To this end, free zones, where incentives are provided that can lower production costs, can help increase the profitability of supply chains. The shift of production to overseas and recent changes in global trends, regulations and procedures reveal the necessity of reassessment of free zones in terms of business perspective.*

**Keywords:** Supply Chain Management, Global Markets, Physical Distribution, Free Trade Zones.

\* ORCID Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,  
hkocarlan@selcuk.edu.tr

## EXTENDED ABSTRACT

### Background

Due to the increasing globalization, companies must have a competitive power to maintain their positions in the market. The only way to stay competitive and protect customers is by selling products at a reasonable price. Supply chain costs account for approximately 55% of the total product cost. Since the supply chain has a huge impact on the cost of the final product, it is necessary to continuously improve the processes in the supply chain, thereby reducing the total cost. Buyers in global markets, where customer expectations naturally differ, tend to purchase suitable goods at the right time and place, at lower prices. In this context, logistics and supply chain management play an important role in the supply of raw materials from the source and delivery of final products to buyers (Özdemir, 2012: 3). The supply chain is a chain of many independent departments or organizations involved in the manufacture of services or products and delivery of these products to customers (Timur, 2013: 4). There is a cost for each of the activities performed by these departments or organizations. Therefore, all of the expenditures made in the chain constitute the total cost of the supply chain. Although free zones are within the borders of countries, they are considered to be out of the country in terms of customs and tax legislation. Commercial activities such as production, assembly, storage, purchase and sale etc. can be carried out in free zones, which have become widespread with the liberalization of international trade. Trade policy measures are not applied in commercial activities in free zones, and various tax incentives are provided. In this context, production and storage activities, which are also important components of the supply chain, can be made at lower costs due to the incentives provided to the region. This will provide significant gains to businesses in reducing the total cost of the supply chain.

### Research Purpose

The main purpose of supply chain management is to minimize the total cost associated with obtaining the product. On the other hand, with the various incentives it provides, the public authority provides the reduction of production costs in free zones. So, the purpose of this study is to determine what the benefits will be achieved by integrating the free zones, where various incentives are provided to the entrepreneurs, in the supply chain.

### Methodology:

This paper is a conceptual evaluation. So, in this study textual resource compilation is used for data collection. Firstly, a literature review has been done on the supply chain management, then over the free zones. Finally, after reviewing the literature the proposal of free zones has a big impact over the supply chain has been tried to be supported.

### Findings:

According to previous studies on the subject, the most important purpose of supply chain management is to reduce costs. It helps to reduce production costs due to various incentives provided in free zones. In the light of these studies, research has revealed that free zones have an effect on reducing costs in the supply chain.

### Conclusions:

The interdependence of resources, the advancement of technology and increasing national economic constraints in a global market force companies to excel in their supply chain performance. To this end, free zones can contribute to the economic development of the regions where they are located, while also helping to increase the profitability of the supply chains. The shift of production to overseas and recent changes in global trends, regulations and procedures reveal the necessity of reassessment of free zones in terms of business perspective. It will increase their competitiveness and profitability by integrating their commercial activities with a geographically appropriate free zone that will comply with the fields of activity of the companies that continue their activities in our country. When considered from this point of view, it will be important for our businesses to develop policies related to using free zones more in order to maintain an effective and competitive supply chain. It would be beneficial to consider free zones when designing supply chain networks. However, this may not apply to every business. Therefore, if an enterprise wishes to integrate a free zone into its supply chain networks, that must be analysed well whether the decision to be taken is correct or not. It might not be advantageous to use free zones only if the firm provides services nationally or purchases the materials to be used in the production process cheaper within the country or if the cost of imported products is low. On the other hand, the enterprise should also consider what kind of materials it imports with the sector in which it operates and what goods it exports in return. For this reason, it is important for businesses to make cost-benefit analysis before making this decision.

## 1. GİRİŞ

Üretimin tarihi gelişimini Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası olmak üzere iki aşamada incelemek gereklidir. Sanayi öncesi dönemde insanlar daha çok kendi kişisel ihtiyaçlarını veya ailelerinin gereksinimlerini karşılamak üzere sadece yerel düzeyde üretim yapmaktaydılar. Açılan işletmeler daha çok esnaf işletmesi veya atölye tipi üretim yapan işletme düzeyinde idi. Bundan dolayı üretim hacimsel olarak büyük miktarlarda değildi.

Sanayi devriminden önceki işletmelerin bir diğer özelliği de daha çok tarım ürünleri üreten birimler şeklinde göze çarpmaktadır. Bu devrime kadar üretimde genel olarak insan emeği, hayvan gücü ve su-rüzgâr gücü gibi doğal enerjiler kullanılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2008: 19). 1700'li yıllarda buhar makinasının icadı ile başlayan Sanayi Devrimi ile birlikte bu yeniliğin sanayiye uygulanması, küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerin yerini, önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelerin, sonra da giderek artan ölçüde kitle yapan fabrikaların alması sonucunu doğurmuştur (Mucuk, 2012: 5).

Günümüzde ise bilgisayarların üretim sisteminde kullanılması ile birlikte otomasyon sistemine sahip fabrikalar ile robot teknolojisinin gelişimi ile birlikte modern üretim aşamasına geçilmiş ve üretimin boyutu inanılmaz düzeylere ulaşmıştır. Çok yakın bir zamanda da Endüstri 4.0 aşamasına geçilmiş olacaktır. Bu gelişmeler neticesinde hacimsel olarak artış gösteren ve çeşitlilik arz eden üretimin bir sonucu olarak rekabet özellikle de küreselleşmenin etkisi ile daha da şiddetlenmiş, maliyetler yükselmiş karlılık ise azalmıştır. Bu ortam farklılaşan ve artışlar kaydeden müşteri beklentilerini karşılanması için ekonomik hayatın temel unsurları kabul edilen, mal ve hizmetler üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş olan işletmeleri müşteri odaklı davranmaya itmiştir (Mucuk, 2014: 1).

Böylesine dinamik bir ortamda imalât yapan işletmelerin ortaya çıkan yeni müşteri beklentilerini karşılayabilmeleri için iki faktörü özellikle dikkate almaları gereklidir. Bu faktörlerin ilki; müşteri odaklı faaliyetlerden kaynaklı maliyetlerin mümkün olduğu kadar düşük seviyelerde tutulmasını sağlamak, diğeri ise, pazardaki rekabette önemli avantajlar sağlayan yeni mamul üretimi ile ilgili üretim faaliyetlerinin organizasyonunu rakiplerine nazaran daha önce yapmasıdır. Bunu başaramayan işletmelerin küreselleşmenin ve rekabet yoğunlaştığı bir ortamda hayatta kalmaları zorlaşacaktır (Küçük, 2005: 2).

Artan küreselleşme nedeniyle şirketlerin pazardaki konumlarını sürdürebilmeleri rekabetçi bir güce sahip olmaları gerekmektedir. Rekabetçi kalmanın ve müşterileri korumanın tek yolu, ürünlerin makul bir fiyattan satılması ile mümkündür. Tedarik zinciri maliyetleri toplam ürün maliyetinin yaklaşık %55'ini oluşturmaktadır. Tedarik zincirinin nihai ürünün maliyeti üzerinde büyük bir etkisi olduğundan, tedarik zinciri içindeki süreçleri sürekli olarak iyileştirmek ve böylece toplam maliyeti düşürmek gerekir. Fiyatı pazarda rekabetçi tutma ihtiyacı, şirketin esnek ve uyarlanabilir olmasını sağlayarak farklı müşterilere farklı fiyatlar sunar (Shaffer ve Zhang, 1995; Shaffer ve Zhang, 2002; Feinberg vd. 2002; Liu ve Zhang 2006, Akt. Lapinskaite & Kuckailyte, 2014: 109).

Müşteri beklentilerinin doğal olarak farklılaştığı küresel pazarlardaki alıcılar uygun malları doğru zaman ve yerlerde, daha düşük fiyatlardan satın alma eğilimi içindedirler. Bu çerçevede hammaddenin kaynağından tedarik edilmesi ile nihai ürünlerin alıcılara ulaştırılmasında lojistik ve tedarik zinciri yönetim önemli roller üstlenmektedir (Özdemir, 2012: 3). Tedarik zinciri, hizmet veya mamullerin imalatında ve bu ürünlerin müşterilere teslim edilmesinde yer alan birçok bağımsız bölümler veya organizasyonlardan oluşan bir zincirdir (Timur, 2013: 4). Bu bölümlerin veya organizasyonların yaptıkları faaliyetlerin her birinin oluşturduğu bir maliyet vardır. Dolayısı ile zincirde yapılan harcamaların bütünü tedarik zincirinin toplam maliyetini oluşturmaktadır.

Tedarik zincirinde var olan ve birbirlerinden farklı örgüt kültürüne ve yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin katkısı ile üretilen nihai bir ürünün istenilen kalite ve maliyette pazarda hazır olabilmesi için toplam maliyet sürecinin yeniden kurgulanması gereklidir. Dolayısı ile firmaların

maliyetlerini hesaplarırken sadece söz konusu mal veya hizmetin alış bedeli değil, satın alma ve üretme üzerinde etkili olan tüm faktörlerin oluşturduğu toplam maliyeti minimum edilmesini sağlamaya çalışmaları gereklidir (İlter, 2002: 26).

Serbest bölgeler ise ülkelerin sınırları içerisinde olmasına rağmen gümrük ve vergi mevzuatı açısından ülke dışı sayılan yerlerdir. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi ile yaygınlaşan serbest bölgelerde üretim, montaj, depolama, alım-satım vb gibi ticari faaliyetler yapılabilmektedir. Serbest bölgelerde yapılan ticari faaliyetlerde ticaret politikası önlemleri uygulanmadığı gibi vergisel açıdan çeşitli teşvikler sağlanmaktadır (İbrahim, 2019: 53; Siroen ve Yücer, 2014: 5). Bu çerçevede değerlendirildiğinde serbest bölgelerde yapılan aynı zamanda tedarik zincirinin önemli bileşenleri olan üretim ve depolama faaliyetleri bölgeye sağlanan teşviklerden dolayı daha düşük maliyetlere yapılabilmektedir. Bu da tedarik zincirinin toplam maliyetini düşürmede işletmelere önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi açısından serbest bölgeler kavramı ve uygulamaları değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, serbest bölgelerin tedarik zincirine yapacağı katkının literatür taraması ile tespitidir. Çalışmanın ilk bölümünde tedarik zinciri yönetimi, ikinci bölümde ise serbest bölgeler kavramı üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda serbest bölgelerin tedarik zincirine önemli katkılar sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

### 2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Askeri alanda oldukça eski bir tarihe sahip olan lojistik kavramı, müttefik devletlerin ikinci dünya savaşının kazanılmasında oynadığı rol sebebi ile ilgi odağı olmuştur. Bu savaştan sonra iş dünyasının ilgisini çeken lojistik kavramında 1950'li yıllarda önemli gelişim ve değişimler yaşanmıştır. 1960'lı yıllarda fiziksel dağıtım kavramı ön plana çıkmıştır. Bu dönemde depolama ve dağıtım gibi lojistik faaliyetler bağımsız bir şekilde ayrı uzman kişiler tarafından yürütülmekteydi. 1970'li yıllar dağıtım kavramının önemli bir değişim yaşadığı dönem olmuştur. Bu dönemde bazı işletmeler organizasyonun fonksiyonel yönetim yapısında dağıtımın olması gerekliliğini tespit etmişlerdir (Özdemir, 2012: 5).

Bilgi sistemleri ve iletişim teknolojisi alanlarında hızlı gelişmelerinde yardımı ile işletmeler dağınık halde yürütülen lojistik faaliyetlerin birleştirilmesi hususu üzerinde durmuşlardır. Dağınık olarak yürütülen lojistik faaliyetlerden olan malzeme yönetimi ile fiziksel dağıtım birleştirilmiş ve lojistik adını almıştır. 1990 yılından sonra ise lojistik işletmelerin iç faaliyetlerinden müşterilerine ürünlerin teslim edilmesini sağlayacak olan diğer faaliyetleri de kapsayacak şekilde genişletilmiş olup, 2000'li yıllardan sonra tedarik zinciri ve bu zincirin yönetimini sağlayan tedarik zinciri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2012: 5).

1950'li yıllarda başlayarak günümüze kadar yaşanan bu gelişmelerin bu tarihten itibaren yaşadığımız serbest dış ticaret ve küreselleşmeden kaynaklandığı söylenebilir. Küreselleşme akımının yaygınlaşması ile işletmeler ürünlerini daha fazla uluslararası pazarlara aktarma şansı elde etmişlerdir. Aynı süreç işletmelerin tedarik kaynakları ile üretim faaliyetlerinin de uluslararası nitelik kazanmasını sağlamıştır. Günümüz işletmeleri üretimlerini sınırlar ötesi coğrafyalarda yapıp ürettikleri ürünlerini oradan dünya pazarlarına ulaştırabilme seçeneğine sahiptirler. Bu süreci iyi yönetebilmek için işletmelerin tedarik zinciri yönetimi kavramını benimseyip başarılı bir şekilde uygulamaları gereklidir.

Sürekli değişen rekabet ortamı, işletmelerin küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için sürekli olarak yönetim ve organizasyon alanında gerekli olan içsel değişiklikleri zamanında yapmalarına bağlıdır. Çalkantılı bu küresel ortamda işletmelerin rekabetçi avantajlar sağlamaları bu değişime hızlı olarak tepki vermelerine bağlıdır. Yapılan bilimsel araştırmalar, tedarik

zinciri yönetiminin şirketlerin küresel üstün performans elde etmelerine önemli bir katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Tedarik zinciri yönetimi, 1990'ların sonlarında bütün tedarik zincirinin birbirine bağlılığını göz önüne alarak bütünleştirici bir yaklaşımla başlayan nispeten genç bir alandır (Bechtel ve Jarayam, 1997). 1950'li yıllarda lojistik alanda başlayan değişim ve gelişmelerin son noktası 1990'lı yıllardan sonra Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının ortaya çıkması olmuştur.

Üretim sürecinin de aynı tarihlerde çeşitli değişimler geçirdiğini görmekteyiz. 1950'lerde ve 1960'larda çoğu üretici, az ürün veya süreç esnekliği ile birincil üretim stratejisi olarak birim üretim maliyetini en aza indirmek için seri üretim yapılmasını öncelikli hedef haline getirmişlerdi. Bu süreçte yeni ürün geliştirme günümüzdeki gibi hızlı değildi ve sadece şirket içi teknoloji ve kapasiteye dayanıyordu. Teknoloji ve uzmanlığın müşteriler veya tedarikçilerle paylaşılması çok riskli ve kabul edilemez olarak değerlendirildiği için stratejik alıcı-tedarikçi ortaklığına çok az önem verildiği görülüyordu. Satın alma işlevi genellikle üretime hizmet olarak kabul edildiğinden, yöneticiler satın alma ile ilgili konulara sınırlı dikkat gösterirlerdi (Farmer, 1997).

1980'lerde yaşanan yoğun küresel rekabet, profesyonel işletmeleri daha düşük tasarım, yüksek kalite ve daha fazla tasarım esnekliğine sahip güvenilir ürünler sunmaya zorladı. Üretim veya zamanlama problemlerini hafifletmek için çok az stok bulunduran, tempolu JIT üretim ortamında, üreticiler stratejik ve işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkisinin potansiyel faydasını ve önemini fark etmeye başladılar. Tedarik zinciri yönetimi kavramı, üreticiler yakın tedarikçileri ile stratejik ortaklıklar dendiğinde ortaya çıktı. Tedarik profesyonellerine ek olarak, nakliye ve lojistik uzmanları, malzeme yönetimi kavramını fiziksel dağıtım ve nakliye fonksiyonlarını birleştirmek için bir adım daha ileri taşıyarak tedarik zinciri yönetimi olarak da bilinen entegre lojistik kavramına yol açtı (Sadraoui ve Mchirgui, 2014: 59).

Tedarik zincirini 1990'lı yıllarda ilgi odağı haline gelmesinin önemli üç nedeni vardır. Bunlardan ilki, işletmelerin düşük maliyet ile kaliteli malzemeleri sağlayabilecek tedarikçi firmaların seçiminde daha özenli ve araştırmacı olmaya başlamaları ve hangi firma ile ilişki içerisinde olurlarsa olsunlar başarı için zincirdeki tüm firmaların başarılı olmasının gerekli olduğu ve böylelikle işletme performansının optimize edileceğini anlamalarıdır. İkincisi, artan ulusal ve uluslararası rekabetten dolayı minimum maliyetle maksimum müşteri erişilebilirliğinin önemli bir konu haline geldiğinin işletme yöneticileri tarafından algılanması ve üçüncü olarak işletmeler herhangi bir alanda aldıkları kararların etkisini doğru ölçebilmek için tedarik zincirine bir bütün olarak bakmak zorundadırlar. Örneğin; satın alma departmanının uygun fiyatla hammadde aldığını düşünelim. Ama üretim departmanı üretim süreci ile ilgili verimliliği yetersiz ise düşük maliyetli ürün üretilmeyecektir (Timur, 2013: 7).

## 2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Özellikle 2000'li yılların başı ile birlikte tedarik zinciri her kuruluş için önemli bir konu haline gelmiştir. Bireysel işletmeler ve kuruluşlar artık bağımsız ve özerk kuruluşlar olarak rekabet etmemekte, ancak girdi ve çıktılarının düzenli akışını sağlamak için tedarik zincirleri ve birden çok işletme ve karmaşık ilişkiler arası ağlar oluşturmaları gerekmektedir (Serdaris vd., 2014: 480).

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili yapılan birçok tanım vardır. Tedarik zinciri yönetiminin ne anlama geldiği hususu ilgili net bir tanımın evrensel olarak yapılmadığını görmekteyiz. Kavramla ilgili bazı tanımlamalara burada yer verilmiştir. Tedarik zinciri yönetimini anlayabilmemiz için öncelikle tedarik zinciri kavramının iyi anlaşılması gerekir.

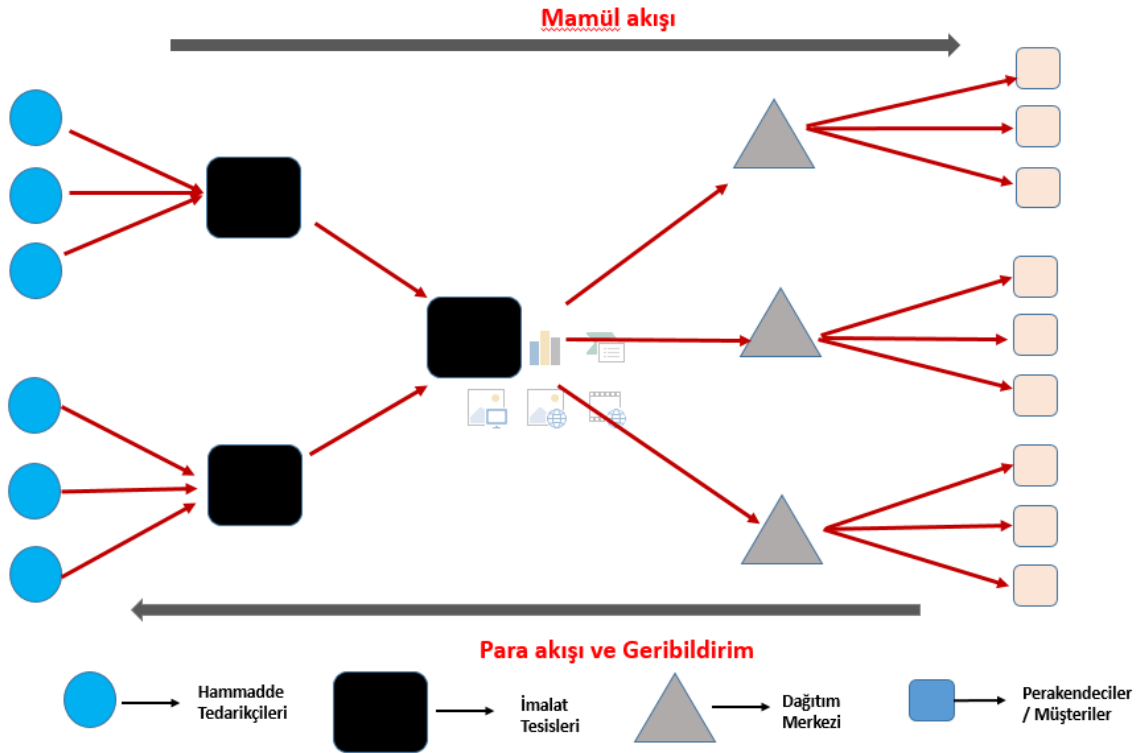
Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “Araştırıp bulma, sağlama, elde etme” olarak tarif edilen tedarik kavramı “Tedarik, işletme gereksinimlerinin saptanması, bu gereksinimleri karşılayabilecek bir tedarikçinin belirlenerek seçilmesi, ürün teslimine ilişkin koşulların müzakere edilmesi ve teslimle ilişkin işlemlerin izlenmesine yönelik işlevleri” kapsamaktadır (Timur, 2013: 5).

Tedarik zinciri ilk olarak, Kith Oliver tarafından 1982 yılında bahsedilen bir kavram olmuştur. Bazı fonksiyonları (üretim, pazarlama ve dağıtım) birbirlerinden ayrılmasına yönelik bir vizyon ileri süren Oliver, kendisinden sonra bu konu üzerine araştırma yapan kişiler içinde gelen araştırmacılara da ilham kaynağı olmuştur. 90'lı yılların sonlarına doğru tedarik zinciri hem iş çevresinde hem de akademik ilgi odağı olmuştur. 2000'li yıllarda ise işletmelerin bünyelerine tedarik zinciri birimlerini entegre etmeye başlamışlardır oluşturmuşlardır (Yiğit, 2020: 9).

Tedarik zinciri, malzeme alımı, bu malzemelerin ara ve mamul mallara dönüştürülmesi ve müşterilere tedarik işlevlerini yerine getiren bir tesisler ve dağıtım seçenekleri ağıdır. Tedarik Zinciri hem hizmet hem de imalat organizasyonları için söz konusu olabilir. Tedarik zinciri, nihai tüketicinin elinde ürün ve hizmet şeklinde değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerde, yukarı ve aşağı yönlü bağlantılar yoluyla yer alan kuruluşların ağıdır. Dolayısıyla, örneğin bir gömlek üreticisi, kumaş dokumacılarından yukarı doğru elyaf üreticilerine ve son tüketicinin distribütörleri ve perakendecileri aracılığıyla aşağı doğru uzanan bir tedarik zincirinin bir parçasıdır (Sharma vd., 2014: 20).

Tedarik zinciri, hammadde ve malzemeleri farklı tedarikçilerden temin eden, sonra bunları yarı mamul ve nihai ürünlere dönüştürerek bir dağıtım sistemi vasıtası ile bu ürünleri müşterilere teslim eden birim veya örgütler tarafından oluşturulmuş bir ağıdır (Lee ve Billington, 1992: 66). Kotler ve Armstrong'a (2012) göre tedarik zinciri, yukarı ve aşağı doğru ortaklardan oluşur. Şirketten yukarıya doğru olan akış, bir ürün veya hizmet oluşturmak için gereken hammadde, bileşenler, parçalar, bilgi, finans ve uzmanlığı sağlayan bir grup firmadan oluşan bir kümedir. İşletmeden aşağı doğru olan akış ise, toptancılar ve perakendeciler gibi örgüt veya kuruluşlardan oluşmaktadır.

Şekil 1: Tedarik Zinciri Örneği



Kaynak: Rune, 1977:12.

Tedarik zinciri, doğrudan veya dolaylı olarak bir müşteri talebini yerine getirmekle ilgili tüm taraflardan oluşur. Tedarik zinciri sadece üretici ve tedarikçileri değil, aynı zamanda taşıyıcıları, depoları, perakendecileri ve hatta müşterileri de içerir. Üretici gibi her kuruluşta, tedarik zinciri bir müşteri talebini almak ve karşılamakla ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Bu işlevler, bunlarla sınırlı

olmamak üzere, yeni ürün geliştirme, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finans ve müşteri hizmetlerini içerir (Chopra ve Meindl, 2016: 1).

Tedarik zinciri yönetimi ise tedarik zincirindeki bu faaliyetlerin idare edilmesi anlamına gelir. Bu sürecin aksamadan yürütülebilmesi için yapılacak birçok işlem vardır. Tedarik zincirinin önemini anlamış olan işletmeler sistemin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için bu süreçteki işlemlerin etkin bir biçimde yönetilmesinin gerekliliğini iyi algılamışlardır.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik, dönüşüm ve tüm lojistik yönetimi faaliyetlerinde yer alan bütün faaliyetlerin planlanmasını ve yönetimini kapsar. Daha da önemlisi, tedarikçiler, aracılar, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar ve müşteriler olabilecek kanal ortaklarıyla koordinasyonu ve işbirliğini de içerir. Temelde tedarik zinciri yönetimi, arz ve talep yönetimini şirketler içinde ve arasında entegre eder (Ballou, 2007: 338). Christopher (2011), tedarik zinciri yönetimini, tedarik zincirine bir bütün olarak daha düşük maliyetle üstün müşteri değeri sunmak için tedarikçiler ve müşterilerle yukarı (upstream) ve aşağı (downstream) ilişkilerin yönetimi olarak tanımlamış ve tedarik zinciri yönetiminin odak noktasının, işbirliği ve güven ve iyi bir şekilde yönetildiğinde 'bütünün parçalarının toplamından daha büyük olabileceğinin' kabulü olacağını ileri sürmüştür.

Bir başka tanımda tedarik zinciri yönetimi, ürün veya hizmetin verimli ve etkili bir şekilde üretilmesi için gerekli olan tedarikçilerle başlayıp nihai müşterilerle biten lojistik akış, işleme ve hizmetle ilgili sonuçları ile ilgili yönetimin entegrasyonu anlamına gelir. Tedarik zinciri, doğrudan veya dolaylı olarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili tüm adımları ve işlevleri kapsar. Tedarik zinciri sadece üreticileri ve tedarikçileri değil, aynı zamanda nakliye sağlayıcılarını, toptancıları, perakendecileri ve tek müşterileri de kapsar (Kowalczyk, 2017: 312).

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) günlük hayatımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. Tedarik zinciri yönetimi günümüzde çok sayıda insani ve ekonomik faaliyetleri etkilemektedir. TZY, imalatçı / hizmet kuruluşlarının duyarlılığını ve esnekliğini artırmak amacıyla tedarikçileri ve müşterileri entegre etmek için rekabetçi bir strateji olarak kabul edilmektedir (Sadraoui ve Mchirgui, 2014: 59).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçlarını şöyle açıklanabilir (Küçük, 2005: 2; Özdemir, 2004: 89):

- Müşterilerin tatmin düzeyini yükseltmek,
- Çevrim süresini minimum yapmak,
- Stoklama maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak,
- Hatalı ürün üretilmesini azaltmak,
- Zincirdeki faaliyetlerden oluşan maliyetin azaltılması,

### 3. SERBEST BÖLGELER

Bu bölümde serbest bölgelerin işlevini anlayabilmek için öncelikle serbest bölgelerin ne anlama geldiği ve amaçları ile işlevleri anlatılacak, sonra Türkiye'de serbest bölgelerin gelişimi ile serbest bölgelerde yapılacak ticari faaliyetler ve serbest bölgelerin avantajları anlatılacaktır.

#### 3.1. Serbest Bölgelerin Tanımı ve Amaçları

Serbest bölgeler, ülke içindeki müteşebbislere sağlanan çeşitli muafiyet ve desteklerle belirli kural dışılıklar oluşturulduğu ve rekabet gücü kazandırıldığı izole edilmiş alanlardır. Tarihi gelişimleri incelendiğinde serbest bölgelerin ortaya çıkışı ticari faaliyetlerin geliştirilmesi amacı iken, zamanla sınıai üretim faaliyetlerini içeren bölgeler de ortaya çıkmıştır (Acar ve Gültekin-Karakaş, 2017: 22).

4458 Sayılı Gümrük Kanunu'nun 152. Maddesine göre serbest bölge, yurt dışından getirilen eşyanın (serbest dolaşımda olmayan eşya) gümrük rejimlerinden herhangi birine tabi tutulmaksızın, gümrük mevzuatında öngörülen haller dışında kullanılmamak veya tüketilmemek şartı ile konulduğu, ithalattan alınan gümrük vergileri ve ticaret politikası önlemlerinin uygulanması açısından, Türkiye Gümrük Bölgesi dışı kabul edilen yerler olarak tarif edilmiştir.

Tümenbatur (2012), gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret politikaları açısından önemli olduğu kabul edilen serbest bölgeleri, uygulamada çeşitli farklılıklar olmasına rağmen ihracatın artmasını sağlayacak olan yatırım ve üretim ortamını sağlamak, yabancı sermayenin ve teknoloji girişinin hızlandırılması, ekonominin ihtiyacı olan girdileri temin etmek, dış finansman ve ticaret imkânlarından daha fazla fayda sağlamak üzere kurulan, idari ve hukuki düzenlemelerin uygulanmadığı veya daha az uygulandığı, birçok teşvik imkânlarının sunulduğu, fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan ve gümrük bölgesi dışı kabul edilen yerler olarak tanımlamıştır.

Serbest bölgeler, yabancı veya yerli firmaların ithal hammadde veya ihraç edilen ürünler üzerindeki normal gümrük vergilerine tabi tutulmadan ihracat için mal üretebileceği veya monte edebileceği özel alanlar olarak tanımlanabilir. Bölgelerde ticari faaliyet izni alan firmalar aynı zamanda fabrika sahaları için arazi kiralanması, elektrik gibi hizmetlerin satın alınması ve normal olarak iç ekonomi içindeki firmalara uygulanan diğer düzenlemelerden muafiyet konusunda özel muamele görürler (Dabour, 1999: 4).

Serbest bölgelerle ilgili olarak yapılan bu tanımlamaların ortak özelliği; bu bölgeler fiziki olarak ülke içerisinde olmasına rağmen, gümrük, dış ticaret ve bazı vergisel mevzuat açısından ülke dışı sayıldığı, yani adı geçen bu mevzuatların serbest bölgelerde uygulanmadığı ve bundan dolayı üretim maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olan özel alanlar olarak kabul edilmektedir.

Serbest bölgeler ülkelerin kalkınmasında önemli roller üstlenmektedir. Bundan dolayı serbest bölgelerin esas amacının ülke ekonomilerinde; istihdamın oluşmasına katkı sağlama, teknolojik yeniliklerin ülkeye girişi sağlama, ülkenin ihtiyacı olan döviz girişini sağlama ile bulunduğu coğrafyaya katkı sağlamaktır. Devletlerin serbest bölgelerin açılıp işletilmesi ile ilgili temel gerekçeleri bu sebeplerden kaynaklanmaktadır. Yabancı yatırımcılarında ucuz istihdam imkânı ile bölgeye sağlanan çeşitli teşviklerden faydalanma amacı ile serbest bölgeleri tercih ettikleri görülmektedir. Ekonomik yönden gelişmiş olan ülkelerin serbest bölgeleri, iş gücü veya yeni teknolojileri elde etmekten ziyade dış ticaretteki dengeyi koruma amaçlı kullanırken gelişme yolunda olan ülkeler istihdamın artırılması, teknolojik yeniliklerin sağlanması ve ülkeye olan döviz girişinin artırılması gibi nedenlerle serbest bölgeleri tercih ettikleri görülmektedir (Arslaner ve Çobanoğlu, 2016: 2)

Oğuz (2010), yapmış olduğu çalışmasında serbest bölgelerin işlevini şu şekilde açıklamıştır:

- Ülkeye yabancı sermayenin ve yeni teknolojilerin gelişi için uygun alt yapıyı oluşturmak,
- Sanayicilerin üretim için ihtiyaç duydukları hammadde ve malzemelerin zaman kaybı olmaksızın istenilen miktarlarda kolay bir şekilde temin edilmesini sağlamak,
- Vergisel teşvik ve avantajlardan dolayı düşük maliyetli üretimi sağlamak,
- Yeni iş gücü imkânlarını sağlamak,
- Ülke dışından getirilen malların transit edilmesine imkân vermesi,
- Ürünlerin ihracatını kolaylaştırıp hızlandırması ile teknoloji transferinin gerçekleşmesine katkı sağlamak,

### 3.2. Türkiye'de Serbest Bölgelerin Gelişimi

Ülkemizde serbest bölge kurulması için yapılan çalışmaları Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olmak üzere iki dönemde incelenebilir. 1800'li yıllarda Osmanlı İmparatorluğu'nun Avrupa



ülkeleri ile olan ticari ilişkilerin artması üzerine ülkeye giren yabancı sermaye miktarında da artışlar olmuş ve ekonomide önemli gelişmeler başlamıştır. Bu gelişmelerden dolayı imparatorluğun son dönemlerine doğru Tuna nehri kıyısında önemli bir konumu olan Sulina şehrinin serbest bir liman olması için çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda Sulina şehri 1870 senesinde serbest bir liman haline getirilmiştir. Romanya sınırlarında bulunan bu liman serbest bölge olarak günümüzde de işlevini sürdürmektedir (Paksoy ve Güllü, 2011:115, Alpar, 1985: 48).

Kurtuluş savaşı kazanılıp Cumhuriyet ilan edildikten sonra azınlıkların gücünü yitirmesi ile etkinliklerini daha da arttıran Türk tüccarları 1923-1929 yılları aralığında hükümetten ticaretin geliştirilmesini sağlayacak gerekli tedbirlerin alınmasını istemişlerdir. Bu tedbirlerden biri de İstanbul Limanı içinde bir Serbest Ticaret Bölgesi kurulmasıdır. Bu gelişimlere çerçevesinde yürütülen çalışmaların sonucunda 19 Temmuz 1927 tarihinde “Serbest Mıntıka Hakkında Kanun” kabul edilmiştir. Ülkemizde çıkarılmış olan ilk serbest bölge kanunu, bu kanundur. Fakat 1929 iktisadi bunalımın etkisi ile çalışmaların ertelenmesi söz konusu olmuştur. Sonraki yıllarda da yeni girişimler olmuş ama herhangi bir netice alınamamıştır (Paksoy ve Güllü, 2011: 115-116).

Sonuç alınamayan bu çabaların ardından uzun bir müddet boyunca serbest bölgelerle ilgili ciddi bir çalışma yapılamamış ve 24 Ocak 1980 tarihine kadar bu konu rafa kaldırılmıştır. 24 Ocak 1980 tarihli 24 Ocak Kararları kapsamında uygulanmaya başlanan dışa açık ekonomi modeli politikası ile serbest bölge kavramı yeniden gündeme taşınmıştır. Söz konusu Kararlardan sonra, ithal ikameci kalkınma stratejisi yerine ihracata yönelik kalkınma stratejisinin benimsenmesi ile birlikte serbest bölge konusu gündemde tutunmaya başlamıştır. Bu aşamadan sonra serbest bölge konusu, gerek bilimsel toplantıların gerekse kamuoyunun odak noktası olmaya başlamış ve bunun üzerine dönemin hükümeti de konuya ilgisiz kalmamış ve süreçle ilgili önemli yasal düzenlemeler yapma gereği hissetmiştir (Akyüz, 1999: 13).

1985 yılında çıkartılan 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve daha sonra çıkarılan Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği ile yasal olarak önemli bir dayanak elde edilmiştir. Söz konusu Kanun’ un yürürlüğe girmesi ile Adana-yumurtalık Serbest Bölgesi, Antalya Serbest Bölgesi ve Mersin Serbest Bölgesi ilk açılan serbest bölgeler olmuşlardır. Bu tarihlerden sonra belirli aralıklarla diğer serbest bölgeler açılarak toplamda 19 adet serbest bölge sayısına ulaşılmıştır.

**Tablo 1:** Türkiye’deki serbest Bölgelerle İlgili Bazı Bilgiler

Serbest Bölge	Kuruluş Tarihi	Firma Sayısı	Dış Ticaret Hacmi (2018)
İstanbul Endüstri ve Ticaret	02.03.1992	300	2.534.746
İstanbul Trakya	31.10.1990	320	1.306.325
İstanbul Atatürk Hava Limanı	03.03.1990	140	1.077.543
Ege Serbest	11.01.1987	233	4.403.877
Bursa	04.03.2002	95	1.918.151
Mersin	04.03.1985	646	2.962.452
Antalya	11.03.1985	85	668.585
Kocaeli	17.05.2000	19	577.214
TÜBİTAK-MAM Tek.	11.02.2001	151	69.843
Avrupa Serbest Bölgesi	16.10.1996	200	2.309.868
Kayseri	05.11.1997	152	948.783
İzmir	11.08.1997	173	491.637
Adana-Yumurtalık	03.04.1985	26	1.198.761
Samsun	27.11.1995	5	141.205
Gaziantep	07.07.1997	15	39.388
Trabzon	06.04.1991	-	248.822
Denizli	03.10.2000	21	31.662
Rize	23.05.1997	Veri yok	202
<b>TOPLAM</b>			<b>20.929.063</b>

**Kaynak:** www.ticaret.org.tr, (E.T. 15.05.2020)

Tablo 1'e göre ülkemizde çoğu serbest bölgenin 1985-1997 yılları arasında açıldığını görmekteyiz. Ülkemizdeki serbest bölgelerin dış ticaret hacminin (Tablo 1), 2018 yılı için yaklaşık olarak 21 milyar dolar olduğu görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde serbest bölgelerin ülkemiz açısından büyük önem arz ettiğini söyleyebiliriz.

### 3.3. Serbest Bölgelerde Yapılacak Faaliyetler

3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nun dördüncü maddesi ile Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği'nin 10 uncu maddesine göre; Serbest Bölgelerde, Yüksek Planlama Kurulu'nca uygun görülecek her türlü sınai, ticari ve hizmetle ilgili faaliyetler yapılabilir.

Serbest bölgelerde yapılan faaliyetleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Üretim Faaliyetleri
- Alım-Satım Faaliyetleri
- Montaj-Demontaj Faaliyetleri
- Bakım Onarım Faaliyetleri
- İş yeri Kiralama
- Depo İşletmeciliği
- AR-GE
- Bankacılık Hizmetleri

### 3.4. Serbest Bölgelerin Sağladığı Avantajlar

Ticari amaçlı yatırım yapmak isteyen müteşebbisler ülke içinde genellikle bölgesel olarak seçtikleri bir şehirdeki organize sanayi bölgesinde veya Türkiye sınırları içinde olmasına rağmen mevzuat açısından ülke dışı sayılan yerler olarak adlandırılan herhangi bir serbest bölgede yatırım yapabilirler. Ülkemizdeki herhangi bir serbest bölgede yapılan yatırıma çeşitli teşvikler sağlandığı için müteşebbisler açısından daha avantajlı kazanımlar elde edilebilir. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

#### 3.4.1. İthalat Açısından Sağlanan Faydalar

Serbest bölgede ithalat açısından sağlanan en büyük avantajlardan biri yurt dışından bölgeye getirilen mallardan gümrük vergisi alınmamasıdır. Aynı ürünler serbest bölgeye değil de Türkiye içindeki bir işletmeye gelmesi durumunda gümrük vergisi ödenecektir. Serbest bölgelerde depolama faaliyetleri de yapılacağı için yurt içinde ticari faaliyetlerde bulunan kişiler bölgede açacakları depo ile yurt dışından gümrük vergisi ödemediği ürünlerden ihtiyaç duyulan miktar kadarını ithal edeceği için sadece çektiği kısmın vergisini ödeyecektir. Hâlbuki ürünü serbest bölgeye koymadan toplu bir şekilde ithal ederse eşyaya karşılık gelen tüm vergileri ödemek zorunda kalacaktır. Bu durum firmanın nakit sıkıntısı çekmesine neden olabilir. Ayrıca eşyanın serbest bölgede depolanması durumunda yurt içindeki firma ihtiyacı olan hammaddeyi kısa süre içinde tedarik edebilecektir.

#### 3.4.2. İhracat Açısından Sağladığı Avantajlar

Serbest bölgelerde üretilecek olan ürünler uluslararası pazarlara sevk edilirken fiyat açısından avantajlı pozisyonda olacaktır. Serbest bölgelere gelen mallar ithal mal sayılmadığı için gümrük vergisinden muaf ayılacak ve söz konusu hammadde veya malzemenin gümrük vergisi nispetinde

üretile malların maliyetleri düşecektir. Bunun sonucu olarak bu mallar dış pazarlara sevk edilirken fiyat açısından avantajlar sağlanacaktır (Orhan, 2003: 122).

### 3.4.3. Vergisel Avantajlar

Serbest bölgelerde üretim yapabilmek için yatırımcıların Faaliyet Ruhsatı belgesi alınması lazımdır. İstihgal alanı üretim olan (depolama, alım-satım ve diğer faaliyetleri kapsamaz) serbest bölgelerdeki kullanıcılar imalatını yaptıkları satışı elde edecek ticari kazançları, gelir vergisinden veya kurumlar vergisinden istisna tutulmuştur. Ama bu muafiyet ülkemizin Avrupa Birliği üyeliğinin gerçekleşeceği yılın vergileme dönemi sonuna kadardır.

Bölgede üretim yapan firmaların ürettikleri ürünlerin F.O.B değerinin en az %85'ini yurt dışına ihracatını gerçekleştirmek koşulu ile bölgede çalıştırdıkları personel için ödeyecekleri ücretler gelir vergisinden istisna tutulmuştur. Yine bölgede üretim faaliyetini icra eden serbest bölge kullanıcılarının, bölgede gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin işlemleri ve düzenlenen kağıtları damga vergisi ve harçlardan istisnadır (<https://ticaret.gov.tr>, E.T. 15.05.2020).

**Tablo 2:** Serbest Bölgelerde Sağlanan Vergi Muafiyetleri

VERGİ TÜRÜ	İMALATÇI FİRMALAR	DİĞER RUHSAT SAHİBİ FİRMALAR
GÜMRÜK VERGİSİ	VAR	VAR
KATMA DEĞER VERGİSİ	VAR	VAR
GELİR VE KURUMLAR VERGİSİ	VAR (AB Üyeliğine kadar)	YOK
GELİR VERGİSİ STOPAJI	VAR (AB Üyeliğine kadar)	YOK
DAMGA VERGİSİ, RESİM, HARÇ	VAR (AB Üyeliğine kadar)	VAR (AB Üyeliğine kadar)

**Kaynak:** <https://www.mevka.org.tr>, (E.T.12.05.2020).

### 3.4.4. Kar Transfer İzni

Bölgede faaliyetlerini sürdüren firmalar bu işlerinden dolayı elde ettikleri kazanç, gelir ve karlarını Türkiye içerisine getirebilecekleri gibi yurt dışına da gönderebilirler.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tedarik zinciri yönetimi 2000'li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde tedarik zinciri yönetimi, gittikçe artan bir rekabet gücü kaynağı olarak görülmekte ve algılanmaktadır. Zincirin etkin olarak kullanımı işletmelere maliyet azaltma potansiyeli ve pazar payını artırma fırsatı sunar (Christopher, 2011:3).

Lapinskaite ve Kuckailyte (2014), yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin optimizasyon yöntemi, tedarik zinciri süreçlerindeki maliyetleri düşürerek ürünün nihai maliyetlerini azaltması ile söz konusu işletmeleri daha rekabetçi hale getirmek için kullanılabilir uygun bir araç olduğunu göstermişlerdir. Aynı çalışmada zincir boyunca gerçekleşecek olan tüm bileşenlere ait maliyet rakamları düşürüldüğünde bunun nihai ürüne yansıtacağını ve böylelikle rekabetin ve karlılığın artacağı sonucuna ulaşmışlardır (Lapinskaite ve Kuckailyte, 2014: 125).

Ronchi vd. (2012) yaptıkları çalışmalarında tedarik zinciri boyunca oluşacak Toplam Sahip Olma maliyeti ile ilgili bir model kurarak hammadde veya malzemenin tedarik kaynağından temin

edilip işletmeye getirilirken yapılan tüm masraflar ile nihai müşterilere kadar yapılacak diğer masrafları da ekleyerek zincir boyunca oluşacak toplam maliyeti belirlemeye çalışmışlardır.

Tedarik zinciri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda genellikle toplam maliyetin düşürülmesi için bu sürecin iyi idare edilmesi üzerinde durulmaktadır. Bundan dolayı tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, maliyetleri düşürüp karlılığı arttırmaktır. Serbest bölgelerin maliyeti düşürmek amacı ile tasarlandığı göz önüne alınırsa tedarik zinciri yönetimi için avantajlar sağlayacağı oldukça açıktır.

Genellikle limanlar veya havaalanlarının yakınında kurulan serbest bölgelerde, yerli olmayan mallar (serbest dolaşımda olmayan yabancı ülkelere ait mallar), bölge ülkesinin gümrük bölgesine girene kadar görev ve kotalara tabi tutulmadan imalat işlemleri için stoklanabilir, sergilenebilir, işlenebilir veya kullanılabilir (Murphy ve Knemeyer, 2015: 252). Bu bölgelerin esas amacı, üretim sürecinde kullanılacak olan hammadde ve malzemelerin ithalat maliyetlerini düşürerek, nihai ürünlerin maliyetini düşürmek, böylelikle görev tasarrufu sağlamaktır.

Küresel bir pazarda kaynakların birbirine bağımlılığı, teknolojinin ilerlemesi ve artan ulusal ekonomik kısıtlamalar şirketleri tedarik zinciri performanslarında mükemmel olmaya zorlamaktadır. Bu amaçla, serbest bölgeler coğrafi olarak buldukları bölgelerin ekonomik açıdan kalkınmasına katkı sağlarken tedarik zincirlerinin kârlılığını arttırmasına da yardımcı olabilir. Üretimin denizaşırı ülkelere kayması ve küresel eğilimler, düzenlemeler ve prosedürlerdeki son değişiklikler, serbest bölgelerin işletme perspektifi açısından yeniden değerlendirilmesi durumunun gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ülkü vd., 2016: 1).

Son zamanlarda akademik ve iş çevrelerin önemli ölçüde dikkatini çeken tedarik zinciri yönetimi ile ilgili ülkemizde son yıllarda birçok çalışmanın yapıldığını görmekteyiz. Ama serbest bölgelerin tedarik zincirine entegre edilişi ile ilgili bir çalışma olmadığı için bu çalışmanın gelecek çalışmalara yol göstereceği beklenmektedir.

Ülkemizde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin iştegal alanlarına uyacak ve coğrafi bakımdan uygun olan bir serbest bölge ile ticari faaliyetlerini entegre etmeleri rekabet güçlerini ve karlılıklarını arttıracaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde etkin ve rekabetçi bir tedarik zincirini korumak amacı ile işletmelerimizin serbest bölgeleri daha fazla kullanma ile ilgili politikalar geliştirmeleri önem arz edecektir.

Serbest bölgelerin, tedarik zinciri ağları tasarlanırken dikkate alınması faydalar sağlayacaktır. Ancak bu durum her işletme için geçerli olmayabilir. Dolayısı ile bir işletmenin bir serbest bölgeyi kendi tedarik zinciri ağlarına entegre etmek isterse, bu hususta verilecek olan kararın doğru olup olmadığını iyi analiz etmesi gerekir. Eğer firma sadece ulusal anlamda hizmet veriyorsa ya da üretim sürecindeki kullanacağı malzemeleri ülke içinde daha ucuza satın alıyorsa veya ithal ürünlerin maliyeti düşük ise serbest bölgeleri kullanmak avantajlı olmayabilir. Diğer taraftan işletme faaliyet gösterdiği sektör ile ne tür malzemeler ithal ettiğini ve bunların karşılığında hangi malları ihraç ettiğini de göz önünde bulundurmalıdır. Bundan dolayı işletmelerin bu kararı vermezden önce fayda maliyet analizi yapmaları önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. & Gültekin-Karakaş, D. (2017). Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler. Marmara İktisat Dergisi, 1(1), 21-35.
- Akyüz, F. (1999). Serbest Bölgeler. Ankara Ticaret Odası Dış Ticaret Bülteni, 1(5), Ankara.
- Alpar, C. (1985). Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler. Ankara, Dost Kitabevi.
- Arslaner, H. & Çobanoğlu, S. (2016). Serbest Bölgelerde Vergi Avantajları. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(3).
- Ballou, R.H. (2007). The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. European Business Review, 19(4), 332-348.

- Bechtel, C. & Jayaram, J. (1997), Supply Chain Management: a Strategic Perspective. The International Journal of Logistics Management, 8(1),15-34.
- Christopher, M. (2011). Logistics & Supply Chain Management. Financial Times Prentice Hall, Fourth Edition
- Chopra, S. & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. (6th ed.) Pearson Education.
- Dabour, N. (1999). Free Trade Zones in The Aftermath of The Uruguay Round: Experience of Selected Oic Member Countries, Journal of Economic Cooperation, 20(4), 1-33.
- Farmer, D. (1997). Purchasing myopia-revisited, European Journal of Purchasing and Supply Management, 3(1), 1-8.
- Feinberg, F., Aradhna, K. & Zhang, Z.J. (2002). Do we care what others get? A Behaviourist Approach to Targeted Promotions. Journal Marketing Research, 39(3), 277–291.
- İbrahim, A., (2019), Free Trade Zones Between Theory And Practice In Nigeria. Journal Of Humanities And Social Science,24 (9),52-68.
- İlter, H. M. (2002). Global Dışsal Tedarik. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2002-31, İstanbul
- Kotler, P.& Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Pearson Education, Fourteenth Edition,
- Kowalczyk, A. (2017). Supply Chain Management and Logistics in Distribution in The Manufacturing Company. World Scientific News, 72 (2017) 311-317.
- Küçük, E. (2005). Yeni Üretim Ortamında Genel Üretim Maliyetleri ve Kayseri'deki Bazı Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25,1-23.
- Lapinskaite, I. & Kuckailyte, J. (2014). The Impact of Supply Chain Cost on The Price of The Final Product Business. Management and Education, 12(4), 109–126.
- Lee, H.L. & C. Billington. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. Sloan e-Management Review, 33(3), 65-73.
- Mucuk, İ. (2014). Pazarlama İlkeleri (20. Baskı). İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2012). Temel İşletmecilik Bilgileri (6.Baskı). İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Murphy, P.R. Jr. & Knemeyer, A.M. (2015). Contemporary logistics (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Paksoy, S., Güllü, M. (2011). Serbest Bölgeler Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(35), 113-133
- Ronchi, S., Brivio, O., Caniato, F. & Luzzini, D. (2012). Total Cost of Ownership Along the Supply Chain: A Model Applied to the Tinting Industry. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2024571> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2024571>
- Rune T. (1977). Information Flow in a Supply Chain Management System, Ph.Dr.Thesis, Department of Industrial Economics and Technology Management, Toronto.
- Sadraoui, T. & Mchirgui, N. (2014). Supply Chain Management Optimization within Information System Development. International Journal of Econometrics and Financial Management, 2(2), 59-71.
- Serdaris, P. I., Antoniadis, I. & Tomlekova, N. (2014). Supply Chain Management: A View of the Distribution Channel. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 20(2), 480-486.
- Shaffer, G. & Zhang, Z.J. (1995). Competitive coupon targeting. Marketing Science 14(4), 395–416. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.14.4.395>.
- Shaffer, G. & Zhang, Z.J. (2002). Competitive one-to-one Promotions. Management Science, 48, 1143– 1160. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1143.172>.
- Sharma, A., Sharma, D. & Bahatia, A. (2014). Supply Chain Management as A Process in Distribution Channel. Global Journal of Finance and Management, 6 (1),19-22.
- Siroen, J.M. & Yücer, A. (2014). Trade Performance of Free Trade Zones. Document De Travail, Development Institutions & Mundialisation, Dauphine Universite, Paris
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2008), Genel İşletme. Konya. Eğitim yayınları.

- Timur, M.N. (2013). Tedarik Zinciri Yönetimi. Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Eskişehir
- Tümenbatur, A. (2012). Serbest Bölgeler ve Türkiye Ekonomisine Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(3), 339-356.
- Oğuz, G.B. (2010). Serbest Bölgelerde Mali Yapı Sorunları: Ege Serbest Bölge Örneği (Yüksek Lisans). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Orhan, A. (2003). Serbest Bölgelerin Sağladığı Avantajlar: KOSBAŞ Örneği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1(5), 117-13.1
- Özdemir, A. (2012). Lojistik İlkeleri (1.Baskı). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 87-96.
- Ülkü, M.A., Napier, M., & Benton, C.N. (2016). On Supply Chain Integration to Free Trade Zones: The Case of the United States of America. Global Business Review 17(4) 1–11.
- Yiğit, V. (2020). Tedarik Zinciri Yönetimi. Erzurum. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu, R. Gazete No ve Tarihi 18785,15.6.1985
- 4458 Sayılı Gümrük Kanunu, 04.11.1999 tarihli, 23866 sayılı R.G.ile yayımlanmıştır
- <https://www.mevka.org.tr/Yukleme/Uploads/DsySuJa5G7212017101907AM.pdf> (E.T. 12.05.2020).
- <https://ticaret.gov.tr/data/5b9b666013b8761cc09f9bad/Avantajlar.pdf>, (E.T.: 15.05.2020)
- [https://ticaret.gov.tr/data/5b9b61fc13b8761cc09f9b92/genel\\_bilgi.pdf](https://ticaret.gov.tr/data/5b9b61fc13b8761cc09f9b92/genel_bilgi.pdf), (E.T.; 15.05.2020).