OZGURKONAKCİ.COM · LOJİSTİK REHBERİ · 33

Fiyatlama ve karar modelleri

Maliyet artı, rekabete ve değere dayalı fiyatlama, marj ile markup farkı, katkı payı, başabaş noktası ve tablo tabanlı karar modelleri

Hazırlayan: Özgür Konakcı · Seviye: Orta · Sürüm: 11 Kasım 2026

Çevrimiçi ve interaktif sürüm: **https://ozgurkonakci.com/rehber/fiyatlama-ve-karar-modelleri/**

KISA CEVAP

Lojistikte teklif fiyatı genellikle maliyetin üzerine kâr eklenerek kurulur, ama piyasa fiyatı ve müşterinin hizmete biçtiği değer de hesaba girer. Kârlılığı ölçerken marj (kârın satış fiyatına oranı) ile markup (kârın maliyete oranı) karıştırılmamalıdır: %20 markup yalnızca yaklaşık %16,67 marj eder. Bir hattın ya da ürünün ne zaman kâra geçeceğini başabaş noktası gösterir: aylık sabit maliyet ÷ gönderi başına katkı payı. Daha karmaşık kararlar için Excel'de duyarlılık tabloları, Solver ve simülasyon kullanılabilir.

Fiyat nasıl kurulur? Üç yaklaşım

Pazarlama ders kitaplarının vurguladığı gibi fiyat, pazarlama karmasında doğrudan gelir getiren tek unsurdur; ürün, tanıtım ve dağıtım tarafında yapılan her şey maliyettir. Bu yüzden teklif fiyatı hem müşteriyi ikna etmeli hem de şirketi kârda tutmalıdır. Pazarlama ders kitapları fiyat belirlemeyi genellikle üç yaklaşımla anlatır:

Yaklaşım	Fiyatı belirleyen	Lojistikteki karşılığı	Dikkat edilecek nokta
Maliyet artı (cost-plus)	Kendi maliyetimiz ve üzerine eklenen kâr	Alış navlunu + ek ücretler + yerel masraflar + kâr payı	Müşteri sizin maliyetinizi görmez; fiyat piyasanın üstünde ya da gereksiz yere altında kalabilir
Rekabete dayalı	Rakiplerin ve piyasanın fiyatı	Spot navlun seviyesi, navlun endeksleri, ihalelerde rakip teklifler	Rakip fiyatına yapışmak, kendi maliyet yapınızı unutturabilir
Değere dayalı	Müşterinin hizmete biçtiği değer	Transit süresi, sefer güvenilirliği, görünürlük ve takip, tek muhatap, sorun anında çözüm hızı	Değer, müşterinin algıladığı kadardır; anlatılmayan değer fiyata yansımaz

Uygulamada bu üçü birlikte çalışır. Maliyet, fiyatın altına inilmemesi gereken tabanı gösterir. Piyasa, müşterinin karşılaştıracağı referansı belirler. Hizmetin değeri ise o referansın ne kadar üstüne çıkabileceğinizi belirler.

Piyasa takibi: Deniz yolunda spot navlunlar sık değişir. Drewry'nin World Container Index'i gibi haftalık endeksler, 40'lık konteyner için büyük hatlardaki spot seviyeyi USD cinsinden izlemeye yarar ve bazı sözleşmelerde endekse bağlı fiyatlama için referans alınır. Endeks size kendi alış fiyatınızı vermez; piyasanın hangi yöne gittiğini gösterir.

Marj ve markup: aynı tutar, farklı taban

Teklif hazırlarken en sık yapılan hesap hatası budur. Kâr tutarı aynıdır, ama yüzde neye bölündüğüne göre değişir:

Marj = (Satış – Maliyet) ÷ Satış

Markup = (Satış – Maliyet) ÷ Maliyet

Marj kârın satış fiyatı içindeki payını, markup ise maliyetin üzerine eklenen oranı gösterir. Birinden diğerine geçmek için:

Marj = Markup ÷ (1 + Markup)

Markup = Marj ÷ (1 – Marj)

Bu iki formül, yukarıdaki tanımların cebirsel dönüşümüdür. Hedef marjdan fiyata doğrudan gitmek için **Satış = Maliyet ÷ (1 – Marj)** kullanılır.

Örnek: Bir FCL teklifinde alış navlunu 2.000 USD, kalkış tarafı yerel masraflar 300 USD. Toplam maliyet 2.300 USD.

Yöntem	Hesap	Satış fiyatı	Kâr	Marj	Markup
%20 markup eklendi	2.300 × 1,20	2.760 USD	460 USD	%16,67	%20
%20 marj hedeflendi	2.300 ÷ 0,80	2.875 USD	575 USD	%20	%25

Yönetim "%20 marj" hedefi koyduysa ve satışçı maliyetin üzerine %20 ekliyorsa, her 2.300 USD'lik teklifte 115 USD eksik kalır. Hedefin marj mı markup mı olduğunu şirket içinde yazılı olarak netleştirin.

Markup	Eşdeğer marj	Marj	Eşdeğer markup
%10	%9,09	%10	%11,11
%15	%13,04	%15	%17,65
%20	%16,67	%20	%25,00
%25	%20,00	%25	%33,33
%50	%33,33	%30	%42,86

Katkı payı, sabit ve değişken maliyet

Tek bir teklifin kârlı görünmesi, işin bütününün kârlı olduğu anlamına gelmez. Şube, ürün hattı ya da bir trafik için şu ayrımı yapmak gerekir:

- **Değişken maliyet:** Gönderi sayısıyla birlikte artan maliyet. Alış navlunu, yerel masraflar, gönderi başına ödenen komisyon ve sigorta gibi kalemler.
- **Sabit maliyet:** Belirli bir faaliyet aralığında gönderi sayısından bağımsız kalan maliyet. Personel, ofis kirası, yazılım lisansları gibi. Hacim çok artıp yeni ekip ya da araç gerekirse sabit maliyet de basamak şeklinde

yükselir.

- **Katkı payı (contribution margin):** Satıştan değişken maliyetler çıktıktan sonra kalan tutar. Önce sabit maliyetleri karşılar, artanı kârdır.

Birim katkı payı = Birim satış fiyatı – Birim değişken maliyet

Katkı oranı = Birim katkı payı ÷ Birim satış fiyatı

Katkı oranı, değişken maliyete göre hesaplanmış marjdır. Bu rehberdeki örnekte ve hesaplayıcıda "marj %" ile "katkı oranı" aynı şeyi ifade eder.

Örnek (tüm tutarlar USD): Bir ürün hattı, belirli bir trafikte gönderi başına ortalama 1.250 USD'ye satış yapıyor. Gönderi başına değişken maliyet (alış navlunu ve değişken masraflar) 1.000 USD. Hattın aylık sabit maliyeti 18.600 USD, ayda 80 gönderi yapılıyor.

Gösterge	Hesap	Sonuç
Gönderi başına katkı payı	1.250 – 1.000	250 USD
Katkı oranı (marj)	250 ÷ 1.250	%20
Eşdeğer markup	250 ÷ 1.000	%25
Aylık toplam katkı	80 × 250	20.000 USD
Aylık kâr	20.000 – 18.600	1.400 USD

Başabaş noktası

Başabaş noktası, toplam gelirin toplam maliyete eşit olduğu, ne kâr ne zarar edilen seviyedir:

Başabaş (adet) = Sabit maliyet ÷ Birim katkı payı

Başabaş (tutar) = Sabit maliyet ÷ Katkı oranı

Adım	Hesap	Sonuç
Başabaş gönderi sayısı	18.600 ÷ 250	74,4 → **75 gönderi**
Başabaş satış tutarı	18.600 ÷ 0,20	93.000 USD
74 gönderide sonuç	74 × 250 – 18.600	–100 USD
75 gönderide sonuç	75 × 250 – 18.600	+150 USD

Yarım gönderi olmadığı için sonuç her zaman yukarı yuvarlanır. Bu hatta ayda 80 gönderi yapılıyor; başabaşın yalnızca 5 gönderi üstündeyiz. Hacim 6 gönderi düşerse hat zarara geçer.

Adım	Hesap	Sonuç
Gönderi başına katkı payı	1.250 − 1.000	250
Katkı oranı (marj)	250 ÷ 1.250	%20,0
Maliyet üzerine kâr payı (markup)	250 ÷ 1.000	%25,0
Başabaş gönderi sayısı	18.600 ÷ 250	75
Aylık kâr / zarar	80 × 250 − 18.600	1.400

Tek bir teklifin kârlılığı

Bir teklifin brüt kârı basittir: satış fiyatı eksi alış maliyeti. Ama bu farkın teklif kabul edildiğinde de aynı kalması için birkaç noktayı kontrol etmek gerekir:

- **Ek ücretlerin tamamı alışta da satışta da olsun.** Taşıyıcı BAF, PSS, ETS gibi kalemleri ayrı faturalıyorsa ve siz müşteriye "all-in" fiyat verdiyseniz, sonradan gelen her artış marjınızdan çıkar. Hangi kalemin teklife dahil olduğunu açıkça yazın. Kalemlerin anlamı için **Navlun teklifi ve ek ücretler** konusuna bakın.
- **Geçerlilik süreleri örtüşsün.** Alış fiyatınız ay sonunda bitiyorsa, müşteriye 60 gün geçerli satış fiyatı vermek fiyat riskini üzerinize almak demektir. Satış teklifinin süresini alışın süresine bağlayın ya da riski fiyata koyun.
- **Kur farkını hesaba katın.** Maliyet bir para biriminde, satış başka bir para biriminde ise marj kurla birlikte oynar.

Kur riski örneği: Yukarıdaki teklifte alış navlunu 1.850 EUR, yerel masraflar 300 USD ve satış 2.875 USD olsun. EUR/USD 1,08 iken maliyet 2.298 USD, marj yaklaşık %20,07'dir. Kur 1,12'ye çıkarsa maliyet 2.372 USD'ye yükselir, marj yaklaşık %17,50'ye iner. Fiyat değişmeden teklif başına 74 USD kayboldu. Taşıyıcıların CAF kalemi aynı sorunu kendi tarafında çözmek için vardır.

Boş kapasite ve "özel fiyat" kararı: Yönetim muhasebesinde özel sipariş kararı şöyle anlatılır: Boş kapasite varsa ve sipariş sabit maliyetleri değiştirmiyorsa, değişken maliyetin üzerindeki her fiyat katkı sağlar. Kapasite doluysa, işin ek maliyeti ve yerinden edeceği diğer müşterilerin kaybı da hesaba girer. Bu mantık, boş kalacak bir araç ya da konteyner kapasitesi için düşük fiyat vermeyi açıklar. Bedeli de vardır: Düzenli müşteriler bu fiyatı duyarsa aynısını isteyebilir.

İndirim tuzağı: Fiyat indirimi katkı payını oransal olarak çok daha sert düşürür. Örnek hatta %5 indirim fiyatı 1.187,50 USD'ye, katkıyı 187,50 USD'ye indirir. Aynı 1.400 USD aylık kârı korumak için (18.600 + 1.400) ÷ 187,50 = 106,7, yani **107 gönderi** gerekir. Bu, 80 gönderiye göre yaklaşık %34 hacim artışıdır. Başabaş noktası da 75'ten 100 gönderiye çıkar.

Tablo tabanlı karar modelleri

Yukarıdaki hesapların hepsi bir tabloya (spreadsheet) dökülebilir. Yönetim bilimi ders kitapları, iyi bir tablo modelini dört parçayla kurmayı önerir:

Parça	Ne demek?	Lojistik örneği
Girdiler	Sizin kontrolünüzde olmayan, veri olarak giren değerler	Alış navlunları, kur, sabit giderler, talep
Karar değişkenleri	Sizin seçeceğiniz değerler	Satış fiyatı, hangi hatta kaç sefer yapılacağı, hangi aracın hangi işe atanacağı
Çıktı / hedef	Ölçmek ya da en iyilemek istediğiniz sonuç	Aylık kâr, toplam katkı, toplam taşıma maliyeti
Kısıtlar	Uyulması gereken sınırlar	Araç ve sürücü kapasitesi, müşteri talebi, teslim süreleri

Pratik kurallar: Girdileri ayrı ve renkli hücrelerde tutun, formüllerin içine sayı yazmayın, her hesabı tek bir yerde yapın. Böylece bir girdiyi değiştirdiğinizde bütün model kendini günceller.

Duyarlılık analizi: "ya şöyle olursa?"

Duyarlılık analizi, bir girdi değiştiğinde sonucun ne kadar değiştiğini gösterir. Excel'de Veri sekmesindeki **Durum Çözümlemesi** (What-If Analysis) menüsü üç araç sunar:

- **Senaryolar:** Birden çok girdiyi bir arada değiştiren adlandırılmış senaryolar (iyimser, beklenen, kötümser gibi).
- **Hedef Arama (Goal Seek):** İstediğiniz sonuç için gereken girdi değerini geriye doğru bulur. Örneğin "kâr sıfır olsun" diyerek başabaş hacmini bulur.
- **Veri Tablosu:** Bir ya da iki girdinin farklı değerleri için sonucu tek tabloda gösterir. İkiden fazla değişken için senaryolar kullanılır.

Örnek hattın aylık kârı (USD), fiyat ve hacme göre iki değişkenli veri tablosuyla:

Aylık gönderi ↓ / Fiyat →	1.200	1.225	1.250	1.275	1.300
70	−4.600	−2.850	−1.100	650	2.400
75	−3.600	−1.725	150	2.025	3.900
80	−2.600	−600	**1.400**	3.400	5.400
85	−1.600	525	2.650	4.775	6.900
90	−600	1.650	3.900	6.150	8.400

Tablo bir şeyi açıkça gösteriyor: Gönderi başına 25 USD'lik fiyat farkı, 5 gönderilik hacim farkından daha fazla etki yapıyor. Pazarlık masasında bu tabloyu bilmek işe yarar.

Doğrusal programlama ve Solver

Bir karar birden fazla kısıta takıldığında deneme yanılma yetmez. **Doğrusal programlama**, doğrusal bir hedefi (örneğin toplam katkı) doğrusal kısıtlar altında en büyük ya da en küçük yapan karar değişkenlerini bulan yöntemdir. Excel'de bunu **Çözücü (Solver)** eklentisi yapar: Hedef hücreyi, değiştirilecek karar hücrelerini ve kısıtları tanımlarsınız. Tüm ilişkiler doğrusalsa çözüm yöntemi olarak **Simplex LP** seçilir.

Örnek: Küçük bir filo haftada toplam 42 araç-gün kapasiteye sahip. İki hatta iş var:

	Hat A	Hat B
Sefer başına katkı payı	400 USD	600 USD
Sefer başına araç-gün	2	4
Haftalık en fazla talep	15 sefer	8 sefer
Araç-gün başına katkı	200 USD	150 USD

Model: Toplam katkı = 400 × A + 600 × B en büyük olsun; kısıtlar 2A + 4B ≤ 42, A ≤ 15, B ≤ 8, A ve B sıfırdan küçük olamaz.

Uygun bölgenin köşe noktaları:

A seferi	B seferi	Kullanılan araç-gün	Toplam katkı
0	0	0	0 USD
15	0	30	6.000 USD
15	**3**	**42**	**7.800 USD**
5	8	42	6.800 USD
0	8	32	4.800 USD

En iyi çözüm 15 A seferi ve 3 B seferidir; toplam katkı 7.800 USD. Seferlerin tam sayı olması gerektiğinde de sonuç değişmez. Sezgi yanıltıcıdır: B seferi daha çok katkı bırakıyor gibi görünse de kısıtlı kaynak araç-gündür ve araç-gün başına A daha kârlıdır. Yönetim muhasebesi bunu "kısıtlı kaynak başına katkı" kuralıyla anlatır. Bir de kapasite işareti: Solver'ın duyarlılık raporu, araç-gün kısıtının gölge fiyatını 150 USD gösterir. Yani bu kısıt altında her ek araç-gün en fazla 150 USD katkı getirir; dışarıdan araç kiralamanın üst sınırı budur. Seferler tam sayı olduğunda bu değer, 4 araç-günlük bir B seferi için toplam 600 USD olarak gerçekleşir.

Gerçek hayatta değişken ve kısıt sayısı çok daha fazladır (araç tipleri, sürücü saatleri, rota sırası). Yapı ise aynıdır. Seferlerin tam sayı olması gerektiğinde Solver'da tam sayı kısıtı eklenir.

Belirsizlik: senaryo ve Monte Carlo

Yukarıdaki modeller girdileri kesin kabul eder. Oysa hacim de alış fiyatı da dalgalanır. **Monte Carlo simülasyonu**, belirsiz girdilere olasılık dağılımı verip modeli binlerce kez çalıştırarak sonuçların dağılımını gösterir. Excel'de bunun için rastgele sayı üreten RAND ve RANDBETWEEN işlevleri (Türkçe Excel'de adları farklıdır) ve denemeleri tekrarlamak için veri tablosu kullanılabilir.

Örnek: Aylık gönderi sayısı 70 ile 90 arasındaki tam sayılardan biri, gönderi başına değişken maliyet 950 ile 1.050 USD arasında herhangi bir değer olsun; her değer eşit olasılıklı. Fiyat 1.250 USD, sabit maliyet 18.600 USD. 10.000 denemelik bir simülasyonda ortalama aylık kâr yaklaşık 1.400 USD çıkar, ama ayların yaklaşık üçte birinde hat zarar eder. En kötü durum yaklaşık −4.600 USD, en iyi durum yaklaşık 8.400 USD'dir. Simülasyon tekrarlandığında zarar olasılığı her seferinde %33–34 civarında çıkar.

Tek bir "beklenen" rakam 1.400 USD kâr der. Simülasyon ise bu kârın ne kadar kırılgan olduğunu gösterir. Sabit maliyeti azaltmak ya da hacim taahhüdü almak bu riski düşürür.

Lojistik maliyetleri ve performans göstergeleri

Fiyat, maliyeti bilmeden doğru kurulamaz; ama lojistikte maliyetin önemli bir kısmı tek bir teklifin alış tarafında görünmez. Bu bölüm maliyetin nereden geldiğini, ortak giderlerin müşteriye nasıl dağıtılacağını ve hizmetin nasıl ölçüleceğini özetler.

Lojistik maliyetinin ana kalemleri

CSCMP'nin her yıl yayımlanan *State of Logistics* raporu, ABD'deki iş lojistiği maliyetini taşıma, stok taşıma (depolama ve sermaye maliyeti dahil) ve diğer giderler olarak ayırır. SCDigest'in aktardığına göre 2026 raporunda 2025 verisiyle taşıma toplamın %61,8'i, stok taşıma maliyeti %30,4'üdür (ikincil kaynak; son kontrol: Kasım 2026). Aşağıdaki tablo aynı mantığı bir lojistik şirketinin ya da ihracatçının bakışıyla biraz daha açar:

Kalem	Neleri kapsar?	Neye bağlı değişir?
Taşıma	Navlun, ön ve son taşıma, yerel masraflar, ek ücretler	Hacim, mesafe, mod, piyasa navlunu
Depolama ve elleçleme	Depo kirası veya amortismanı, personel, ekipman, ardiye	Alan, stokta kalma süresi, hareket sayısı
Stok taşıma maliyeti	Stoğa bağlanan sermayenin maliyeti, sigorta, fire, eskime	Ortalama stok değeri ve süresi
Yönetim ve sipariş işleme	Planlama, müşteri hizmetleri, belge, BT sistemleri, gümrük işlemleri	Sipariş ve gönderi sayısı, karmaşıklık

Bu kalemler birbirini etkiler. Depo sayısını artırmak taşıma maliyetini düşürürken stok taşıma maliyetini artırabilir; daha hızlı ama pahalı bir mod, yolda bekleyen stoğu azaltır. Bu yüzden tek bir kalemi değil **toplam maliyeti** izlemek gerekir. Stok taşıma maliyetinin EOQ hesabındaki yeri için **Depo ve envanter yönetimi** konusuna bakın.

Faaliyet tabanlı maliyetleme: hangi müşteri gerçekten kârlı?

Yukarıdaki katkı payı hesabında sabit giderler hattın toplamından düşülür. Ama aynı katkıyı bırakan iki müşteri, operasyon ekibinin zamanını çok farklı ölçüde kullanabilir. **Faaliyet tabanlı maliyetleme (activity-based costing, ABC)** ortak giderleri, onları doğuran faaliyetlere göre dağıtır. OpenStax'in yönetim muhasebesi kitabı yöntemi beş adımda anlatır: faaliyetleri belirle, her faaliyetin giderlerini bir maliyet havuzunda topla, her havuz için bir maliyet sürücüsü seç ve faaliyet oranını hesapla, oranı müşteri ya da ürüne kullandığı kadar yükle, birim maliyeti bul.

(Not: Buradaki ABC kısaltması, stok sınıflandırmasındaki ABC analiziyle karıştırılmamalıdır.)

Örnek (tüm tutarlar USD, aylık): Bir forwarder şubesinin operasyon ekibine ait ortak giderler 30.000 USD. Ayda toplam 400 gönderi yapılıyor.

Faaliyet	Maliyet havuzu	Maliyet sürücüsü	Aylık toplam sürücü	Faaliyet oranı
Rezervasyon ve sipariş işleme	12.000	Rezervasyon sayısı	400	30 USD / rezervasyon

Faaliyet	Maliyet havuzu	Maliyet sürücüsü	Aylık toplam sürücü	Faaliyet oranı
Belge ve gümrük hazırlığı	9.000	Belge seti sayısı	300	30 USD / set
Değişiklik ve sorun yönetimi	9.000	Açılan sorun kaydı	150	60 USD / kayıt

X ve Y müşterilerinin ikisi de ayda 40 gönderi yapıyor ve gönderi başına 75 USD katkı bırakıyor, yani her biri ayda 3.000 USD.

	X müşterisi	Y müşterisi
Rezervasyon	40 × 30 = 1.200	40 × 30 = 1.200
Belge seti	40 × 30 = 1.200	20 × 30 = 600
Sorun kaydı	30 × 60 = 1.800	2 × 60 = 120
Faaliyet tabanlı gider	**4.200**	**1.920**
Katkı – gider	3.000 – 4.200 = **–1.200**	3.000 – 1.920 = **+1.080**
Gönderi sayısına göre eşit dağıtım (30.000 ÷ 400 = 75 USD/gönderi)	3.000 – 3.000 = 0	3.000 – 3.000 = 0

Gönderi başına eşit dağıtım iki müşteriyi aynı gösteriyor. Faaliyet tabanlı bakış ise X'in sık değişiklik ve sorun kaydıyla ekibi meşgul ettiğini, Y'nin ise kârlı olduğunu ortaya koyuyor. Sonuç X'i kaybetmek olmak zorunda değil: Fiyata değişiklik ücreti eklemek, belge sürecini sadeleştirmek ya da sorunların kök nedenini çözmek de seçenektir.

Performans göstergeleri (KPI)

Fiyat ve maliyet, hizmetin ne kadar iyi verildiğini söylemez. Bunun için birkaç göstergeyi düzenli izlemek gerekir. Stok devir hızı ve sipariş karşılama oranı **Depo ve envanter yönetimi** konusunda anlatılıyor; burada teslimat ve maliyet tarafına bakıyoruz.

Örnek: Bir ayda 200 gönderi teslim edildi. 184'ü istenen tarihte, 190'ı eksiksiz teslim edildi; hem zamanında hem eksiksiz olan 178 gönderi var. 197 gönderi hasarsız ulaştı. Aynı dönemde lojistik maliyeti 420.000 USD, satışlar 6.000.000 USD.

Gösterge	Formül	Örnek
Zamanında teslim oranı	İstenen tarihte teslim edilen ÷ toplam teslimat	184 ÷ 200 = %92
Eksiksiz teslim oranı	Eksiksiz teslim edilen ÷ toplam teslimat	190 ÷ 200 = %95
Zamanında ve eksiksiz teslim (OTIF)	Hem zamanında hem eksiksiz olan ÷ toplam teslimat	178 ÷ 200 = **%89**
Hasarsız teslim oranı	Hasarsız teslim edilen ÷ toplam teslimat	197 ÷ 200 = %98,5
Lojistik maliyetinin satışlara oranı	Lojistik maliyeti ÷ satışlar	420.000 ÷ 6.000.000 = %7

İki uyarı:

- **OTIF iki oranın çarpımı değildir.** %92 × %95 ≈ %87,4 eder; gerçek OTIF ise aynı gönderide iki koşulun birlikte sağlanıp sağlanmadığına bakar ve bu örnekte %89'dur. Her gönderiyi tek tek kontrol edin.
- **Tanımı yazılı olarak netleştirin.** McKinsey'in 2019'da tüketim sektöründe yaptığı bir ankete göre şirketler OTIF'i farklı tanımlıyor: sipariş, satır ya da koli düzeyinde ölçmek; "zamanında"nın müşterinin istediği tarihe mi, taahhüt edilen tarihe mi göre ölçüldüğü ve kaç günlük tolerans tanındığı sonucu değiştirir. Müşteriyle aynı tanımı kullanmazsanız aynı ay için iki farklı OTIF rakamı tartışırsınız.

Göstergelerin sayısı az, tanımı net ve verisi güvenilir olmalı. Fiyat pazarlığında hizmet kalitesini anlatmanın en güçlü yolu da çoğu zaman bu rakamlardır; değere dayalı fiyatlama için yukarıdaki tabloya bakın.

Rehberde nereden devam edilir?

- Teklifin kalemleri: **Navlun teklifi ve ek ücretler**
- Navlun hesabının kendisi: **FCL, LCL ve navlun hesabı**, **Hava kargo: AWB ve ücrete esas ağırlık (desi)**, **Karayolu araç tipleri ve LDM**
- Fiyata dahil sorumluluklar: **Incoterms® 2020**
- Tahsilat ve ödeme riski: **Dış ticarette ödeme yöntemleri ve akreditif**
- Bir başka tablo modeli: **Depo ve envanter yönetimi** (EOQ)

Kendinizi test edin

1. Toplam maliyeti 1.600 USD olan bir teklifte %25 marj hedefleniyor. Satış fiyatı ve eşdeğer markup nedir? *(Cevap: 1.600 ÷ 0,75 ≈ 2.133,33 USD; kâr ≈ 533,33 USD, markup ≈ %33,33.)*
2. Satışçı maliyetin üzerine %25 ekliyor. Marj kaçtır? *(Cevap: 0,25 ÷ 1,25 = %20.)*
3. Aylık sabit maliyeti 12.000 USD olan bir hatta gönderi başına katkı payı 160 USD. Başabaş için ayda kaç gönderi gerekir? *(Cevap: 12.000 ÷ 160 = 75 gönderi.)*
4. Doğrusal programlama örneğinde B seferi daha çok katkı bıraktığı halde neden önce A seferleri doldurulur? *(Cevap: Kısıtlı kaynak araç-gündür; araç-gün başına katkı A'da 200 USD, B'de 150 USD'dir.)*

Sık sorulan sorular

Marj ile markup arasındaki fark nedir?

İkisi de aynı kâr tutarını gösterir ama farklı tabana böler. Marj kârı satış fiyatına, markup ise maliyete böler. Maliyeti 2.300 USD olan bir teklife %20 markup eklenirse fiyat 2.760 USD olur, marj ise yalnızca yaklaşık %16,67'dir. Dönüşüm için marj = markup ÷ (1 + markup) ve markup = marj ÷ (1 − marj) formüllerini kullanın.

Katkı payı nedir, brüt kârdan farkı var mı?

Katkı payı, satış gelirinden değişken maliyetler düşüldükten sonra kalan tutardır; önce sabit maliyetleri karşılar, artanı kârdır. Tek bir teklif için hesaplanan satış eksi alış farkı, değişken maliyetlerin tamamı alış tarafındaysa katkı payıyla aynıdır. Gönderiye bağlı başka değişken giderler varsa (komisyon, sigorta, banka masrafı gibi) onlar da düşülmelidir.

Başabaş noktası nasıl hesaplanır?

Başabaş noktası = sabit maliyet ÷ birim katkı payı. Aylık sabit maliyeti 18.600 USD, gönderi başına katkı payı 250 USD olan bir hat için 74,4 bulunur; yarım gönderi olmayacağı için 75'e yuvarlanır. 74 gönderide 100 USD zarar, 75 gönderide 150 USD kâr vardır.

Excel Solver ne işe yarar?

Solver, bir hedef hücreyi (örneğin toplam katkı) en büyük ya da en küçük yapmak için karar hücrelerini (örneğin hangi hatta kaç sefer yapılacağı) kısıtlara uyarak değiştiren bir Excel eklentisidir. Tüm ilişkiler doğrusal olduğunda Simplex LP yöntemi seçilir. Kapasite, araç atama ve rota gibi lojistik kararları bu yapıyla modellenebilir.

Fiyatı %5 düşürmek için satışları ne kadar artırmak gerekir?

Bu, katkı oranına bağlıdır ve sanıldığından çok daha fazladır. Gönderi başına 1.250 USD fiyat ve 1.000 USD değişken maliyetle çalışan bir hatta %5 indirim katkı payını 250 USD'den 187,50 USD'ye indirir. Aynı aylık kârı korumak için gönderi sayısının 80'den 107'ye, yani yaklaşık üçte bir oranında artması gerekir.

KAYNAKLAR

OpenStax — Principles of Marketing, 12.1: Fiyatlama ve pazarlama karmasındaki rolü — https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/12-1-pricing-and-its-role-in-the-marketing-mix
OpenStax — Principles of Marketing, 12.3: Fiyatlama politikası için beş adım (maliyete, rekabete ve müşteri değerine dayalı hedefler) — https://openstax.org/books/principles-marketing/pages/12-3-the-five-step-procedure-for-establishing-pricing-policy
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2: Managerial Accounting, 3.1: Katkı payı, birim katkı payı ve katkı oranı — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-1-explain-contribution-margin-and-calculate-contribution-margin-per-unit-contribution-margin-ratio-and-total-contribution-margin
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2, 3.2: Adet ve tutar olarak başabaş noktası — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-2-calculate-a-break-even-point-in-units-and-dollars
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2, 3.3: Tek ürün için başabaş duyarlılık analizi — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-3-perform-break-even-sensitivity-analysis-for-a-single-product-under-changing-business-situations
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2, 10.2: Özel siparişi kabul veya ret — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/10-2-evaluate-and-determine-whether-to-accept-or-reject-a-special-order
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2, 10.6: Kaynaklar kısıtlıyken karar verme — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/10-6-evaluate-and-determine-how-to-make-decisions-when-resources-are-constrained
Toronto Metropolitan University, Ted Rogers School — Margins vs Markups (ders yardımcı notu) — https://www.torontomu.ca/content/dam/tedrogersschool/success/resources/MKT100_MKT300_Margins_vs_Markups.pdf
Microsoft Destek — Çözücü (Solver) ile bir sorunu tanımlama ve çözme (İngilizce) — https://support.microsoft.com/en-us/excel/define-and-solve-a-problem-by-using-solver
Microsoft Destek — Veri tablosu kullanarak birden çok sonuç hesaplama (Durum Çözümlemesi) (İngilizce) — https://support.microsoft.com/en-us/excel/calculate-multiple-results-by-using-a-data-table
Microsoft Destek — Excel'de Monte Carlo simülasyonuna giriş (İngilizce) — https://support.microsoft.com/en-us/excel/introduction-to-monte-carlo-simulation-in-excel
Microsoft Destek — RANDBETWEEN işlevi (İngilizce) — https://support.microsoft.com/en-us/excel/functions/randbetween-function
MIT OpenCourseWare 18.200 (Bahar 2024) — Shor, P.: Linear Programming: Basics (ders notu) — https://www.ocw.mit.edu/courses/18-200-principles-of-discrete-applied-mathematics-spring-2024/mit18_200_s24_lec17.pdf
Drewry — World Container Index (haftalık konteyner spot navlun endeksi) — https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry
İleri okuma (kavram çerçevesi) — Kotler, P., Armstrong, G. ve Balasubramanian, S.: Principles of Marketing, 19. baskı, Pearson (2023; yayıncı sayfası) — https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principles-of-marketing/P200000009859/9780137927173
İleri okuma (kavram çerçevesi) — Winston, W. L. ve Albright, S. C.: Practical Management Science, 6. baskı, Cengage (yayıncı sayfası) — https://cengage.com/c/practical-management-science-6e-winston/9781337406659
OpenStax — Principles of Accounting, Vol. 2, 6.3: Faaliyet tabanlı ürün maliyetlerinin hesaplanması — https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/6-3-calculate-activity-based-product-costs
McKinsey & Company — Defining 'on-time, in-full' in the consumer sector (13.06.2019) — https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/defining-on-time-in-full-in-the-consumer-sector
SCDigest — CSCMP 2026 State of Logistics raporu özeti (2025 verisi; ikincil kaynak) — https://www.scdigest.com/firstthoughts/26-06-26.php?cid=23144
Sapienza Üniversitesi — Production Management and Logistic Systems ders notu, Logistics and Distribution Part III (toplam maliyet ödünleşimleri ve ABC, 2025) — https://economialt.web.uniroma1.it/sites/default/files/allegati/2025-06/Lesson-11_0.pdf

Bu rehber eğitim amaçlıdır ve yazarın kişisel görüşlerini yansıtır; çalıştığı ya da daha önce çalıştığı kurumların görüşü değildir. Sözleşme, gümrük ve finans kararlarında güncel resmî kaynaklara ve uzmanlara başvurun. Incoterms® Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) tescilli markasıdır.

© 2026 Özgür Konakcı · ozgurkonakci.com. Bu belge, kaynak (ozgurkonakci.com) gösterilerek eğitim amaçlı paylaşılabilir ve çoğaltılabilir; ticari amaçla kullanılamaz.