T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSİ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tahir ŞEN

Danışman
Prof. Dr. İsmail Bilge ÇETİN

İzmir - 2020

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSİ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tahir ŞEN

Danışman
Prof. Dr. İsmail Bilge ÇETİN

İZMİR - 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
07/12/2020
Tahir ŞEN
İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı
Üzerine Bir Araştırma
Tahir ŞEN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı
Lojistik Yönetimi Programı

Gelişen rekabet ortamında firmalar ayakta kalabilmek ve rekabet etme yetisine sahip olmak amacıyla birçok stratejiden faydalanmaktadır. Firmaların yararlanmakta olduğu bu stratejilerden bir tanesi dış kaynak kullanımı yani firmaların asli yetilerine odaklanarak asli yetileri dışarısında kalan faaliyetleri için uzman lojistik hizmet sağlayıcı firmalardan destek almalarıdır. Firmaları dış kaynaklanmaya yönelten birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebeplerden en önemlisini maliyetleri azaltma ve rekabet gücü sağlama oluşturmaktadır. Başlıca hedefleri maliyetleri düşürerek rekabet gücü sağlamak olan işletmeler bunun yanında dış kaynaklanarak; asıl yetilerine odaklanma, lojistik süreçlerde hizmet kalitesini arttırma, ivme kazanma, teknolojik gelişmeleri yakalama, piyasada başarılı firmalardan olabilme gibi kendilerine rekabet gücü sağlayacak birçok hedefi yerine getirebilmek için dış kaynaklanmaya gitmektedirler.

Askeri bir birliğin harekât kabiliyetini destekleyecek olan bütün unsurların uygulama ve tasarımı, ilgili ekipman, malzemenin yerinde ve zamanında uygun koşullarda yerine getirilerek savaşta ve barışta etkinliğin ve hazır olmanın garantilenmesi olarak tanımlayabileceğimiz askeri lojistikte ise dış kaynak kullanımı stratejisi elbette ki kullanılmaktadır. Fakat dış kaynak kullanımının hangi askeri aşamaya kadar kullanılabileceği, lojistiğin hangi alanlarında kullanımının uygun olduğu her zaman tartışılmaktadır. Bu çalışmamızda askeri lojistik alanında uzman yöneticilerle görüşmeler yapılarak askeri lojistik alanında dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurları analiz edilecek, bu analizlerle lojistiğin hangi alanlarında ve hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağı açıklanmaya çalışılacaktır.
Anahtar Kelimeler: Askeri lojistik, Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Maliyet.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Research on Outsourcing in Military Logistics

Tahir ŞEN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistic Management Program

In a rapidly challenging competitive environment, businesses use many strategies to survive and have the ability to compete. One of these strategies that businesses use is outsourcing, that is, they focus on the basic capabilities of businesses and receive support from specialized supplier companies for their activities that fall outside their basic capabilities. There are many reasons that lead businesses to outsourcing. The primary reason for these is the desire to reduce costs. Businesses whose main purpose is to reduce costs are outside of these purposes; They also tend to outsource to achieve many competitive advantages such as focusing on their core skills, shrinking, increasing flexibility, decreasing risk, following technological innovations, joining successful businesses, renewing processes, reducing investment spending, increasing quality and gaining speed.

Of course, the strategy of outsourcing is used in military logistics, which we can define as the implementation and design of all elements that will support the operational capability of a military unit, the related equipment, the material is provided on-site and on time, under favorable conditions, and the preparation and effectiveness in peace and war. However, to which military stage the outsourcing can be used and in which areas of logistics it is appropriate to use is always discussed. In this study, the benefits and disadvantages of outsourcing in the field of military logistics will be analyzed through interviews with experts in the field of military logistics, and with these analyzes, it will be tried to explain in which areas of logistics and to which military stage outsourcing will be appropriate.

Keywords: Logistics, Outsourcing, Military Logistics, Cost.

ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
KISALTMALAR x
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
EKLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
LOJİSTİK YÖNETİMİ

1.1. LOJİSTİĞİN TANIMI 2
1.2. LOJİSTİĞİN KAPSAMI 4
1.3. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ 5
1.4. LOJİSTİĞE OLAN İLGİNİN ARTMA SEBEPLERİ 8
1.5. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ VE AMACI 8
1.6. LOJİSTİĞİN EKONOMİDEKİ ROLÜ 9
1.7. LOJİSTİĞİN FİRMADAKİ ROLÜ 10
1.8. LOJİSTİK FAALİYETLER 11
1.8.1. Müşteri Hizmetleri 11
1.8.2. Talep Tahmini 13
1.8.3. Envanter Yönetimi 13
1.8.5. Dağıtım İletişimi 14
1.8.6. Malzeme Yönetimi 14
1.8.7. Sipariş İşleme 15

1.8.9. Paketleme/Ambalajlama 16
1.8.10.Elleçleme 16
1.8.11.Taşıma 17
1.8.12.Geri Dönen Mamullerin İşlenmesi 18
1.8.13.Depolama 19

İKİNCİ BÖLÜM
DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. DIŞ KAYNAKLANMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ 20
2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TANIMI VE KAVRAMI 21
2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN FAYDALANMANIN ÖNEMİ 22
2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIM TÜRLERİ 23
2.4.1.Dışarıya İş Verme 23
2.4.2.Fonksiyonel Kaynak Sağlama 23
2.4.3.Dikey Kaynak Sağlama 24
2.4.4.Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama 24
2.4.5.Stratejik Kaynak Sağlama 25
2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN İSTİFADE ETMENİN ANA ESASLARI 25
2.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE MAHZURLARI 26
2.6.1.Dış Kaynaklanmanın Sağladığı Avantajlar 26
2.6.2.Dış Kaynak Kullanımın Dezavantajları 28
2.7. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNLENDİREN NEDENLER 30
2.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANDIĞI ALANLAR 33
2.9. LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI 34
2.10. ASKERİ LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAKLANMA 35
2.10.1. Askeri Lojistik Kavramı 35
2.10.2. Askeri ve Sivil Lojistiğin Entegrasyonu 37
2.10.3. Askeri Lojistikte Dış Kaynaklanma 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 40

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 41

3.3. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME TEKNİĞİNİN BELİRLENMESİ 42

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ 42

3.5. GÖRÜŞMEDE KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI 44

3.6. GÖRÜŞME SORULARI 44

3.7. GÖRÜŞMELERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ 44

3.8. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI SEÇİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR 46

3.9. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI FAYDALARI İLE İLGİLİ BULGULAR 47

3.9.1. Asıl Faaliyetlere Odaklanma ile İlgili Bulgular 48

3.9.2. Maliyet Etkinlik ile İlgili Bulgular 49

3.9.3. İnsan Kaynağı Tasarrufu ile İlgili Bulgular 50

3.9.4. Zaman Tasarrufu ile İlgili Bulgular 50

3.9.5. Askeri Lojistik Süreçlerde Riski Azaltma ile İlgili Bulgular 51

3.9.6. Silahlı Kuvvetler Lojistik Unsurlarının İş Yükünün Azalması ile İlgili Bulgular 51

3.9.7. Kaynak Seçiminde Esneklik ile İlgili Bulgular 51

3.9.8. Askeri Lojistik Faaliyetlerde Uzmanlaşma ile İlgili Bulgular 51

3.9.9. Sivil Lojistik Firmalara İstihdam Sağlama ile İlgili Bulgular 52

3.9.10. Sivil Lojistik Firmalara Askeri Lojistik Kabiliyet Kazandırma ile İlgili Bulgular 52

3.10. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI ZARARLARI İLE İLGİLİ BULGULAR 52

3.10.1. İstihbarati Açıklara Sebep Olabileceği ile İlgili Bulgular 53

3.10.2. Dış Kaynaklara Aşırı Bağımlılık ile İlgili Bulgular 54

3.10.3. Düşman Tehlikesi Altında Görev Yapmama ile İlgili Bulgular 55

3.10.4. Mali Açıdan Zarara Neden Olma ile İlgili Bulgular 56

3.10.5. Kriz Zamanında Kaynağa Ulaşmada Zorluk ile İlgili Bulgular 56

3.10.6. Silahlı Kuvvetler İtibar ve İmajına Zarar ile İlgili Bulgular 56

3.11. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI ZARARLARINA KARŞI ALINABİLECEK TEDBİRLER İLE İLGİLİ BULGULAR 57

3.11.1. Alternatif Planlar ile İlgili Bulgular 58

3.11.2. Ayrıntılı Dış Kaynak Sözleşmesi ile İlgili Bulgular 58

3.11.3. Dış Kaynaklanmayı Optimal Seviyede Tutma ile İlgili Bulgular 59

3.11.4. Sivil Lojistik Unsurlara Askeri Alanda Görev İcra Eğitimleri ile İlgili Bulgular 59

3.11.5. Sürecin Kontrole Tabi Tutulması ve Uygun, Adil İhale Süreci ile İlgili Bulgular 59

3.11.6. Uygun Yeterli Firma Seçimi ile İlgili Bulgular 60

3.12. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAPILIRKEN DİKKATE ALINACAK KRİTERLER İLE İLGİLİ BULGULAR 60

3.13. DIŞ KAYNAKLANMANIN HANGİ ASKERİ AŞAMAYA KADAR UYGULANABİLECEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR 62

3.14. ASKERİ LOJİSTİK ALANINDA LOJİSTİĞİN HANGİ BRANŞLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNETİMİNDEN FAYDALANILABİLECEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR 64

3.15. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 66

SONUÇ VE ÖNERİLER 68

KAYNAKÇA 75

EKLER 81

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CLM	The Council of Logistics Management (Lojistik Yönetimi Konseyi)
EDI	Electronic Data Interchange (Elektronik Veri Değişimi)
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İTO	İstanbul Ticaret Odası
MIS	Management Information Systems (Yönetim Bilgi Sistemi)
QR	Quick Response (Hızlı Yanıt)
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDK	Türk Dil Kurumu
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
UTIKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lojistiğin Tarihsel Gelişimi s. 7
Tablo 2: Lojistik Faaliyetler s. 11
Tablo 3: Dış Kaynaklama ve Dış Kaynaklanmama Sebepleri s. 32
Tablo 4: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler s. 43
Tablo 5: Görüşme Takvimi s. 45
Tablo 6: Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Seçimine İlişkin Bilgiler s. 46
Tablo 7: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Sağlayacağı Olası Faydalarına İlişkin Bilgiler s. 48
Tablo 8: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Olası Zararlarına İlişkin Bilgiler s. 53
Tablo 9: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Olası Zararlarına Alınabilecek Tedbirlere İlişkin Bilgiler s. 57
Tablo 10: Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Yapılırken Göz Önüne Alınacak Kritere İlişkin Bilgiler s. 60
Tablo 11: Dış Kaynaklanmanın Hangi Askeri Aşamaya Kadar Yapılabileceğine İlişkin Bilgiler s. 62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lojistik Nedir? s. 3

Şekil 2: Lojistik Süreci s. 4

Şekil 3: Lojistiğin Rolü s. 10

Şekil 4: Hizmetin Öz Ürününün Gelişmesinde Kullanımı s. 12

Şekil 5: Lojistik Yönetiminin Bileşenleri s. 15

Şekil 6: Atık Yönetimi Bakımından Ters Lojistiğin Kapsamı s. 18

Şekil 7: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kullanılmakta Olduğu Alanlar s. 34

Şekil 8: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistikte Sağlayacağı Olası Faydalar s. 47

Şekil 9: Askeri Lojistikte Dış Kaynaklanma s. 69

EKLER LİSTESİ

EK 1: Görüşme Kılavuzu ek s. 1

EK 2: Araştırma Soruları ek s. 2

GİRİŞ

Lojistik faaliyetlerin öneminin her geçen gün daha da artmakta olduğu ve firmalar arası rekabetin lojistik faaliyetlere bağlı olarak şekillendiği günümüzde, lojistik faaliyetleri tek bir unsur olarak yönetmek için yeterli kaynak ve bilgiye sahip olmayan, daha maliyet etkin bir lojistik sistemine yönelen veyahut sahip olduğu kaynakları asli faaliyetlerinde kullanmak isteyen birçok firma, lojistik faaliyetlerinin bir bölümünü ya da bütününü yürütmek için dış kaynak kullanımına yönelmiştir. Dış kaynak kullanımı işletmelere asli faaliyetlerine odaklanmasına imkân vererek günümüz piyasa koşullarında daha başarılı olmalarına hatta rekabet ortamında hayatta kalmalarına imkân veren bir yaklaşımdır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımından istifade ederek lojistik faaliyetlerini yürüten işletmeler kendi ana faaliyeti lojistik faaliyetler olan lojistik hizmet sağlayıcıları bu süreçlerde kullanması bakımından lojistik süreçlerde optimal çözümler elde ederek, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Bu çalışmada, askeri lojistikte dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurları analiz edilerek, bu analizlerle lojistiğin hangi alanlarında ve hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan birinci bölümde, lojistik ve tanımı, lojistiğin tarihsel gelişimi, önemi, amacı, rolü ve lojistik faaliyetler anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü ise dış kaynak kullanımı, dış kaynaklanmanın işletmeler açısından önemi, kullanıldığı alanlar, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ile askeri lojistikte dış kaynak kullanımı konularını içermektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde icra edilen araştırmanın amacı, araştırmanın yaklaşımı ve yöntemi ile görüşme icra edilen askeri yöneticilere ait bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca çalışmada veri toplama tekniği olarak görüşme yönteminin belirlenmesi ile bu tekniğin fayda ve mahzurları konusunda bilgi içermektedir.

Toplanan verilerin analiz edilmesi ile oluşturulan ve üçüncü bölümde yer alan bulgular kısmında askeri lojistikte dış kaynaklanma hakkında katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise askeri lojistikte dış kaynaklanma ile ilgili elde edilen sonuçlar ve bu alana yönelik öneriler ile daha sonra yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
LOJİSTİK YÖNETİMİ

Araştırmanın bu kısmında lojistik ve askeri lojistiğin tanımı ile lojistik yönetimiyle ilgili hususlara yer verilmiştir.

1.1. LOJİSTİĞİN TANIMI

Lojistik ihtiyaç duyulan şeylerin temini veya üretimi için gereken süreçleri destekleyen ve dengeleyen tüm faaliyetlerdir. Lojistik kavramı tarih boyunca kullanılmıştır. Kelime Latincede mantık ve istatistik anlamına gelmekte olan logic ve statistic kelimelerinden türemiştir. Lojistik en başlarda askeri faaliyetlerde kullanılmaya başlanılmıştır. İkinci Dünya Savaşı ile öneminin farkına varılarak lojistiğe bilimsel olarak bakılmaya başlanılmıştır. Artık günümüzde mühimmat ve erzakın yerini ürünler, savaşın yerini ise firmalar arası global rekabet ortamı almıştır. Teknolojinin ve bilişimin ilerlemesiyle bu alanların gelişme gösterdiği bir yer meydana gelmiştir.

Lojistik ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bu sektörün en profesyonel örgütü olarak bilinen Lojistik Yönetim Konseyi (The Council of Logistics Management- CLM) tarafından 1948'de lojistik şu şekilde tanımlanmaktadır*:*

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından, tüketildiği son noktaya yani nihai tüketiciye/kullanıcıya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketin etkili ve verimli bir biçimde her iki yöne doğru taşınması ve depolanması, planlanması, uygulanması ve kontrol altında tutulması faaliyetidir (Özgün, 2006: 16).

Lojistik işlevi, mamul ve ürünün dağıtımını ve bunlarla alakalı bilgi hareketinin tamamını kapsar. Dolayısıyla lojistik yönetimi şu şekilde açıklanabilir: üretimden önce üretimin olduğu esnada ve sonrasındaki dağıtım ve bilgi akışının tamamından meydana gelir (Uğurlu, 2007: 2).

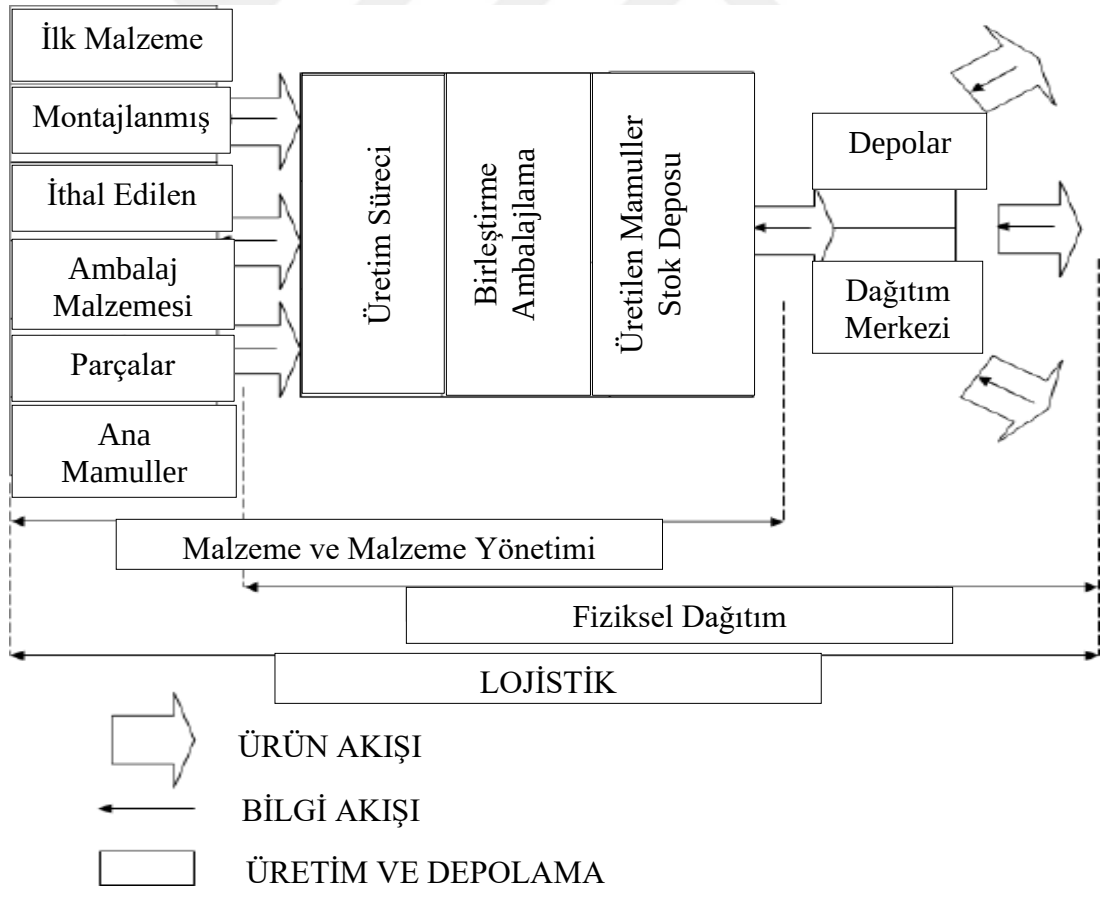
Lojistiğin yedi adet doğrusu bulunmaktadır (Baki, 2004: 14). Doğru malın, doğru ölçü, doğru koşul, doğru maliyet, doğru fiyat, doğru sürede, doğru konuma doğru tüketiciye ulaştırılmasıdır.

Genel ifadesiyle lojistik ürünün tedarik noktasından ulaştırılması gereken müşterisine aktarılması için icra edilen bütün faaliyetlerdir. Bunlar tedarik zinciri süreci içerisinde gerçekleştirilir. (Çancı ve Erdal, 2003: 2).

Lojistik birden çok tanımlarla karşımıza çıkmakta, her kurum ve kuruluş kavramları kendine göre tanımlayarak ifade etmektedir. Bunun sebebi lojistiğin çok geniş bir sahaya yayılması ve herkesin başka açıdan bakılabilmesini sağlayan bir alan olmasıdır. Lojistik depolama, stoklama, ulaştırma, dağıtım, paketleme vb. faaliyetleri bir arada tutar ve bunların arasında etkileşimi sağlar.

Günümüzde lojistik sadece ürünlerin taşınmasından ibaret olmayıp uluslararası boyutta ticaretin bir unsuru olmuştur. Taleplerin alınmasından ürün ücretlerinin tahsiline, gümrük evraklarının hazırlanmasından depolama ve stoklamaya ve bütün bunların hizmet ile etkileşimine kadar kapsamlı bir işlev haline gelmiş ve günümüz modern lojistiği kavramına ulaşmıştır.

Şekil 1: Lojistik Nedir?



Kaynak: Bingül, 2005, s.20.

1.2. LOJİSTİĞİN KAPSAMI

Yalnızca teslimattan ibaret olmayan Lojistik içerisinde her birinin ayrı bilimi bulunan sipariş işleme, stok yönetimi, depolama, trafik yönetimi, ulaştırma, ambalajlama ve elleçleme gibi çok sayıda fonksiyonu barındırmaktadır. (Tek, 1999: 488).

Lojistik her dakika, her saniye talep edilen ürün ve hizmetlerin istenilen yer ve zamanda hazır edilmesini konu edinir. Lojistik olmadan uluslararası rekabet ortamında başarılı olmak düşünülemez. (Bowersox ve diğerleri, 2002: 31).

Waters, lojistiğin kapsamını şekilde görüldüğü gibi açıklanmıştır (Waters, 2003: 59).

Şekil 2: Lojistik Süreci

Giriş Lojistik Süreçleri	Üretim Süreçleri ve Malzeme Yönetimi	Çıkış Lojistik Süreçleri
⇨	⇨	⇨
Fiziksel Tedarik	Dahili İşlemler	Fiziksel Dağıtım
Tedarik Sistemleri Hammadde/Yarı Mamul Parça Temini Satın Alma Programları Giriş Ambarı Depolama	Üretim Sistemleri Süreç Planlama Üretim Programlama İmalat Kurum İçi Taşıma	Dağıtım Sistemleri Tamamlanmış Ürünler Çıkış Ambarı Depolama Dağıtım Zinciri Hedef,Pazar ve Müşteriye Sunum

Kaynak: Kurtuluş, 2007, s.8.

1.3. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Askerî açıdan oldukça eskilere dayanan lojistik şimdiki şeklini almadan belirli süreçler geçirmiştir. Yaşanan değişim ve gelişmeleri şu şekilde bölümlendirebiliriz:

1950 Yılına Kadar Olan Süreç: 1950'lye kadar genellikle firmalar lojistiğin tanımını yeni ifade edebilmekte ve lojistiğin etkinliklerini farklı parçalarda ve birbirlerinden bağımsız sorumluluklar alarak sürdürmekteydi. Bu süreçte pazarlama yaklaşımının oluşmasıyla lojistik değerini yükseltmiştir (Lojistürk, 2016: 12).

1950-1960 Yılları: Bu dönem, lojistiğin önemli bir aşaması olan dağıtımın düzenli olmadan idare edildiği dönemdir. Ürün üreticiler tarafından üretilir, perakendeciler tarafından satılır ve bir yolla ürünler mağazalara ulaşırdı. Firmalar dağıtım sürecini kendi araçları ile icra etmekteydi.

1960-1970 Yılları: 60'lı yılların başlarında çok uluslu firmaların kendilerini göstermesiyle lojistik yönetimi görüşü alanını genişletmeye başlamıştır. Şirketler, müşteri sadakatini artırmak için detaylı pazarlama stratejileri oluşturmaya önem vermeye başlamıştır. Bu dönemde lojistiğin standart veya net bir ifade şekli yoktur.

1970-80 Yılları: Bu dönem dağıtım teriminin ortaya konulmasında önemli bir dönemdir. Dağıtım zincirinin yapısı ve kontrol edilmesinde bazı değişimler görülmüştür. Bu 10 yıllık süreçte tedarik ve üreticilerin gücünü arttırmasıyla güçlü parakendeciler söz konusu olmuştur.

1980-1990 Yılları: 1985 yılında büyük bir çoğunluk tarafından lojistik terimi kullanılmaya başlanmıştır. Kavram daha sonra tedarik zinciri yönetimi (TZY)kavramına yerini bırakmaya başlamıştır. Bu aşamaya geçilmesindeki ana sebep ise 80'le beraber iletişim ve bilgi sistemleri alanında yaşanan gelişmelerdir. (Lojistürk, 2016: 13).

1990-2000 Yılları: Doksanlarda işletmeler piyasalarda faaliyetlerine tepki tutunabilmek için üretim fonksiyonunu büyük çapta değiştirecek işletme içi faaliyetlerden müşteriye ürün teslimine katkıda bulunmasını sağlayan bütünleşik lojistik yönetimi faaliyetlerini de içine alacak şekilde kökten genişletmeye başlamıştır.

2000 Yılı ile Sonrası: Günümüzde sağladığı hizmetleri çoğaltıp çeşitlendiren lojistik, firma stratejilerinin mühim bir unsuru ve uluslararası rekabet ortamında bir gereklilik halini almıştır. Dünya mal ticaretindeki büyüme ve gelişme, küreselleşme, ürünlerin müşteriye ulaştırılmasına dayalı rekabet, lojistiğin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Gelecekte de işletmelerin lojistik sektöründen beklentileri ve almak istedikleri verim daha da artacak ve lojistik bu beklentilere en hızlı cevap vermeye çalışan bir sektör haline gelip önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Dünya lojistiğinin gelişimini tarihteki aşamaları ile sırayla şöyle açıklayabiliriz (Yılmaz, 2000: 34):

- 1940-60: Lojistik evresinin kurulması.
- 1960-70: Lojistiğin değer kazanması.
- 1970-80: Öncelik ve yapıların değişim dönemi.
- 1980'den itibaren: Teknik ve ekonomik konularda değişmenin yeni dönem.

Tablo 1: Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Tarih	Aşamalar	Yönetim Merkezi	Örgütsel Tasarım
1960 Yılları	Depolama ve Ulaştırma	-Satış Pazarlama -Depolama -Stok Denetimi -Ulaştırma Etkinliği	-Dağınık lojistik faaliyetler -Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı -Düşük lojistik
1980 Yılları	Toplam Maliyet Yönetimi	-Lojistiğin merkezileştirilmesi -Toplam maliyet yönetimi -Süreç optimizasyonu	-Merkezileşmiş lojistik faaliyetler -Büyüyen lojistik yönetimi -Bilgisayar uygulamaları
1990 Yılları	Bütünleşik Lojistik Yönetimi	-Lojistik planlama -Tedarik zinciri stratejileri -İşletme faaliyetleri ile bütünleşme	-Lojistik faaliyetlerde genişleme -Tedarik zinciri planlama -Toplam kalite
2000 yılları	Tedarik Zinciri Yönetimi	-Stratejik tedarik zinciri görüşü -Extranet teknoloji kullanımı -Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri toplam kalite yönetimi göstergelerinde iş birliği yapmak	-Ticari ortaklık -Sanal örgüt -Talepteki değişimler -Kıyaslama ve yeniden yapılandırma
2000 sonrası	E-Tedarik Zinciri yönetimi	-Tedarik zinciri yönetimi kavramına internetin uygulanması -Düşük maliyetli anında veritabanı	-Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapmak -E ticaret -Örgütsel çeviklik

Kaynak: Ross, 2002, s.6

1.4. LOJİSTİĞE OLAN İLGİNİN ARTMA SEBEPLERİ

Uluslararası işletmecilik çerçevesinde yaşanan yenilikler ve gelişmeler lojistiği etkilemiş, rekabet ortamını arttırmış, lojistik faaliyette bulunan işletmelerin lojistiğe ilgisini ve motivasyonunu artırarak küresel boyuta ulaşmasını sağlamıştır.

Kısaca lojistiğe olan ilginin artma sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- Küresel Ticaretteki Eğilimler
- Müşterilerin Daha Fazla Değer İstemeleri
- Lojistik Yönetimi Faaliyetleri
- Taşımacılıktaki Özelleştirme ve Liberalleşme

1.5. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ VE AMACI

Son yıllarda uluslararası işletmecilik çevresinde yaşanan küreselleşmenin etkisiyle lojistiğe duyulan ilgi ve önem artmıştır. Oluşan yeni yapı içerisinde firmaların maliyeti minimize etme çalışmaları, müşteri memnuniyetini üst seviyeye çıkarma çabalarının sağlanması çalışmalarına odaklanmaları lojistiğin önem kazanmasını sağlamıştır. Lojistik bir hizmet sektörü olarak diğer bütün sektörlerle ilişki içerisindedir. (Karagöz, 2007: 18)

Lojistiğin değer kazanma sebepleri şu şekilde belirtilebilir (Kobu, 2005: 237):

- Uluslararası rekabetin artması ve ürün çeşitliliğinin fazlalaşması,
- Elektronik haberleşme sistemlerinin kullanımının yayılması,
- Hammaddenin işlenerek ürünlerin üretilmesi aşamasında kullanılan teknolojinin sınırına ulaşması ve işletmelerin maliyet etkinliği sağlamak için lojistik süreçler üzerinde durması,
- Nakliye mesafelerinin ve masraflarının artması,
- Tersine lojistik faaliyetleri.

Her faaliyetin olduğu gibi lojistik faaliyetlerinin de amaçları da vardır. Lojistik kullanımının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tanyaş, 2006: 12):

- Taleplere hızla yanıt vermek,
- Stok düzeyini en aza indirerek çalışabilmek,

- En düşük maliyet,
- Kalite,
- İzlenebilirlik,
- Sürdürebilirlik.

Belirtilen faaliyetlerin icra edilmesinde hedef en az maliyetle "Bütünleşik Tedarik Zinciri" yaratmaktır. O halde lojistik (Gürdal, 2006: 18);

- Hizmet politikası oluşturulması
- Müşteri gereksinimlerinin karşılanması
- Arz talep arasındaki dengenin sağlanması gibi etmenler sağlandığı zaman realite oluşturmaktadır.

1.6. LOJİSTİĞİN EKONOMİDEKİ ROLÜ

Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi, ulusal ve uluslararası pazarların büyümesini, dünyanın her köşesinde mal ve hizmetlerin satılmasını ve dağıtılmasını sağlamıştır. Firmalar bu pazarların ihtiyaçlarını karşılamak için oldukça büyümüş ve karmaşık hale gelmişlerdir. Sürekli olarak yeni mal ve hizmetler sunmak için çalışmaktadırlar. Çok merkezli üretim operasyonları, tek merkezli üretim haline gelmiştir. Mamullerin başlangıç noktasından tüketim noktalarına dağıtımı, gelişmiş sanayileşmiş ülkelerin GSMH sınırı çok önemli bir bileşeni haline gelmiştir (Christopher ve Peck, 2003: 5)

GSMH'nın önemli bir unsuru olan lojistik, birçok ekonomik konuyu etkilemektedir. Bir ülkenin sermayesindeki gelişmeler; ürün ve hizmetlere ödenen miktarların artmasına, küresel pazarlarda etkili bir şekilde rekabet etmeye, ekonomik büyüme ve istihdamın artmasına neden olacaktır.

Lojistiğin ABD ekonomisindeki rolünün belirlenmesinin en iyi yolu lojistik harcamalarının diğer sosyal aktivite harcamaları ile karşılaştırılmasıdır. Lojistik harcamaları; reklam harcamalarının 10 katı, ulusal savunma harcamalarının 2 katı ve sağlık harcamaları ile eşit gözükmektedir. (Christopher ve Peck, 2003: 11)

1.7. LOJİSTİĞİN FİRMADAKİ ROLÜ

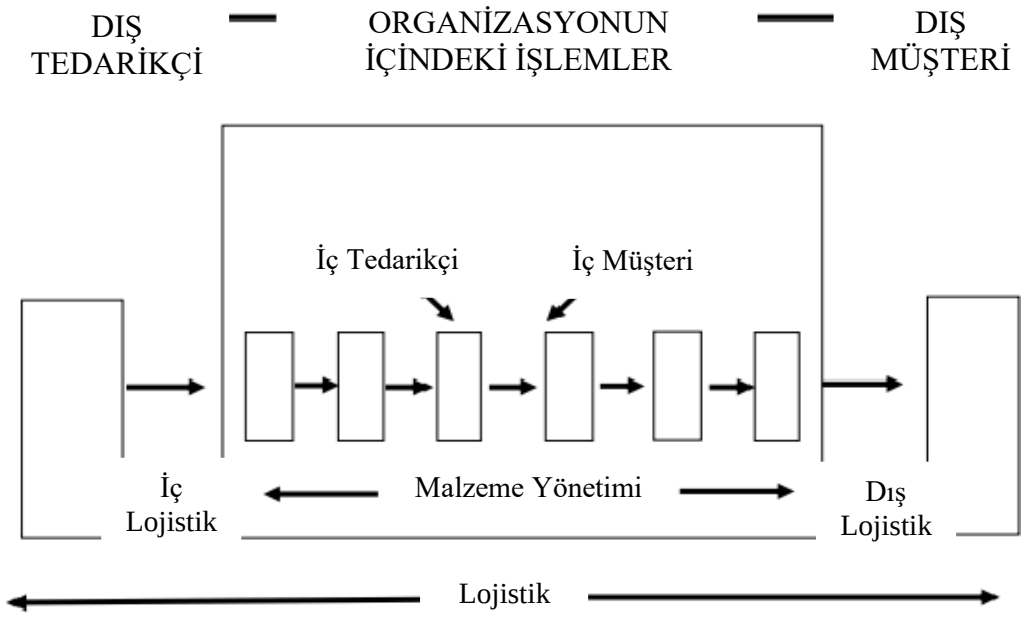
Lojistik, pazarda farklılaştırma avantajı sunar, zaman ve yer faydası sağlar (Aydın vd., 2014: 78).

Lojistik pazarlama yönlüdür: Hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bu istek ve ihtiyaçları rekabet ortamında rakiplerden daha etkili ve verimli bir şekilde karşılama esasına dayanır.

Lojistik yer ve zaman faydası sağlar: Yer faydası, bir mamulün tüketilmesini sağlayan doğru yerde bulunabilirliğinin sağlanması ile katılan değerdir. Lojistik de bu değeri üretim noktasından tüketim noktasına en verimli ve etkili şekilde ulaştırmayı hedefler. Zaman faydası, mamullerin tüketilmesi için doğru zamanda bulunabilirliğinin sağlanması ile katılan değerdir.

Yönetim, lojistiğin kattığı değer ile ilgilidir: Lojistik maliyetlerinin düşürülmesi ve buna bağlı olarak iyi bir lojistik sisteme bağlı güçlü pazarlama fonksiyonlarını içinde barındıran işletme performansını artırarak daha sağlıklı bir değer yaratmasıdır.

Şekil 3: Lojistiğin Rolü



Kaynak: Waters, 2003, s.22.

1.8. LOJİSTİK FAALİYETLER

Mamullerin üretim noktasından tüketim noktasına kadar olan süreçte söz konusu olan faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Talep Tahmini, dağıtım iletişimi, müşteri hizmetleri, envanter yönetimi, malzeme yönetimi, paketleme/ambalajlama, sipariş işleme, parça ve hizmet desteği, fabrika ve depo yeri seçimi, ters lojistik, ulaştırma ve dağıtım, depolama.

Tablo 2: Lojistik Faaliyetler

ANA FAALİYETLER	DESTEK FAALİYETLER
Müşteri Hizmetleri	Depo/dağıtım Merkezi Yer Seçimi ve Yerleşimi
Taşıma ve Trafik Yönetimi	Dokümantasyon Akışı
Envanter Yönetimi	Ürün/Envanter Akışı
Depo/Depolama Yönetimi	Üretim Planlama
Elleçleme	Satın Alma
Talep Yönetimi	Yedek Parça ve Satış Sonrası Hizmet Destek
Sipariş Yönetimi (Bilgi iletişimi ve Sipariş işleme	Geri Dönüşüm, Tersine Lojistik
Koruyucu Ambalajlama	Sigortalama, Gümrükleme

Kaynak: İTO, 2006, s.11.

1.8.1. Müşteri Hizmetleri

Lojistiğin en çok önem taşımakta olan faaliyetlerindendir. Lojistikte amaç, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Müşteri hizmeti hakkında yapılan temel bir araştırmaya göre, müşteri hizmeti, müşteri ile ilgili her türlü elemanın önceden belirlenmiş bir optimum maliyet- hizmet karışımı içinde entegre edilmesi ve yönetilmesi ile ilgili bir müşteri yönlü felsefedir (Aydın vd., 2014: 84)

Yani, bir ürünün alınması, kullanılması ve daha sonrasında müşteriye sağlanan kolaylıklar ve yararlar olarak tanımlanabilir. Süreçlerin çıktısı niteliğini taşıyan müşteri hizmetleri ile müşteri memnuniyeti hedeflenmektedir (Aygüler, 1999: 142).

Şekil 4: Hizmetin Öz Ürününün Gelişmesinde Kullanımı

Kaynak: Martin, 1998, s.44.

Lojistik işletmeleri, esas hizmet ve ilave hizmet elemanları etmenlerini müşterilerin istediği faydalar üzerine kurar ve bu şekilde geliştirir. Firmanın faaliyetlerine ilişkin müşteri hizmetlerinin değişik unsurlarının değerlendirilmesindeki hedef hatasız hizmet tedariki yapabilmektir.

Dört temel işlev (Karagöz, 2007: 29):

- Zaman: Siparişlerin tamamlanmasında döngü süresi
- Güvenilirlik: Zamanında teslimat, kusursuz siparişler
- İletişim: Kolay talep alma müşteri ve sorunlarına yanıt
- Esneklik: Değişikliklere hızlı reaksiyon

1.8.2. Talep Tahmini

Gelecekte belli bir dönemde müşterilerin ihtiyacını karşılayacak hizmet seviyesi ve ürün miktarını belirlemekten oluşur. Ürün miktarının belirlenmesi şirketin bütün faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.

Müşterilerin istedikleri ürüne diledikleri miktarda uygun zamanda ve uygun yerde istenilen fiyatla elde etmeleri talep yönetimi alanındaki etkinlikle sağlanabilmektedir. Bu sebeple talep yönetimi talebin en üstü düzeyde karşılanarak gecikmelerin önlenmesini, envanter ve maliyetlerin en az seviyeye indirilmesini hedeflemektedir. Bunu karşılamak için ise iyi bir bilgi iletişimi gerekmektedir. Talep yönetimi alanında temel girdileri ise talep öngörüsü ve üretimde esneklik oluşturur (İTO, 2006: 23).

1.8.3. Envanter Yönetimi

Üretimi arzu edilen seviyede elde bulundurmak, satış ve teslim faaliyetlerini arzu edilen şartlarda gerçekleştirmek maksadıyla mamul, yarı mamul ve ürünlerse sahip olmaya envanter denilmektedir.

Envanter yönetimi;

- Envantere alınacak ürün çeşitleri,
- Siparişin hangi zaman diliminde verileceği,
- Ne düzeyde sipariş verileceğini kapsamaktadır.
- Diğer kapsamı ise maliyetlerdir. İşletmelerin çoğu tarafından hesaplanmasa veya günlük sigorta içerisinde hesaplansa da lojistik süreçler içerisinde önemli yere sahiptir. (İTO, 2006: 15).

Envanteri uygun seviyelerde tutma çalışmaları firmaların bünyesindeki ürün çeşitliliğinin artması, ürün-talep ilişkisindeki bilinmeyen faktörler sebebiyle önemli olmaktadır. (Keskin, 2006: 38).

1.8.5. Dağıtım İletişimi

Günümüz işletme çevre koşulları, karışık bilgi sistemlerinin yönetilmesini gerektirir.

a) Firma, müşteri ve tedarikçi arasında,
b) Firmanın temel fonksiyonel bileşenleri (pazarlama, üretim, lojistik, finans) arasında,
c) Lojistiğin çeşitli fonksiyonları (müşteri hizmeti, trafik, taşıma, envanter depolama ve sipariş işleme gibi) arasında,
d) Her lojistik faaliyetlerinin çeşitli bileşenleri (envanter hususunda üretim merkezindeki envanter, taşıma halindeki envanter ve depolardaki envanter) arasında etkili bir iletişim olmalıdır. İletişim firmanın tüm lojistik süreci ile müşterileri arasındaki ölümcül bağlantıdır.

Bu konuda (MIS) yönetim bilgi sistemleri ve benzeri karar destek sistemleri kullanılmaktadır (Aydın ve diğerleri, 2014: 84). Kullanılan sistemdeki gerekli bilgiler ihtiyacı olan kişilere düzgün ve zamanında iletilmelidir.

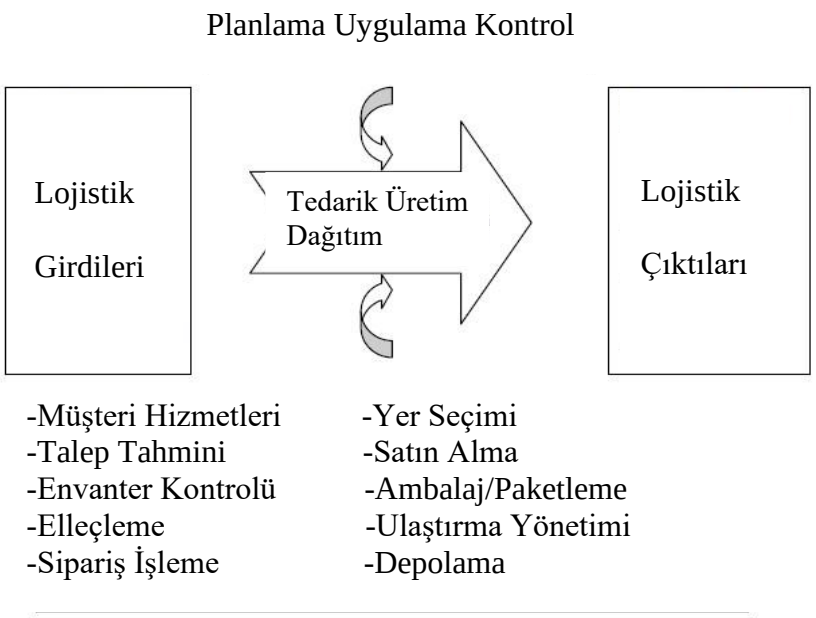
1.8.6. Malzeme Yönetimi

Malzeme ihtiyaçlarının doğru zamanda, yerde ve işletme imkanlarıyla planlanarak edinilmesi ve mevcut kaynaklardan etkin olarak faydalanılması ve bu sürecin kontrolüne malzeme yönetimi denilmektedir. (Yıldırım, 1982: 11).

Ürünün talebi mamul yarı mamul malzemenin parçaları montaj elemanlarına ilişkin talepleri belirlemektedir. (Çınar ve Çalışkan, 1995: 34).

Malzeme yönetim sistemi; bölümler arası ilişkiler, detaylı donatım bilgisi ve bilgi hareketinin tasarımı, karmaşık problemlerin analiz edilmesi ve geliştirilmesinden oluşur. *(*Apple, 1971: 115).

Şekil 5: Lojistik Yönetiminin Bileşenleri



Kaynak: Douglos ve diğerleri, 1998, s.5.

1.8.7. Sipariş İşleme

Lojistik süreçlerde tüketicilere siparişlerinin zamanında ve uygun yere ulaştırılması ve tüketicinin tatmin edilmesi çok önemlidir. Bu süreç uygun yöntem ve teknikle idare edilmelidir. Bilgi yönetimi bu aşamada üstüne düşülmesi gereken konudur (Koban ve Keser, 2007: 45).

Sipariş işleme, hammadde, süreçteki ürünler ve bitmiş ürünlerin üretim merkezleri ve depo içindeki hareketliliği ile ilgili konularla ilgilenir.

Sipariş işlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aydın ve diğerleri., 2014: 87):

- Sipariş işlemenin en aza indirilmesi,
- Taşıma mesafesinin minimizasyonu,
- Süreçteki mamullerin en aza indirilmesi,
- Serbest akışın önündeki engellerin kaldırılması,
- Atık, hasarlı, sızıntı ve hırsızlıktan kaynaklanan kayıpların en aza indirilmesi.

1.8.9. Paketleme/Ambalajlama

Ambalajlama lojistik faaliyetler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bir ürünün doğru yerde doğru zamanda nihai tüketiciye güvenli, hasarsız ulaştırılması düzgün ambalajlamayla sağlanacaktır.

Ambalajlama iki temel fonksiyonu yerine getirir. Pazarlama ve lojistik. Pazarlama boyutu, mamul paketinin bir tutundurma ve reklam aracı olarak kullanılmasıdır. Paketin büyüklüğü, ağırlığı, rengi ve üzerindeki basılı bilgiler, müşteriyi etkiler ve bilgilerin müşteriye aktarılmasını sağlar. Lojistik açısından ambalajlama ikili bir rol oynar. Birincisi, ambalaj mamulün taşınması ve stoklanması esnasında hasar görmesini engeller. Koruyuculuk vasfı vardır. İkincisi ambalajlama mamulün, materyalin depolanmasını ve işlenmesini kolaylaştırır ve buna bağlı olarak materyal işleme maliyetlerini düşürür. (Aydın ve diğerleri., 2014: 88)

Ambalajlama türü seçilirken dikkat edilecek hususlar şunlardır (İslamoğlu, 2002: 303):

- Pazar tepkisi ölçülmeden ambalajlama yapılmamalıdır.
- Meydana gelebilecek kazalar sonucu oluşabilecek hasarın tutarına göre ambalaj tutarı hesaplı olmalıdır.
- Karar kılınan ambalaj işletmeler tarafından elleçleme taşıma ve depolama açısından uygun olmalıdır.
- Seçilen ambalaj türü ürünün muhafaza edilmesine ve tüketicilerin saklama koşullarına uygun olmalıdır.

1.8.10. Elleçleme

4458 sayılı Gümrük Kanunu'na istinaden elleçleme yalnızca gümrük altında bulunmakta olan malların değil, lojistik alanında taşıma ve depolamada sık sık kullanılan bir faaliyeti oluşturmaktadır (Oda,2008:16).

Depo içinde mamullerin yerleştirilip istiflenmesi, paket haline getirilmesi ve benzeri faaliyetler elleçleme faaliyetlerini oluşturur. Depoda icra edilen

operasyonların etkinliğini direk olarak etkileyen elleçleme faaliyetleri ürünlerin depo içerisindeki dolaşımını kolaylaştırırken işletmeler açısından maliyetleri de azaltmaktadır. İstiflenmesi, paketlenmesi, yerleştirilmesi ve benzerleri elleçleme faaliyetleri içerisine girer.

Elleçleme ile (İTO, 2006: 20);

- Personel tasarrufu sağlanması,
- Dolaşım alanının en aza indirilmesi,
- Çalışma koşullarında etkinleşme
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Hizmet seviyesinin arttırılması
- Depolama alanında etkinliğin arttırılması
- Ürünlerin depoda durma sürelerinin azaltılması
- Depolamanın yapıldığı yerde elleçleme faaliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir.

1.8.11. Taşıma

Taşıma, lojistik faaliyetlerin aynası niteliğindedir. Dışarıya görüntü veren lojistik faaliyettir. Tedarik yeri ile tüketim noktasının farklı konumlanmasından dolayı oluşan hareketlilikten doğan taşıma faaliyetleri lojistik süreçlerde çok önemli bir yer kaplamaktadır. Taşımacılık fonksiyonu hammaddenin işleneceği noktaya oradan da tüketim noktasına kadar akışının sağlandığı işlevlerdir. Diğer bir söylemle tedarik noktasından üretimin yapıldığı fabrikalara, fabrikalardan dağıtımın yapıldığı depolara oradan da müşterilere ulaştırılmasını ihtiva eden taşımacılık faaliyetleridir (Küçüksolak, 2006: 17).

Taşımacılık faaliyeti lojistik faaliyetlerin merkez üssü konumundadır. Çünkü rekabet ortamında ürünlerin düşük maliyetle tüketicilere ulaştırılması ve müşterilere tam zamanında ulaştırılması gerekmektedir. (Karagöz, 2007: 29).

Taşıma maliyetli ve işletme kaynaklarını hızla tüketen bir lojistik faaliyettir. Lojistik sürecinde genellikle en büyük maliyeti gerektiren faaliyet olduğu için oldukça etkili yönetilmesi gerekir.

1.8.12. Geri Dönen Mamullerin İşlenmesi

Lojistik faaliyetlerin önemli bir parçası olan geri dönen mamullerin işlenmesi faaliyeti genel olarak ters (tersine) lojistik olarak bilinir. Ters lojistik tek taraflı bir yolda, ters tarafa doğru gitmeye benzetilebilir. Tersine lojistik birçok kaynakta çeşitli şekilde tanımlanmıştır.

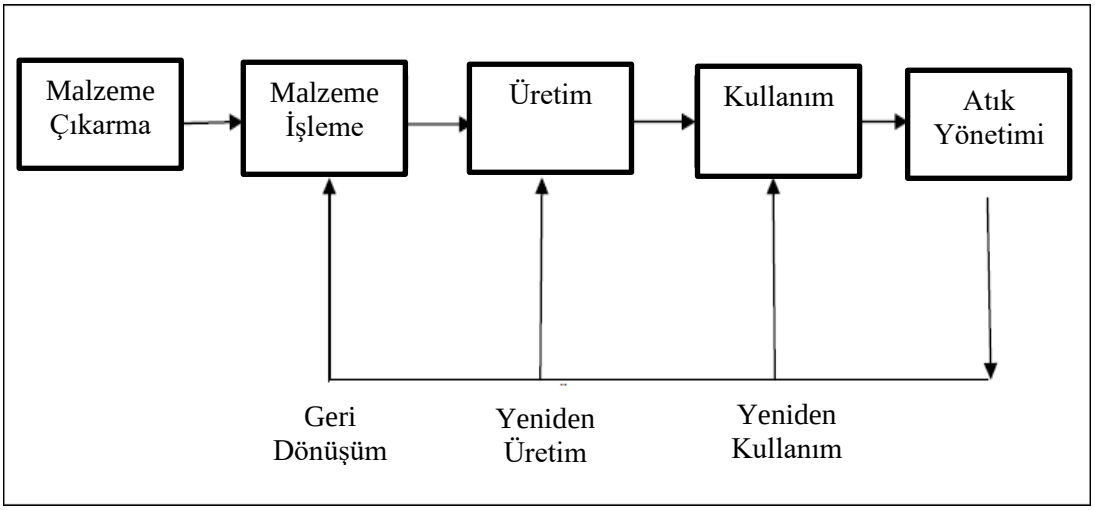
İlk olarak Lambert ve Stock (1981) bu alanda yapmışlardır. Buna dayanarak tersine lojistik geri dönüşüm, atıkların ortadan kaldırılması, tamiri gibi aşamalarda lojistiğin katkısıdır. (Bulut ve Deran, 2007: 327).

Tersine lojistik hammadde, mamul ve yarı mamullerin ve bununla alakalı bilgilerin malzemelerin tüketildiği noktadan üretim noktası istikametinde yeniden değerlendirme veyahut çevreye duyarlı olarak atıkların ortadan kaldırılmasını sağlamak için icra edilen planlama, icra ve kontrol aktiviteleridir (Kaymak, 2010: 23).

Tersine lojistik, geri dönüşümü yapılarak yeniden üretime sokulacak olan malzemelerin bu şekilde değerlendirilmesi açısından çevreye duyarlı lojistik şeklinde adlandırılmaktadır (Kaçtıoğlu ve Şengül, 2010: 91).

Atık yönetimi bakımından tersine lojistiğin kapsamı şu şekilde gösterilebilir:

Şekil 6: Atık yönetimi bakımından ters lojistiğin kapsamı



Kaynak: Kaçtıoğlu ve Şengül, 2010, s.91.

Pek çok lojistik sistem, geri dönen mamuller açısından hazırlıksızdır. Pek çok endüstri de tamir, değiştirme, geri dönüşüm, yeniden kullanım için mamuller geri dönmekte ve bundan dolayı ters lojistik maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır. Bir

mamulün satıcıdan alıcıya olan hareketine göre mamulün alıcıdan satıcıya olan ters hareketi dokuz kat daha pahalı olmaktadır. Çoğu mamul yüksek lojistik maliyetleri sebebiyle geri döndürülememektedir. Ters lojistik özellikle, müşterilerin geri dönüşüm hususunda güvenilir ve hızlı bir sistem istediklerinde ve geri dönüşüm veya ekolojik konular önemli olduğunda çok önem kazanmaktadır (Hanfield ve Ernest, 1999: 3).

1.8.13. Depolama

Lojistik faaliyetleri içerisinde önemli olan bir diğer faaliyet depolamadır. Depolama ürünlerin, hammadde ve yarı mamullerin tedarik edilmiş oldukları noktadan tüketildikleri noktaya kadar uygun şartlarda saklanması, stoklanması ve takibinin sağlanmasını içeren lojistik faaliyetlerdir (Sancaklı, 2006: 9). Depolama arz ve talebin dengelenmesi, nakliye ve üretim masraflarının azaltılması, pazarlama aşamasında katkı değer yaratması açısından önem arz etmektedir. Depolama yapılacak yerin seçilmesi ile deponun düzenlenmesi işlerini ihtiva eder (Kayabaşı,2007: 75).

Depolama lojistik süreçlerinde üretimin yapılmasından öncesinde, üretimin yapıldığı esnada ve sonrasında icra edilen dağıtım faaliyetlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunları maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Gourdin, 2006: 131):

- Yerel olarak stok sağlamak,
- Tüketiciler açısından katma değerli hizmetler yaratır,
- Tedarik edilen malzemelerin kontrolünü sağlamak,
- Alınan siparişlerin merkezini oluşturmak,
- Taşımaların maliyet etkin yapılmasını sağlamak aynı istikamete gidecek ürünleri birleştirmek
- Üretim süreçlerinde değişkenlik olması durumunda aksaklıkları önlemek
- Depolanan malzemelerin katile kontrolünü yapmak
- Tersine lojistik faaliyetleri icra etmek

İKİNCİ BÖLÜM
DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. DIŞ KAYNAKLANMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmelerde dış kaynak kullanımını ihtiva eden iki çeşit fonksiyon alanı bulunmaktadır. Bunlar işletmelerin asli aktiviteleri ile ikincil aktiviteleri olarak ifade edilebilir. Temel aktiviteler, firmaları uzun dönemde başarıya taşıyabilecek, sektöründe ön plana çıkartacak faaliyetler olup, bu aktiviteler aynı zamanda temel yetenek olarak da adlandırılabilir. İkincil faaliyetlere bakıldığında ise, önemi daha az olan aktiviteler bu gruba sokulabilir (Quelin ve Duhamel, 2003: 647). Dış kaynak kullanımı, belirli lojistik fonksiyonların konusunda uzmanlaşmış diğer firmalara belirli bir maliyet karşılığı gördürülmesidir. İşletmeler bazı faaliyetleri kendileri icra ederken ana fonksiyon alanları dışındaki bazı faaliyetleri dış kaynaklardan temin etme yoluna gidebilmektedir. Belirtildiği gibi işletmelerin bünyesinde bulunduracağı faaliyetler elbette ki işletmelerin asıl fonksiyonlarını içermektedir. İşletmeler bu yeteneklerine odaklanırken ikincil fonksiyonları harici firmalardan istifade ederek yerine getirmektedir. İşletmeleri asli fonksiyonları üzerine odaklanmaya zorlayan sebepler küreselleşme ve rekabet ortamı olduğu için dış kaynaklardan faydalanmayı işletmelere stratejik bir görev haline getiren de kendileri için stratejik bir unsur olmaya zorlayan da aynı sebeplerdir. (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132).

Geçmişten günümüze, dış kaynak kullanımının birçok farklı tanımı çok sayıda araştırma çalışmalarına konu edinilmiştir. Eski çalışmaların büyük bir bölümünde dış kaynak kullanımı taşeronluk olgusu ile benzer olarak tanımlanmaktadır. 1970'li bu şekilde tanımlanan icra edildiği fonksiyonlar ise ürünlerin üretimiyle sınırlandırılmıştır. Fakat 1990'lı yıllarda icra edilen araştırmalara bakıldığında dış kaynak kullanımının fonksiyon alanlarının genişletildiği, işletmelerin de özellikle idari ve lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı stratejisinden istifade ettiği görülmektedir (Ivanaj , 2006, 25).

Dış kaynak kullanımı çok eskilere dayandırılabilse de Avrupa kıtasında ilk olarak Venedik'te bulunan tüccarların ambarlar inşa ederek burada ticari nitelikteki toplama ve dağıtım hizmetlerinin konsolidasyonlarını gerçekleştirmeleriyle ortaya çıkan bir kavramdır. 20. Yüzyılda ise asıl evrimi gerçekleşmiştir. Taşımacılık ve depoculuk hizmetleri 1950 ve 60'lı yıllarda kısa vadeli sözleşmelerle oldukça yaygın

olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sonrasında artan gereksinimler ve gelişen taleplerle birlikte, lojistik verimliliğin sağlanması ve maliyetin azalmasına yönelik gelişmeler yaşanmıştır. Böylece, geçmiş dönemlerde karşılaşılmayan şekilde, ambar faaliyetleri alanında başta olmak üzere, daha uzun süreçli dış kaynak kullanımı ilişkileri gözlenmeye başlandı. İşletmelere sunulan hizmetler 1980'lerin başında hızla yayıldı ve genişledi. Katma değerli faaliyetler gibi kavramlar kullanılmaya başlandı. Buna yönelik işler daha da yaygınlaştı. Sonrasında 1990'lar ise dış kaynak kullanımı stratejisinin daha da hızlı bir şekilde artarak literatürde yel aldığı bir dönem olma özelliği taşımaktadır. (İGEME, 2005: 2).

2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TANIMI VE KAVRAMI

Dış kaynak kullanımı, çokça zamandır işletme faaliyetlerinin icra edilmesinde kullanılmaktadır. Fakat rekabet avantajı sağlamanın öneminin hızla artmasıyla daha da önenm kazanan bir kavram olmuştur. Günümüz rekabet ortamında dış kaynak kullanımı uygulanıp uygulanmama konusunda karar vermenin zorlaştığı, uygulanmasıyla risk alınan, uygulanmadığı zaman ise avantajların kaçırılmasına ve geriye düşülmesine sebep olabilen asla göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur (Acar ve Ateş 2011: 22).

Firmaların asli beceri ve yetilerini ihtiva eden faaliyetler dışındaki asli yetenekleri dışında kalan fonksiyonların firma dışından bu alanlarda uzmanlaşmış başka firmalardan tedarik edilmesine dış kaynak kullanımı denilmektedir. (Özbay, 2004: 22). Günümüzde artan rekabet ortamında işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünde veya faaliyetlerinin çok büyük kısmında dış kaynaklardan faydalanma stratejisinden faydalanmayı tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımından istifade ederek pazarda rakiplerine nazaran daha avantajlı konumda bulunmak isterler. Dış kaynak kullanımı vasıtasıyla işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanarak özellikle maliyet bakımından daha düşük maliyetlerle iş görebileceklerdir (Sevim, vd. 2008: 4).

Satın alma sürecinin geleneksel hali ile dış kaynaklanma sürecini karşılaştırdığımızda aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı; tedarikçisi ile dış kaynaklanan işletme arasında iş ortaklığı diyebileceğimiz stratejik düzeyde ilişkiyi ihtiva etmektedir. Düşük maliyet veyahut yüksek bir performans

hedefine yönelik kurulan bu ilişkide ortak bir çaba söz konusudur. Belirtilen ilişkide risk faktörünün iki taraf tarafından üstleniyor oluşu geleneksel tedarikçi müşteri ilişkisinden kendisini ayırmaktadır (Mersin, 2005: 41).

İşletmelerin giderek artan rekabet ortamında sadece kendine özgü asli beceri ve yetilerini içeren faaliyetleri yürütmek istemeleri, ana yetilerinin dışında kalan diğer faaliyetleri ise organizasyonun dışında kalan başka işletmelerden alma eğilimleri yaygın olarak dış kaynaklanma eğilimine sebep olmaktadır. Dış kaynak kullanımı kendi başına ve diğer faaliyetlerden ayrı bağımsız olarak ele alınabilecek bir yönetim stratejisi değildir. Bunun aksine, işletmelerin asli becerileri üzerine düştükçe dış kaynak kullanımları fazlalaşmakta, dış kaynak kullanımları fazlalaştıkça şebeke organizasyonlar ve ortaklıklar gelişim kazanmakta, bununla birlikte işletmeler esnekleşmektedirler (Sevim vd., 2008: 4).

2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN FAYDALANMANIN ÖNEMİ

Küresel açılım, teknolojik gelişmeler ve ekonomik düzeydeki gelişmeler tüketicilere veya son kullanıcılara evrensel standartlarda ürünler sunarak müşterileri veya son kullanıcıları memnun etmeyi gerektirmektedir. İşletmelerde yeni yaklaşımlar, kültürler ve yöntemler çok daha çabuk olarak benimsenmektedir. Rekabet ortamı içerisindeki günümüz şirketleri satış, kalite, üretim, güvence, stratejiler ile finans alanlarına odaklanarak, katma değeri olan ve sonuç üreten faaliyetlere odaklanmayı tercih etmektedirler. Şirket sonuçlarına katkısı olmayan ve fazla zaman alan tüm operasyonel faaliyetler, dış kaynak kullanımı ile yapılmakta olup çok uzun zamandan itibaren başka bir deyişle dış kaynaklanmaktadır. Bu kapsam içerisinde yer alan uygulamalar ise ambar faaliyetleri, lojistik faaliyetler, dağıtım ağları, insan kaynakları ve mali işlerin operasyonel uygulamaları gibi alanları kapsamaktadır. Bu uygulamaların hepsi destek birimlerinin hizmetleridir ve bu hizmetleri şirketin kendi kaynaklarından sağlamak yerine, organizasyon dışındaki şirketlerden kiralamak veya satın almak şirketlerde maliyetleri düşürerek verimliliği arttırmaktadır (Kurtuluş, 2007: 38).

Günümüzde işletmeler dış kaynak kullanıp kullanmama kararı alırlarken; bu iki seçeneği fayda ve mahzurlarını dikkate alarak değerlendirmekte ve bu seçeneklerin faydalarını ve maliyetlerini hesaplamaktadırlar.

Bu şekilde fayda ve mahzurları hesaplanmadan uygulamaya konulan dış kaynaklardan faydalanma şirkete verimlilik yerine maliyet yükü getirebilmektedir. (Acar ve Ateş, 2011: 9).

2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIM TÜRLERİ

Günümüzde yoğun bir şekilde kullanılmakta olan dış kaynak kullanımı biçimlerine aşağıda değinilmiştir:

2.4.1. Dışarıya İş Verme

Dışarıya iş verme basit şekilde belirli hizmetlerin sunulması maksadıyla bir veya daha fazla kendi alanında uzmanlaşmış tedarikçinin kiralanması olarak ifade edilebilir. Yüksek becerilere sahip uzman şirketlerden faydalanılmasına imkân veren ve kolaylıkla değiştirilebilen bu dış kaynak kullanımı türü sağladığı bu imkanlarla dışarıya iş verme yöntemini kullanan şirketlere avantaj sağlamaktadır. Fakat bu dış kaynak yönetimi biçiminin yönetsel görevlerde yoğunlaşma, süreç ile kültürel değişime imkân vermemesi ve çok yüksek kâr güdüsü gibi dezavantajları bulunmaktadır (Dalgıç, 2007: 6).

2.4.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama

Bu yöntem firmaların ihtiyaçlarından kontrol, temizlik faaliyetleri ve inşaat gibi belirli hizmetlerini tedarikçilere veyahut ortaklara yaptırması olarak tanımlanabilir. Bu yöntemin avantajlı yönleri:

- Pazar dinamizmi,
- İhtiyaç fazlası potansiyeli tespit etme,
- Sürecin ve kontrolünün kaynak sağlayıcıda olmasıdır.

Bu faydalarına rağmen:

- Sistem yönetiminin genellenememesi,
- Yönetimsel faaliyetlerde artış,
- Sık sık eleman değiştirme ise mahzurlarındandır (Dalgıç, 2007: 5).

2.4.3. Dikey Kaynak Sağlama

Dikey olarak kaynak sağlama ise işletmelerin bir veyahut iki tedarikçi seçerek, şirket tarafından belirlenmiş bir döneme mahsus olmak üzere için belirtilen fonksiyonlarını yürütme hakkını bu tedarikçilere devretmesidir. Bu dış kaynak yönetimi biçiminin avantajları:

- Neticelerin kontrolü,
- Maliyeti en aza indirme,
- Kaynak açısından tasarruf sağlama,
- İşletme yönetiminde bütünlük,
- Mevcut çalışan düşük seviyede tutma olarak sıralanabilir.

Diğer taraftan:

- Tedarikçilerin birbirlerine benzer olması,
- Kültürel uyuşmazlık,
- Tedarikçilerin tutarsız olması bu yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır (Dalgıç, 2007: 5).

2.4.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama

Bu dış kaynak kullanımı türünde şirketler belirlenen bir şirket fonksiyonunu yerine getirecek personeli alarak bunlara yatırım yapar. Sonrasında belirlenmiş olan bu fonksiyon alanı ile alakalı hizmet dağıtımını, tedarik, araç yönetimi, insan kaynakları ve diğer fonksiyonlar ile tamamlar. Bu yöntemin:

- Farklı ve yeni uzmanlara erişerek şirket becerilerini yükseltme,
- Sermaye için tedarikçilerinden yatırım sağlama,
- Risk paylaşımı,
- Potansiyel ticarileştirme yaratma
- Tedarikçi ve şirket süreçlerinin arasında bağ kurma gibi faydaları vardır.

Bu yöntemin olumsuz yanı ise, on yıldan fazla süreli sözleşmelere dayanıyor olması ve genellikle tek ortaklı olmasıdır (Dalgıç, 2007: 5).

2.4.5. Stratejik Kaynak Sağlama

Bu yöntem, belirli bir maliyet ile işletmelerin fonksiyonlarının performans seviyelerini sürdürmek ve iyileştirmek için optimum şekilde araçların kullanımının tespit edilmesidir. Yöntem işletmelerin katma değerlerine hatırı sayılır düzeyde fayda sağlayan, şimdiki ve gelecek zamanda rekabetçi ortamda avantaj yaratan şirketlerin temel faaliyetleri ile alakalı olmaktadır. Kurum kültürünün müşteriye yansıtılarak global seviyede hizmet farklılaştırması hedefiyle ekip çalışmasına yatkın, kendi alanında uzman, kendini sürekli geliştirerek müşteri odaklı çalışan nitelikleri bulunan personele sahip olmanın önemi büyüktür. Çünkü şirket rakipleri tarafından kolayca taklit edilmesi mümkün olmayan yetiler ekonomik yarar sağlayabilmekte ve rekabet ortamında avantaj sağlamak açısından büyük potansiyel oluşturabilmektedir. Stratejik kaynak sağlama yönteminin beş ana öğesi bulunmaktadır (Dalgıç, 2007: 6):

- İşletmenin fonksiyon alanı ile ilgili mülkiyetin devri araç gereç ve personelin devri de dahil olmak üzere önceden icra edilmelidir.
- Bir şirketin endüstrideki temel başarı kıstasları ile dış kaynak kullanım süreçlerinin arasında yakın bir ilişkinin bulunması gerekir.
- Yapılacak olan sözleşme klasik taşeronluk sözleşmesinden ziyade detaylı uzun bir evrensel sözleşme olmalıdır.
- Müşteriyle hizmet sağlayıcı arasında kısa süreli olmayan bir sözleşme bulunmalıdır.
- Ortaklardan her birine düşen yükümlülükler ile hizmet düzeyleri ilgili sözleşmede açıkça belirtilmiş olmalıdır.

2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN İSTİFADE ETMENİN ANA ESASLARI

Dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gereken esaslar bulunmaktadır. Etkili bir performans gözlemleyerek başarıya ulaşmada ihtiyaç duyulan bu faktörler:

Öncelikle, devredilecek olan şirket ana faaliyetleri dışındaki faaliyetlerin doğru olarak tanımlanması,

Hem şirket hem de dış kaynak tedarikçisinin ilişkideki rol ve sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması,

Üst düzey ve yüksek kalitede tedarikçi ile olumlu ilişkilerdir.

2.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE MAHZURLARI

Dış kaynak kullanımının gerçekleştirileceği şirket faaliyetlerini belirlerken şimdi belirteceğimiz avantaj ve dezavantajların ayrıntılı olarak incelenmesi büyük önem arz etmektedir. (Keskin, 2008: 71)

2.6.1. Dış Kaynaklanmanın Sağladığı Avantajlar

- ***Rekabet gücünün artması:***

Dış kaynaklardan faydalanan işletmeler pozitif yetkinliklere sahip olabilir ve günümüzün değişen şartlarına kolaylıkla ayakta kalabilir. Bu sayede işletme değişim ve rekabete ayak uydurma yetisini sağlamlaştırır (Yılmaz, 2006: 23).

- ***Uzmanlaşma ve Etkinlik Sağlama:***

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler kendi asli yetileri üzerinde daha çok durabilmekte bu sayede ilgili oldukları alanlarda çok daha başarılı olma avantajını elde edebilmektedir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 5). Doğru belirlenerek uzun vadede korunan bir temel işletme yeteneği işletmeye birçok avantaj ve fırsat sağlayacaktır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 127). Bu sayede işletmeler stratejik planlama, şirket yönetimi ve rekabet stratejilerinin hazırlanması gibi kendileri için önem arz eden stratejik misyonlara odaklanarak rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. (Pareshkovoya, 2007: 29).

- ***Pazar disiplini:***

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere birçok avantaj sağlayan pazar disiplinine özellikle; çıktılar üzerinde odaklanma, müşteri tercihleri ile yenilikçi iş uygulamaları, tedarikçiler arasındaki rekabete odaklanma konularında önemli avantajlar sağlamaktadır. Pazar disiplininin temelleri olarak ise şunlar ifade edilebilir:

- Getiri ve çıktılara odaklanma, süreç ve girdilerde sunucuya odaklanılması,
- Müşteri ve satıcının, sağlayıcı ve satın alanın ayrılması,
- Taraflar arasında esnek ve etkin bir ilişkinin sözleşme ile oluşturulması.
- Sağlayıcı ile satın alanın farklı olması uzmanlaşmayı sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanıldığında, öncesinde işletme bunları kendi kendine yürüttüğünden artık farklı iki işletme işin içerisine girmektedir. Bu ayrışma ihtiyaç duyulan müşteri hizmetlerinin etkinliğini sağlar, zira işletme dış kaynaklanılan

işletmeyi özümsemediği hallerde farklı bir işletme seçebilme hakkını elinde bulundurmaktadır. Çoğunlukla taraflar arasında belirli kriterleri ihtiva eden sözleşmelerle belirli kurulan ilişki, belirlenmiş kriterlerden bir veya birkaçı gerçekleştirilmediğinde sözleşmenin iptal edilmesine sebep olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 130).

- ***Kaynak sürekliliği:***

Kaynak sürekliliğini bozan hastalık, izin, işten ayrılma gibi durumlarla mücadele ederek beklenmedik durumlara karşın önlemler geliştirmek dış kaynak kullanımı yapan bir şirketin daha az ek kaynak kullanımı ile yönetebileceği konulardır (Mersin, 2005: 45).

- ***Esneklik:***

Dış kaynak kullanan şirketlerin bir diğer artısı ise özellikle sürekli gelişen teknolojileri, moda kavramı ile değişmekte olan ürünleri ve karmaşıklık içerisindeki sistemlerin sonsuz bileşenlerini elde etmesinde şirketlere önemli derecede esneklik kapasitesi vermesidir (Aktaş ve Uluergin, 2005: 3). Dış kaynak yönetimi ile tedarik edilmiş bir hizmette, esneklik gereksinimleri ile hizmet kalitesini de göz önünde bulundurarak toplam maliyetin optimum düzeye indirilmesi ve bunun ötesinde bilgi akışlarının süreçler arasında düzenli olması sağlanır (Metin, 2009: 77).

- ***Risk Azaltma:***

İşletmelerin yapmış oldukları yatırımlarla girmiş oldukları riskler doğrusal orantılı olarak artmaktadır. Teknolojik gelişmelere göre pazar koşullarının değişiklikler göstermesi, işletmeleri bulundukları piyasada bekasını sağlamak amacıyla bu yeniliklere ve değişimlere sürekli açık olmaya zorlamaktadır. Yapılacak olan farklı bir yatırım farklı bir maliyeti oluşturur ve dolayısıyla da farklı bu maliyetler de riskler doğurur. İşletmelerin dış kaynaklanmaları bu nedenle yapacakları yatırım maliyetlerini azaltarak riski anlaşmaya gidilen şirketler ile arasında dağıtacak ve işletmeleri de olası krizler karşısında daha dirençli hale getireceklerdir.

- ***Yeni teknolojilerin kullanılması:***

İşletmelerin birçoğu yeni teknolojilerin özellikle daha önemsiz buldukları ikincil faaliyetlerinde kullanılması için kendi iç rezervlerini yatırım yapmak yerine kullanır. İşletmelerin aksine dış kaynak sağlayıcıları ise piyasa koşullarında tutunabilmek için gelişmekte olan teknolojileri takip edip uygulamak

mecburiyetindedirler. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı, kendisinden faydalanan işletmelerin gelişmekte olan teknolojileri kullanarak sermaye yatırımlarını azaltmasına ve üretim kalitesini geliştirmesine olanak tanır (Pareshkovoya, 2007: 34).

- ***Küçülme:***

İşletmeler karar süreçlerini hızlandırmak, maliyetlerini azaltmak, sonuca yönelik daha fazla işlerleşmek, müşterinin ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliklerini arttırmak, personellerinin gelişimine ivme kazandırmak, çağdaş düşüncelerin kısa süreç içerisinde uygulanmasını sağlamak, haberleşmelerindeki aksaklıkları azaltmak ve kişisel sorumluluklarını daha kolay izlemek için küçülmeye gitmektedir (Özbay, 2005:13). Dış kaynaklardan faydalanma yolu ile işletmeler kendileri için önemsiz ikinci planda kalan bölümlerini saf dışı bırakıp dolayısıyla mevcut istihdam sayısını düşürerek sadeleşebilmektedir. İşletmeler bununla birlikte daha hızlı karar alabilme yetisi kazanırlar. Bunun yanında daha geniş açıdan bakacak olursak yani mikro düzeyin ötesinde ekonomi alanında dış kaynaktan faydalanan işletmelerin yeni istihdam imkanları ve yeni alanlar yaratması göz ardı edilemeyecek bir gelişmedir. (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 18).

2.6.2. Dış Kaynak Kullanımın Dezavantajları

Birçok avantajından bahsetmiş olduğumuz dış kaynak yönetiminin dezavantajları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımından faydalanmak isteyen işletmelerin bu mahzurları da detaylı olarak değerlendirmesi gerekir. Dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Mersin, 2003:8; Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 21):

- Uygun bir şekilde tasarlanmadığı ve yönetilmediği durumlarda, işletmelerin lojistik fonksiyonları üzerindeki kontrollerini kaybetme riski,
- Hizmet alınmakta olan firmaya aşırı bağlanma durumunda daha uygun alternatifleri uygun şekilde değerlendirememe, dolayısıyla fiyat pazarlığının şirket yararına yapılamaması,
- Hizmet alınacak olan firmanın sözleşmede belirtilen şartları yerine getirememesi,

- Hizmet alınacak firmanın teknolojik gelişmeleri takip edemeyerek alanında geride kalması,
- Hizmet alacak firmanın amaçlarını uygun şekilde belirleyememesi,
- Lojistik hizmetinin işletme dışından karşılanmasıyla birlikte yeni şirket kültürü oluşturulurken organizasyon ile alakalı problemlerin oluşabilmesi ve firma çalışanlarının işlerinden olma korkusuna kapılması,
- Becerilerin kaybı yani gelişime açık bulunulan alanlarda dış kaynak sağlayıcılardan faydalanarak, işletmelerin mevcut gelişim fırsatlarını değerlendirememesi,
- Outsourcing sözleşmeleri uzun inceleme ve görüşmeler neticesinde yapılan sözleşmeler olmasından dolayı bağımlılık yaratan ilişkiler kurulabilmesi ve dış kaynak sağlayan firmayı kısa bir dönemde değiştirmenin çok yüksek maliyetli olması.
- Firma içerisinde gizli kalması gerektiği düşünülen bilgilere özen gösterememe endişesi.
- Dış kaynaklanan hizmetin seviyesinin yetersiz kaldığı durumlarda başka bir dış kaynak sağlayıcısına geçişin zor olması.
- Dış kaynak yönetiminin kullanılmasında en çok çekinilen hususlardan biri ise işletmelerin lojistik fonksiyonları üzerindeki hakimiyetlerini kaybetme endişeleridir. Bunun yanında uzun süreli olarak bir firmaya lojistik anlamda bağlanmak mevcut alternatiflerin farkına varamama, fiyat belirlemede gücü kaybetme gibi olumsuzlukları da yanında getirmektedir. Belirtilen olumsuzluklar her ne kadar mevcut olsa da birtakım tedbirlerle firma üzerinde yaratacağı etkisinin en aza indirgenmesi de mümkündür. Bunun gibi durumları engellemek amacıyla eksikliklerin oluşması durumunda karşılıklı olarak uygulanacak yaptırımlar değişmekte olan şartlara uyum gösterebilecek esneklikte özel ve genel maddeler ve kurallar yapılmış olan sözleşmede tanımlanmış olmalıdır (Kurtuluş, 2007: 53).

2.7. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNLENDİREN NEDENLER

İşletmeleri dış kaynaklanmaya yönlendiren sebepleri incelemeden önce dış kaynak kullanımı ile geleneksel nakliye yaklaşımını karşılaştırmak uygun olacaktır. Dış kaynak kullanımı ile geleneksel nakliye yaklaşımı değerlendirildiğinde aralarındaki farklılıklar aşağıda belirtildiği şekildedir (Razzaque ve Sheng, 1998: 89).

- Geleneksel nakliye yaklaşımının ana hedefi lojistik süreçlerdeki maliyetlerin minimum düzeye kadar azaltılmasıdır. Dış kaynak kullanımını incelediğimizde ise esneklik ve hizmet kalitesinin göz önünde tutularak maliyetlerin en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır.
- Geleneksel nakliye yaklaşımında hedef kitle ve müşteri farklılığı göz ardı edilerek değişken olmayan aynı seviyede hizmet sunulurken; diğer yandan dış kaynaklanmada müşterilerin özelliklerine uygun şekilde hizmet verilir.
- Dış kaynak kullanımında firmalar arasında yapılan sözleşmeler daha uzun dönemli olurken; genellikle geleneksel nakliye yaklaşımında kısa dönemli sözleşmeler yapılmaktadır.
- Geleneksel nakliye yaklaşımı dış kaynaklanmaya nazaran limitli bir uzmanlık gerektirmektedir.
- Dış kaynaklanmada lojistik hizmet sağlayıcıyı değiştirmek maliyetli ve zor iken geleneksel nakliye yaklaşımında oldukça kolaydır.

Bir işletmenin en temel amacı dış kaynaklanma ile alakalı genel fikre göre maliyetlerini azaltmaktır. Fakat yaygın görüşün ötesinde maliyet unsuru tek başına dış kaynaklanmanın en önemli ve tek sebebi değildir. Maliyetleri düşürmenin yanı sıra işletmelerin ana yeteneklerini geliştirme, risk unsurunu yayma ve azaltma, kaynakların tekrar dağıtımını yapma, çağdaş teknolojik gelişmeleri yakalayabilme, kaliteyi üst seviyeye çıkarma gibi hususlar dış kaynaklanmaya götüren diğer sebepler olarak gösterilebilir (Karahan, 2009: 186)**.**

Öztürk ve Sezgili (2002) yapmış oldukları çalışmada dış kaynaklardan faydalanma sebeplerine aşağıda belirtildiği şekilde değinmişlerdir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137):

- Firmaların rekabet gücüne olumlu katkıları
- Tedarikçilerin belirlenmesi

- Dış kaynaklanılacak hizmetlerin belirli olması
- Tedarikçilerinin hizmet kaliteleri
- Dış kaynak sağlayıcıların güvenilirliği
- Dış kaynak sağlayıcı tarafından sunulan koşullarda esneklik
- Çağımızın teknolojik ürünleriyle kaliteyi arttırma
- İstenilen zamanda işletmenin dış kaynaklanan hizmeti yeniden bünyesine alabilmesi
- Tedarikçiyle performans değerlendirme ve eşgüdüm sağlama

Dış kaynaklardan yararlanma seçeneği, imalat yapan şirketler için farklılaştırma için fırsat veyahut icra edilen faaliyetlerin bir uzantısıyken, diğer firmalar açısından ürüne kıyasla hizmeti ele almaktadır.

Bir işletmeyi dış kaynaklardan faydalanma ya da dış kaynaklardan faydalanmama kararlarına ulaştıran nedenler aşağıda verilen tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: Dış Kaynaklanma ve Kaynaklanmama Sebepleri

Dış Kaynaklama Sebepleri	Dış Kaynaklamama Nedenleri
Teknik veya yönetsel beceri yoksunluğu Satışta üstünlük sağlamak amacıyla isteğe bağlı markalardan tedarik edilmesi seçeneği Alınan kararı değiştirmede güçlük (Sendika baskısı vb.) İkame ve kaynak seçeneklerinde esneklik Sağlam tedarik yönetimi	Dış kaynaklanacak etkinliğin lojistik hizmet sağlayıcının kar sağlayamayacağı kadar küçük miktarda olması Daha güvenilir veyahut talep ile daha kısa sürede ve yakın eşgüdümlü tedarik edilme gereksinimi Saklanması gereken teknolojik sırlar bulunması
Yetersiz kapasite Temel etkinliklerin dışında kalan ikincil etkinliklerde ekonomik ve teknolojik beka kabiliyeti için güçlüklerin uzun-vade gerektirmesi İcra kararı için doğru uzun-vadeli maliyetlerin tespit edilmesinde güçlük.	Lojistik hizmet sağlayıcıların sağlayamayacağı seviyede kalite gereksinimi ve özel işleme gerektirmek Lojistik hizmet sağlayıcılardan daha düşük maliyetle etkinliği icra edebilme İşgücü ve donanımın daha iyi kullanımı Tek kaynağa bağımlılık korkusu
Temel uzmanlık etkinliklerine yoğunlaşma, kalan etkinlikler için ise piyasada bulunan fırsatları değerlendirme Dış kaynaklanmanın nispeten daha düşük genel yönetim gideri bulunması	Maliyetleri fazla zorlamayan; rekabete yönelik, politik, sosyal veya çevresel nedenler Kendi bünyesindeki tesisi istikrarlı çalıştırma yoluyla, taleplerdeki dalgalanmaları lojistik hizmet sağlayıcılarına yıkma Duygusal nedenler

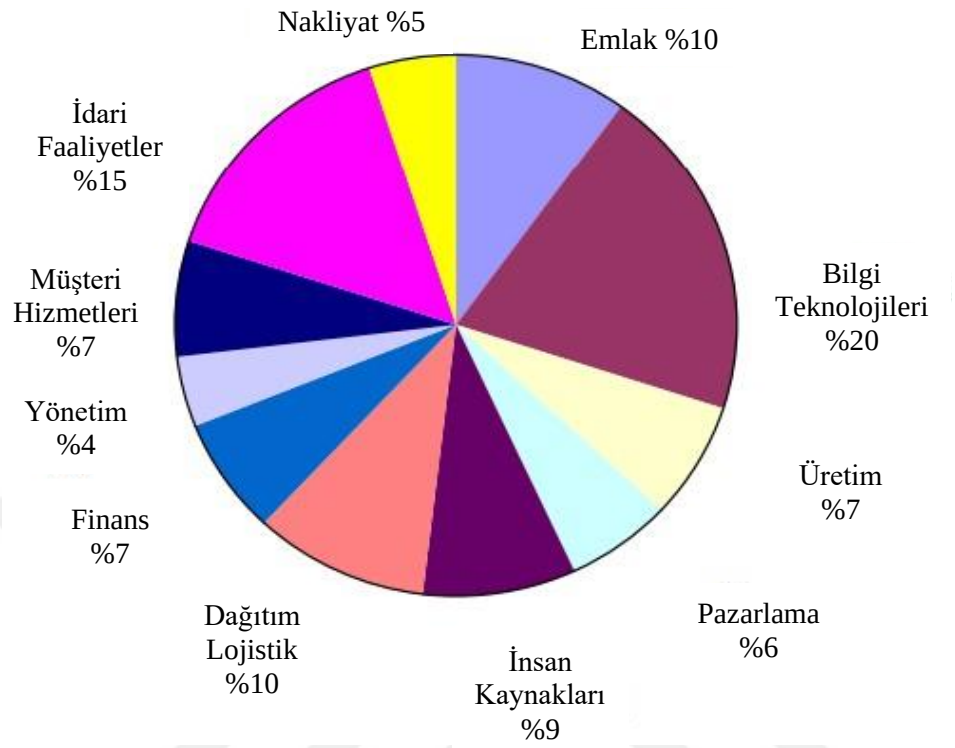
Kaynak: Kurtuluş, 2007, s.59.

2.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANDIĞI ALANLAR

Dış kaynaklardan yararlanma, uzunca bir süre boyunca geleneksel olarak uygulandıkları alanlarını korumuş ve genellikle taşıma, inşaat ve çoğunlukla daha az uzmanlık gerektiren alanlarda kullanılmıştır. Son zamanlardaysa teknolojik gelişmeler, artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve globalleşme ile alakalı olarak dış kaynaklardan faydalanma uygulama sahaları da genişlemiştir. Özellikle de aşağıda belirtilen alanlarda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmek giderek artmaktadır (Özbay, 2004: 21):

- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi teknolojileri (yazılım geliştirme, onarım, bakım vb.),
- Muhasebe ve finans (vergilendirme, bordrolama, genel muhasebe işleri ve satın alma),
- Nakliye ve lojistik (dağıtım, ambarlama vb.),
- İdari işler (dosya ve dokümanlar fotokopi vb.),
- Müşteri hizmetleri (telefonla müşteri ve saha hizmetleri, bilgi sistemleri vb.),
- Yemek sağlama hizmetleri,
- Personel taşımacılık hizmeti,
- Temizlik hizmetleri,
- Özel güvenlik hizmetleri,
- Otomobil kiralama hizmetleri,
- Emlak, üretim ve yönetim,
- Satış ve pazarlama (reklam, telefonla pazarlama) alanlarında kullanılmaktadır.
- Sektörler bazında ise daha çok bilgi teknolojilerinde dış kaynaklardan yararlanılmış olsa da, alanlar zamanla çeşitlenmiş ve çeşitlenmeye devam etmektedir. Aşağıda yer alan Şekil-7'de görüldüğü üzere, dış kaynaklardan faydalanma, özellikle şekilde bulunan etkinlik alanlarında daha çok pay sahibi olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 129).

Şekil 7: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kullanılmakta Olduğu Alanlar



Kaynak: Öztürk ve Sezgili, 2002 syf.129

2.9. LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Şirketler yirminci yüzyılın son çeyreği itibariyle dünya pazarında yaşanan gelişmeler dolayısıyla pazara olan hızları ile maliyet yönetimlerini tekrar değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Bu aşamada şirketlerin özellikle uzmanlıkları yani temel etkinleri dışında kalan alanlarının operasyonel süreçlerinde maliyetlerini azaltma amaçları dış kaynaklardan faydalanmayı arttıran temel nedendir. Bunun neticesinde şirket maliyetlerinin yüzde on beşini oluşturan lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalanma isteği doğmuştur (Çakırlar, 2009: 71).

Lojistik faaliyetler ile sağlanan değerin ve müşteri tatmininde artışın değerinin farkına varan işletmeler, rekabet avantajının yalnızca ürünün kendi kalitesi ile sağlanamadığının, bunun yanında müşterilerin tatminindeki büyük önemi ile lojistik süreçlerin tamamından etkilendiğini özümseyerek, lojistiğe günümüzde geleneksel bakış açısının ötesinde stratejik öneme sahip bir sorumluluk verilmeye başlanılmıştır. (Razzaque ve Sheng, 1998: 100).

Tedarik zincirinin başından sonuna, üreticiden tüketiciye yönüne doğru hizmet ve mal akışında müşteri memnuniyetiyle birlikte minimum stok görüşleri son yıllarda firmaların dış kaynaklardan faydalanma yönünde karar almasına neden olan etkenler arasında çok fazla öneme sahiptir. (Wilding ve Juriado, 2004: 628).

2.10. ASKERİ LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAKLANMA

2.10.1. Askeri Lojistik Kavramı

Lojistik insanlık tarihi kadar eskidir aslında. İnsanoğlunun yeryüzünde var olmasıyla başlamıştır lojistik. Mısır piramitleri bu kuramın en güzel örneğidir. M.Ö.3000'li yıllarda Mısır'da İnşa edilen Mısır piramitlerinin lojistiği hala bilinmemektedir. Özellikle, 3-5 ton ağırlığındaki kaya parçalarının taşınması, elleçlenmesi müthiş bir lojistik başarıdır.

Mısır piramitlerindeki lojistik sırrı bir tarafa bırakırsak, lojistik sivil alana nazaran askeri alanda kendine daha fazla yer bulmuştur. Milattan önce 700'lü yıllarda, bugünkü anlamda ordu olarak kabul edilen Asur ordusunda lojistiğin askeri alandaki ilk uygulamalarını görmekteyiz. Demir silahların, zırhların ve savaş arabaların üretim süreci içerisindeki lojistik uygulamaları, ikmali, bakımı, onarımı, at, deve ve katırların ulaştırma vasıtaları olarak kullanılması, askeri botun ilk kez üretimi ve kullanımı birer lojistik başarıdır. Bunların dışında nehir geçiş harekâtında koyun postunun şişirilerek sal yapımı o dönemde düşünülmüş en önemli lojistik uygulamadır (Keskin, 2011: 142).

40 bin piyade, 7 bin süvari kuvvetindeki ordusuyla Makedonya'dan başlayarak Anadolu, İran, Afganistan, Hindistan istikametinde 8 yılda 20 bin kilometre mesafe kat ederek sefer icra eden Büyük İskender'in başarısı ortaya koymuş olduğu lojistik çözümlemelerinde saklıydı. Donanması ordusunu takip ediyor, liman kentlerde ordunun lojistik ihtiyaçlarını karşılıyordu. Uzun yıllar süren bu seferlerde dikkat çeken en ilginç lojistik çözümlemesi yük taşıması için kullanılan öküzlerin belli süre ve sırayla yolda kesilerek yenmesidir. Yüzyılımızda icra edilen Körfez Harekâtında Amerikan Ordusu'nun İskender'in stratejik intikal ve yığınaklanma çözümlemelerini dikkatlice incelediği bilinen bir gerçektir (Keskin, 2011: 31).

Yeryüzünde 600 yıl süre ile var olan Osmanlı İmparatorluğu ordusunun gücü sayesinde dört kıtada hüküm sürmüştür. Bu kadar büyük bir ordunun başarısının sırrı elbette lojistik sisteminde saklıydı. Bugünkü orduların lojistik yapılanmasına benzer olarak arabacı başı ulaştırma sınıfının, cebeci başı bakım ve ikmal sınıfının işlerini yapıyor, saka başı su ikmalini, aşçıbaşı iaşe hizmetini, cerahorlar sağlık desteğini, sivil esnaf ve sanatkârlar saraç, berber ve marangoz hizmeti veriyordu. Seferler dikkatli ve ayrıntılı bir planlama ile ilkbahar ve yaz aylarında icra ediliyordu. At stratejik ulaştırma vasıtası olarak kullanılıyor, ordu günde 30 km ilerleyebiliyordu. Bunun yanında ikmal maddeleri menzil adı verilen lojistik üslerden sağlanıyordu. İmparatorluk ordusundan kalabalık ulus devlet ordularına geçiş ve bununla beraber topyekûn savaş kavramı Napolyon döneminde gerçekleşmiştir. Hem ordunun intikal hızını arttırmak hem de beslenmesini sağlamak maksadıyla yerinden ikmal askerlerin iaşesi için en temel prensipti. Bununla beraber o dönem, kavrulmuş tahıllar yağ peynir şarap sirke yiyecek olarak dağıtılıyordu. Ancak ordunun beslenmesindeki sebze ve meyve yokluğu beslenme bozukluğunu buda salgın hastalıklara neden olmaktaydı. Napolyon'un Mısır ve Moskova seferlerindeki başarısızlığının en temel nedenlerinden bir tanesi, lojistik destek yetersizliğiydi (Keskin, 2011: 32).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'nda da lojistiğin savaşın neticesini direk olarak etkilediği görülmüştür. Bu dönemde en öne çıkan lojistik husus, ilk kez muharebe sahasında görülen uçak ve tankların akaryakıt ve mühimmat ikmalidir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra lojistiğin önemi artmış ve lojistik hızla gelişmeye başlamıştır. Üretimin hızla artması, üretilen ürünlerin satılması için uluslararası yeni pazarların bulunması ve ürünlerin bu pazarlara ulaştırılması sivil alanda lojistiğin gelişiminin ilk göstergeleridir. Yönetim bilimci Peter Drucker 1962 yılında lojistiğin ekonominin buz dağının görünmen kısmı olduğunu o zaman diliminde göz ardı edilmesine rağmen geleceğin istihdam alanı olduğunu söylemiştir. Peter Drucker'ın bu söylemi o güne kadar lojistiğe yeteri kadar önem verilmediğinin bir göstergesidir. 1980'li yıllara gelindiğinde lojistiğin önemi giderek artmış, taşımacılık düzenlemeleri yapılmış, bilgi sistemleri ve iletişim teknolojisi lojistik alanda kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde ise lojistik, üretim firmalarının, işletmelerin kârlarını maksime etmek için kullandıkları en önemli unsur haline gelmiştir (Özdemir, 2012: 5).

2.10.2. Askeri ve Sivil Lojistiğin Entegrasyonu

Günümüzde, sivil alanda faaliyet göstermekte olan lojistik işletmeler ile ülkelerin silahlı kuvvetleri birçok alanda etkileşim içinde yer almaktadırlar. Tedarik edilmiş bir ürün veya malzemenin bakım desteğini üstlenmek, yemek, çamaşır vb. hizmetler için dış kaynak kullanmak, ulaştırma için filo hizmetlerinden yararlanmak gibi birçok örnek mevcuttur. Sivil ve askeri lojistik arasındaki entegrasyonun boyutu kapsamlı olmakla birlikte, uygulamaların büyük kısmı dış kaynak kullanımı, entegre lojistik destek ve tedarik zinciri yönetimi kavramları içerisinde incelenebilir. Bu alanlar kapsayıcı ve bütüncül olarak askeri ve sivil lojistiğin entegrasyonunu incelemeye olanak tanımaktadır.

Askeri lojistiğin, küreselleşen dünyada sivil lojistiğin başarılı uygulamalarını görmezden uygun değildir. Sivil lojistik, tarih süresince yaşanan savaş ve çatışmalar sonucunda askeri lojistik süreçlerdeki gelişmeleri takip ederek başarılı uygulamaları kendi alanında uygulamıştır. Sivil şirketler İkinci Dünya Savaşının bitiminde yönetim ve organizasyon alanında çok sayıda gelişme ortaya koymuştur. Lojistik de bu gelişmeleri yakalamıştır. Lojistikte ilk başlarda yalnızca malzeme yönetimine dayanan bir anlayış mevcutken zaman içerisinde odak sistem bütünlüğü ve süreçlere kaymıştır. Bunun neticesinde entegre lojistik destek, tedarik zinciri yönetimi, dış kaynak kullanımı gibi birçok kavram oluşmuştur. Lojistik süreçlerde elde edilen bu gelişmeler devletlerin silahlı kuvvetlerinin de dikkatini çekmiştir. Ülkelerin silahlı kuvvetleri etkin bir lojistik sisteme ulaşmak için sivil şirketlerle ilişkilerini zaman içerisinde geliştirmiştir. İlk başlarda kısıtlı alanlarda malzeme imalatı ve benzeri konularda yürütülen sivil firmalarla iş yapma zaman içerisinde artarak dış kaynak kullanımı gibi alanlara erişmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus sivil lojistik ile askeri lojistiğin içeriği ve fonksiyonlarının arasında farklılıklar bulunmasıdır. Sivil şirketler açısından lojistik, müşteri gereksinimlerini karşılamak üzere ürünün üretildiği yerden son kullanıcının bulunmakta olduğu tüketim yerine kadar olan tedarik zinciri içerisindeki ürün, hizmet ve bilgi akışının verimli ve etkin olarak her iki tarafa hareketi ile depolanmasının planlanarak uygulamaya konulması ve kontrolüdür (Özkubat ve Akbaba, 2013: 43).

Askeri lojistiğin tanımı ise, yukarıda ifade edilen anlamdan daha kapsamlı bir anlam ile "istenilen yer ve zamanda, yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, idamesi ve geliştirilmesi için yapılan her türlü silah, araç, gereç ve malzemenin; temin, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşa, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerini ihtiva eden işlemlerin tümü" şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Sivil lojistik kavramının bu kavramlar incelendiğinde askeri lojistikteki ikmal kavramının benzeri olarak kullanıldığını görmekteyiz (Özkubat ve Akbaba, 2013: 44).

Hem askerî hem de sivil lojistik, talepteki yoğun kitlesel artışlara karşı kırılgan ve hassas durumdadırlar. Lakin, iş dünyasında bu tür artışların zamanı önceden kestirilebilir (yeni bir ürünün piyasaya sürülmesinin yarattığı yoğun talep, tatil dönemlerinde yaşanan alışveriş patlaması, vb.). Öte yandan, silahlı kuvvetler harekât ve muharebe başlamadan önce lojistik durum analizlerini icra ederek aniden oluşabilecek talep yığınlarına karşı alternatif planlamalar oluşturmaya çalışır. Örneğin, hazırlık ateşi esnasında topçu mühimmat ihtiyacının diğer zamanlara göre daha fazla olacağını tahmin edebilir. Ancak muharebe sahasının kaotik yapısı talep artışlarını tahmin etmeye sivil piyasalar kadar müsaade etmeyebilir, ABD'nin 2003'teki Irak Savaşında yaşadığı bir olay bu konuda örnek olarak verilebilir. Harekatın başında Irak'ın güneyindeki çarpışmalarda, topçu birlikleri açık alanda yaya birliklerine karşı etkili ancak mühimmatın bünyesindeki bombacıklarının kurulmama ihtimali yüksek olan 155 mm, ilk çift maksatlı geliştirilmiş klasik mühimmatı yoğun olarak kullanıyordu ve ağırlıklı olarak bu cins mühimmat ile ikmali yapılıyordu. Ancak birliklerin Bağdat'a yaklaşmaları ile topçu desteğinde meskûn mahallerde daha etkili olan tahrip danesine ihtiyaç artmış ve kara ve hava yolu ile aşırı gayret teksifi yapılarak ikmal yapılabilmiştir (Needham ve Snyeder, 2009: 5).

Ayrıca, askeri birliklerin ihtiyaç duyduğu malzemelerin çok değişiklik arz etmesi (sıhhi malzeme, yedek parça vb.), stokların tükenmesi sivil piyasadaki firmalar için kâr kaybı anlamına gelirken askerî açıdan akaryakıt, mühimmat, yedek kan ve benzeri ihtiyaçların tükenmesi can kaybına yol açabilmesi gibi hususlar askerî ve sivil lojistiğin farklılık gösteren sahaları olarak gösterilebilir (Wiles ve Chinn, 2010: 51).

İlave olarak, sivil sektör ve silahlı kuvvetlerin lojistik faaliyetlerinin entegrasyonunda temel bir sorun sahası bulunmaktadır. Entegrasyonun ne düzeyde yapılması gerektiği, düzeyinin nasıl tespit edileceği, lojistiğin sivil ve askeri kanatlarında hangi yetilerin bulunacağı, askeri yapıda sahip olunması gereken kritik yeteneklerin neler olacağı bir problem sahasını oluşturmaktadır.

2.10.3. Askeri Lojistikte Dış Kaynaklanma

Askeri alandaki DKK kullanımlarına, yemek hizmetleri, temizlik ve banyo, eğlence, inşaat, çamaşır hizmetleri, çeviri hizmetleri, üs bölgesinin işletilmesi, güvenlik, iletişim ve bakım örnek olarak verilebilir (Cardinali, 2001:107). İngiliz Kraliyet Ordusu, her yıl askere alınması gereken 9000 askerin askere alım ve eğitim safhaları dahil DKK şeklinde yürütüleceği belirtilmektedir (Özbek ve Diğerleri, 2013: 13).

Genel olarak incelendiğinde, dış kaynak firmaları dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda arz edilecektir:

Özel Muharip Firmalar: Bu firmalar harekâtta en ön safta görev yapan, düşmanla direkt angajmana giren ve düzenli birlikleri komuta eden bir yapıya sahiptir. En çok bilinen örneklerinden birisi, Sierra Leone ordusuna 1995 yılında tabur bazında destek veren İngiliz "Gurkha Security Guards" firmasıdır.

Özel Güvenlik Firmaları: Bu firmalar, üs bölgesi, kolaylık tesisleri, konvoylar ve bireylerin korunması için özel personel sağlamaktadır. Bilinen en güncel örneği Afganistan Cumhurbaşkanı Hamit Karzai'nin de korunması görevini yürüten Amerikan menşeili "DynCorp" şirketidir.

Özel Danışmanlık Firmaları: Her türlü askerî uzmanlık ve eğitim konusunda ülkelerin silahlı kuvvetlerine danışmanlık veren firmalardır. En bilinen örneği 1995 yılında Hırvat Subaylarına eğitim veren Amerikan menşeili "L-3 MPRI' şirketidir.

Özel Lojistik Destek Firmaları: Çamaşırhane, yemekhane, bulaşıkhane gibi hizmetlerin yanı şıra ulaştırma, depolama, bakım vb. lojistik yetenekleri sağlayan firmalar bu gruba girmektedir.

Gerek ABD gerekse İngiliz ordusunun hâlihazırda yürüttüğü lojistik faaliyetlerin birçok bölümünde icracı olarak yer alan "KBR" (Kellogg Brown & Root) firmasını örnek olarak vermek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Bu bölümde, askeri lojistik alanda dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurları ile hangi lojistik alanlarda ve hangi askeri aşamaya kadar kullanılmasının uygun olacağını konu alan tez çalışmasının araştırma kısmına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Çalışmanın yöntemi, amacı, araştırma grubu ve kullanılan veri toplama yöntemine ve araştırmaya ilişkin değerlendirmelere bu kapsamda yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma dört temel amaç doğrultusunda hazırlanmıştır. Bunlardan birincisi, askeri alanda dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurlarını belirlemektir. İkincisi ise, askeri alanda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının uygun olacağını değerlendirmek, üçüncü olarak askeri alanda dış kaynak kullanımı uygulanacaksa hangi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirlemektir. Son olarak da hangi aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağını belirlemektir.

Çalışmanın alt amaçlarına aşağıda değinilmiştir;

- Askeri lojistik süreçlerde dış kaynaklanma ihtiyacının belirlenmesi
- Askeri lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanmanın olası faydalarının belirlenmesi
- Askeri lojistikte dış kaynak kullanımının doğurabileceği zararların belirlenmesi
- Olası zararların nasıl önüne geçilebileceğinin belirlenmesi
- Bu kapsamda alınabilecek tedbirlerin belirlenmesi
- Hangi askeri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılabileceğinin belirlenmesi
- Askeri lojistikte dış kaynak kullanımı uygulanırken hangi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerektiğinin belirlenmesi
- Hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağının belirlenmesi

- Askeri lojistikte dış kaynak kullanımının avantaj veya dezavantajlarının belirlenmesi
- Askeri lojistikte dış kaynak kullanımıyla ilgili görüşlerinin alınması
- Yapılan literatür taraması sonucunda lojistik yönetimi ve lojistikte dış kaynak kullanımı üzerine çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Askeri lojistik alanda dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışma kısıtlıdır. Çalışmanın gelecek araştırmalara ışık tutarak literatüre ve bilimsel birikime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmakta olan nitel araştırma yöntemi bu çalışmada benimsenmiştir. Altunışık ve diğerlerinin (2002) belirttiği üzere nitel araştırma; istatistiksel prosedür veya sayısal araç kullanılmadan bulguların üretildiği araştırma yöntemi olarak görülmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2006: 39) ise nitel araştırmayı; "Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma" şeklinde ifade etmişlerdir.

Altunışık ve diğerleri (2002), nitel araştırmanın belli başlı bölümlerini aşağıda belirtildiği şekilde ifade etmektedir:

- **Veri:** En yaygın olarak mülakatlar, gözlem ve anketlerden elde edilirler ve değişik kaynaklardan elde edilebilirler.
- **Analitik veya yorumlayıcı prosedürler:** Teori veya bulgulara erişmek için kullanılmaktadırlar.
- **Yazılı ya da sözlü raporlar:** Konferanslarda ya da bilimsel dergilerde bu raporlar sunulabilir.Genellikle nitel araştırmalarda üç türde veri toplanmaktadır:
- **Çevresel veriler:** Araştırmanın yapılmakta olduğu alandaki psikolojik, sosyal, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkindir.
- **Süreçle ilgili veriler:** Çalışma sürecince neler olduğu ve bu süreçte gerçekleşen olayların araştırma grubundakileri nasıl etkilemekte olduğu ile ilgilidir.
- **Algılara ilişkin veriler:** Örnekleme dahil olan şahısların süreç hakkındaki fikirlerine ilişkindir.

İşte belirtilen bu üç türde verileri toplaması için araştırmacıların bir takım nitel veri toplama yöntemlerinden faydalanması gerekmektedir. Nitel çalışmalarda en sık şekilde kullanılmakta olan veri toplama yöntemleri ise doküman inceleme, görüşme ve gözlemlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 40).

Bu çalışmanın içeriğini ihtiva eden veriler, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme yöntemi vasıtasıyla yukarıda değinilen amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla toplanmıştır. Görüşme tekniklerinden ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden araştırmada istifade edilmiştir. Tümevarım yaklaşımı da çalışmanın ana yaklaşımı olarak belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler Nvivo 10 programı üzerinden kodlanarak analiz edilmiş ve araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

3.3. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME TEKNİĞİNİN BELİRLENMESİ

Ankete kıyasla görüşme yönteminde kişinin görüş ve açıklamaları doğrultusunda daha derin bilgiye ulaşılması, benzersiz fikirlerin geliştirilmesi, alınan cevapların güvenilir olması, daha doğru cevaplar alınması, oluşabilecek yanlış anlaşılmaların görüşmeler esnasında düzeltilebilmesi, anlaşılmayan noktalarda ilave sorular da katılımcıya yöneltilebilmesi bakımından yarar sağlamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 94).

Nitel çalışmalarda en etkin ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri görüşme tekniğidir. Bunun sebebi iletişimin konuşmaya dayanması ile tekniğin katılımcıların duygu ve düşüncelerine tam olarak ifade etmeye imkân tanıması, bu konuda güçlü olmasıdır. Görüşme tekniği doldurma ve yazmaya dayalı anket ve testlerde bulunan sınırları ve yapaylığı ihtiva etmemektedir (Yıldırım ve Simsek, 2011: 127). Benzer biçimde Punch (2005) nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan görüşme tekniğinin aynı zamanda kişileri anlamak için yararlanılabilecek en kuvvetli yollardan biri olduğunu belirtmiştir.

Görüşme tekniği özellikle çocuklardan, okuma yazması olmayanlardan ve üst düzey yöneticilerden bilgi toplamak için kullanılabilecek ideal bir tekniktir. Görüşmede elde edilen verilerin derin ve gerçek anlamlarını ortaya çıkarmak mümkündür (Karasar, 2005: 45).

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında askeri lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı askeri lojistik faaliyetler alanında yöneticilik yapmış personel odaklı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda görüşülecek kişilerin belirlenmesinde askeri lojistik alanda yönetici olarak çalışmış personele ulaşılmıştır. Görüşmeye dahil olacak katılımcı sayısı belirlenirken görüşme ile elde edilen verilerin doygunluğa erişmiş olması dikkate alınmıştır. Cevaplar tekrar etmeye başladığında mülakat durdurulmuş ve böylece katılımcı sayısı 15 olarak belirlenmiştir. Görüşülen yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Yöneticinin Adı Soyadı	**Unvanı**	**Uzmanlık Alanı**	**Çalıştığı Makam**
Katılımcı 1	Yüzbaşı	İkmal	Lojistik Yönetim Merkezi Amiri
Katılımcı 2	Albay(E.)	Ulaştırma	Ulaştırma Okul Komutanı
Katılımcı 3	Yüzbaşı	Ulaştırma	Ulaştırma Yönetim Merkezi Amiri
Katılımcı 4	Üsteğmen	Bakım	Bakım Birlik Komutanı
Katılımcı 5	Binbaşı	İkmal	Lojistik Destek Komutanı
Katılımcı 6	Yüzbaşı	Ulaştırma	Ulaştırma Plan Subayı
Katılımcı 7	Üsteğmen	İkmal	Lojistik Yönetim Merkezi Amiri
Katılımcı 8	Üsteğmen	Bakım	Sıhhiye Bölük Komutanı
Katılımcı 9	Binbaşı	Ulaştırma	Lojistik Destek Komutanı
Katılımcı 10	Yüzbaşı	Ulaştırma	Lojistik Destek Komutanı
Katılımcı 11	Yüzbaşı	İkmal	Sahra Hizmet Bölük Komutanı
Katılımcı 12	Binbaşı	Ulaştırma	Lojistik Konular Kurulu Öğretmeni
Katılımcı 13	Yarbay	Ulaştırma	Ulaştırma Yönetim Merkezi Amiri
Katılımcı 14	Albay	Bakım	Ana Bakım Merkezi Komutanı
Katılımcı 15	Üsteğmen	Ulaştırma	Ulaştırma Oto Bölük Komutanı

3.5. GÖRÜŞMEDE KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI

Çalışmanın temel amacı, askeri lojistikte dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurları analiz edilerek, bu analizlerle lojistiğin hangi alanlarında ve hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağının belirlenmesidir. Bu amaca ulaşmak için görüşmede kullanılacak olan soru formu oluşturulmuştur. İcra edilen literatür incelemesi bu formun oluşturulmasına ışık tutmuştur. Hedef kitle olan askeri alandaki yöneticilerin soruları anlayabilmeleri ve görüşme esnasında oluşabilecek yanlış anlaşılmaları engellemek amacıyla askeri lojistik alanda üst düzey yöneticilik yapmış 2 personelden görüş ve öneri alınmıştır. Oluşturulan soru formu son olarak uzman akademisyenlerin de görüşleri alınarak son şekline getirilmiştir.

3.6. GÖRÜŞME SORULARI

Araştırmada kullanılan görüşme soruları EK-2'de belirtilmiştir. Hazırlanmış olan soruların yanında ihtiyaç duyulması durumunda görüşülen askeri yöneticiye ilave sorular da sorularak elde edilmek istenilen verilerin geçerliliği ve doğruluğu sağlanmıştır.

3.7. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırma kapsamında ilgili askeri yöneticilere telefonla veya elektronik ortamda e- posta yoluyla iletişime geçilerek randevu alınmıştır. Böylelikle icra edilecek görüşmelerin yeri ve zamanı belirlenmiş fakat ülkemiz ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgını sebebiyle tüm görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilememiştir. Görüşmeler 20.09.2019 ile 29.05.2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alınan randevular doğrultusunda görüşmelerin bir bölümü, belirlenen saatlerde askeri lojistik alandaki yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde aksaklık yaşanmaması için görüşme saatinden önce bekleme odalarında hazır bulunulmuştur. Buna rağmen askeri alandaki lojistik faaliyetlerin yoğunluğu nedeniyle görüşmelerde gecikmeler meydana gelmiştir. Salgın nedeniyle yüz yüze görüşme sağlanamayan katılımcılarla ise elektronik ortamda görüntülü görüşme sağlanmıştır. Bu şekilde yapılan görüşmelerde stabil ve iyi bir genel ağ bağlantısı olmasına dikkat edilmiştir.

Ayrıca görüşmeler süresince ortamın sessiz olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı bulundurulmuş, kayıt cihazı kullanılmasını istemeyen katılımcılar için ve gerekli görüldüğü önemli noktalarda da ayrıca not alınmıştır. Katılımcıların araştırma konusu ile ilgili görüşlerini rahat ve doğru bir şekilde ifade edebilmeleri için görüşmelerde ses tonu ve kılık kıyafete özen gösterilmiştir. Görüşmelerin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için beşerî ve fiziki faktörlerin uygunluğu sağlanmıştır. Görüşmelerin gerçekleştirilmelerine ilişkin takvim Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Görüşme Takvimi

Yöneticinin Adı Soyadı	**Görüşme Tarihi**	**Görüşme Yeri**
Katılımcı 1	**20.09.2019**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 2	**22.09.2019**	**Ofis**
Katılımcı 3	**21.09.2019**	**Ofis**
Katılımcı 4	**01.10.2019**	**Ofis**
Katılımcı 5	**05.01.2020**	**Ofis**
Katılımcı 6	**05.04.2020**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 7	**05.03.2020**	**Ofis**
Katılımcı 8	**07.03.2020**	**Ofis**
Katılımcı 9	**15.05.2020**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 10	**11.11.2019**	**Ofis**
Katılımcı 11	**25.04.2020**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 12	**23.04.2020**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 13	**13.10.2019**	**Ofis**
Katılımcı 14	**29.05.2020**	**Görüntülü Görüşme**
Katılımcı 15	**12.12.2019**	**Ofis**

3.8. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI SEÇİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Askeri lojistik alanında dış kaynak kullanımı seçimi ile ilgili katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Seçimine İlişkin Bilgiler

Katılımcı	**Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Seçimi**
1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13,14 ,15	Kullanılmalı
11	Kullanılmamalı

Katılımcı 11 haricindeki bütün katılımcılar askeri lojistikte dış kaynak kullanımının uygun olduğunu ve yapılması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 2 günümüzde mobilitenin fazla olması nedeniyle birliklerin taşınmasında ve son olarak 1., 2., 3., 4., ve 5. sınıf ikmal maddelerinin ve birliklerin ulaştırılmasında dış kaynak stratejisi kullanılabileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12 ,13 ,14 kendi fikirlerine göre askeri lojistik faaliyetlerde dış kaynak stratejisi kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 5 bununla birlikte tüm dünya ordularının sadece lojistikte değil tüm alanlarda dış kaynak kullanımına yöneldiğini belirterek; askeri lojistikte dış kaynak kullanımı stratejisinin kullanılmakta olduğunu ve kullanılmaya devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 9 ve 15 kesinlikle kullanılmalıdır ifadesini kullanmıştır. Mevcut durumda kullanılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Dış kaynak kullanım alanının genişletilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

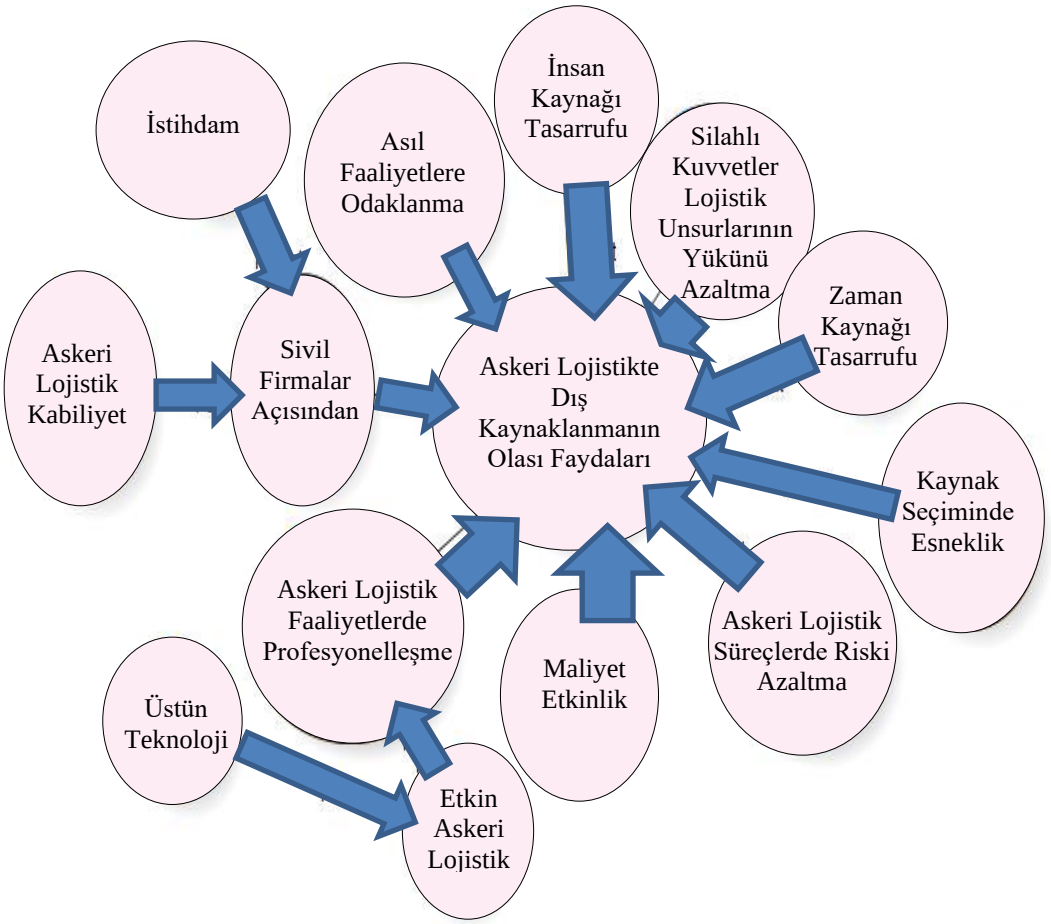
Katılımcı 4 dış kaynak kullanılmasının nedenini Türk Silahlı Kuvvetleri'nin asli görevi dışında kalan faaliyetlerinin sivil firmalar tarafından yani dış kaynak yönetimi ile karşılanması Türk Silahlı Kuvvetleri'nin asli görevine odaklanmasını sağlayacak olması olarak belirtmiştir. Katılımcı 6 bunun bir nedeninin kendi fikrine göre silahlı kuvvetlerde bulunan lojistik gücün seferberlik durumunda yetersiz kalacak olması olarak ifade etmiştir. Katılımcı 7 dış kaynaklanmanın silahlı kuvvetler bütçesine fayda sağlayacağını düşündüğünü belirtmiştir.

Katılımcı 8 sivil şirketlere önemli faydalar sağlayan dış kaynak kullanımı yönetiminin askerî açıdan da önemli faydalar sağlayacağını ifade etmiştir.Katılımcı 11 ise düşman tehlikesi altında sivil lojistik firmaların dış kaynak sözleşmesi şartlarına uymayarak görev yapmamaları sebebiyle askeri lojistikte dış kaynak kullanılmaması gerektiğini belirtmiştir.

3.9. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI FAYDALARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Verilerin Nvivo üzerinden analiz edilerek dış kaynaklanma durumunda askeri lojistik alanında sağlanacak olası faydalar hususunda elde edilen bulgular bu kısımda incelenecektir.

Şekil 8: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistikte Sağlayacağı Olası Faydalar



Bulgulara ilişkin görüş bildiren katılımcılar Tablo 7'de belirtilmiştir. Her bir hususa ilişkin bulgular başlıklar halinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 7: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Sağlayacağı Olası Faydalarına İlişkin Bilgiler

Görüş Bildiren Katılımcılar	**Askeri Lojistiğe Sağlanacak Olası Faydalar**
1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15	Asıl faaliyetlere odaklanma
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 ,10 ,12 ,13 ,14 ,15	Maliyet etkinlik
1, 2, 3, 4	İnsan kaynağı tasarrufu
1, 3, 7, 8, 13, 14	Zaman tasarrufu
6, 12	Askeri lojistik süreçlerde riski azaltma
6, 7, 9, 12, 13, 15	Silahlı Kuvvetler Lojistik Unsurların iş yükünü azaltma
5, 8	Kaynak seçiminde esneklik sağlama
4, 5, 6, 8, 12, 14	Askeri lojistik faaliyetlerde uzmanlaşma
5, 6, 8, 12, 14	Sivil lojistik firmalara istihdam sağlama
6, 8, 12, 14	Sivil lojistik firmalara askeri kabiliyet kazandırma

3.9.1. Asıl Faaliyetlere Odaklanma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 Dış kaynak kullanımının(outsourcing), askeri birliklerin asıl faaliyetlerine (core competence) odaklanmasını (harekât ve doğrudan harekata yönelik faaliyetler) sağlayacağını belirtmiştir ve görüşmenin bir bölümünde Katılımcı 1 dış kaynak kullanımının ilgili askeri birliğe asıl faaliyetine odaklanma imkânı sağlayacağını ifade etmiştir. Katılımcı 11 dış kaynaklanmanın sivil şirketlere sağladığı asıl yetilere odaklanma faydasını elbet silahlı kuvvetlere de sağlayacağını belirtmiştir. Fakat zararları yanında bu hususun göz ardı edilebileceğini de belirtmiştir. Katılımcı 4 askeri lojistikte dış kaynaklanmanın Silahlı Kuvvetleri'nin asli görevine odaklanmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Katılımcı 5, dış kaynaklanma ile ordunun ana fonksiyon alanlarına yöneleceğini belirtmiştir. Katılımcı 6 dış kaynaklanmanın sivil kuruluşlara kendi yetenekleri üzerine yoğunlaşmaya imkânı verdiğini ifade etmiştir. Silahlı kuvvetlerde uygulanmasının da Silahlı Kuvvetlere asıl yeteneklerine

odaklanma imkânı sağlayacağını belirtmiştir. Katılımcı 12 benzer şekilde ifadede bulunmuştur. Katılımcı 7, 8, 13, 14, 15 dış kaynaklanma ile silahlı kuvvetlerin ana fonksiyon alanlarına yani muharebeye odaklanabileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 9 dış kaynak kullanımının en önemli amacının bilindiği üzere ana faaliyet alanlarına odaklanmak olduğunu ifade etmiştir. Silahlı kuvvetlerde lojistik yükünün azalmasıyla taarruz savunma ve barış operasyon yetileri üzerine odaklanma sağlanacağına değinerek bunun da daha etkin muharebe gücü sağlayacağını ifade etmiştir.

3.9.2. Maliyet Etkinlik ile İlgili Bulgular

Katılımcı 10 örnek araç olarak drops ile değerlendirme yapmıştır. Drops aracın ortalama maliyetinin bir buçuk trilyonun üzerinde olduğunu Silahlı kuvvetlerin de elinde yaklaşık 250'ye yakın drops aracı bulunmakta olduğunu ve bu araçların yeterince aktif olarak kullanılmamakta olduğunu ifade etmiştir. Her bir araç için en az 2 adet personele aktif kullanım için ihtiyaç duyulmakta olduğunu belirtmiştir. Bu araçların bakımlarının Silahlı Kuvvetlere yük olduğunu ifade etmiştir. Çoğu aracın garajlarda beklemekte olduğunu birkaç birliğinin yaptığı tatbikatlar ve ring taşımacılığı haricinde aktif olarak kullanmamakta olduğunu ifade etmektedir. Bu taşımanın tamamının hizmet alımı olarak da yapılabileceğini belirtmektedir. Bir başka örnek olarak silahlı kuvvetleri elindeki prenses otobüslerin kullanım ömürleri tamamlandığından dolayı personel taşımanın tamamını hizmet alımı olarak yapmakta olduğunu ifade etmektedir. Personel taşıma için yapılacak hizmet alımında sivil araç kullanımının faydalı olduğu değerlendirmektedir. Hem araçları kullanan personelin yetişmiş tecrübeli SRC belgesine sahip hem araçların taşıma kanununa uygun olmasının araçların kullanılmadığı dönemde âtıl vaziyette kalmamasını sağlayacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 2 dış kaynaklanmanın idame giderlerinin azaltılmasına fayda sağlayacağını belirtmiştir. Katılımcı 3, 12, 13, 14, 15 dış kaynak kullanımının maliyetleri düşüreceğini ifade etmiştir. Katılımcı 7 lojistik maliyetleri düşüreceğini ifade etmiştir. Katılımcı 5 lojistiğe ayırılan maliyetlerin azalacağını belirterek bunun silahlı kuvvetlere bir maliyet etkinlik sağlayacağını belirtmiştir. Katılımcı 6 askeri lojistik alanda bakım ve onarım masraflarının azalmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Katılımcı 12 aynı şekilde bakım onarım masraflarının azalacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 8, silahlı kuvvetler lojistiğinde maliyet etkinlik sağlayacağını ve lojistik unsurların bakım onarım idame masraf yükünü alacağını belirtmiştir. Katılımcı 6, askeri alanda dış kaynaklanmanın bu alanda faaliyet gösteren firmalar arasında rekabeti arttıracağını dolayısıyla uygun görülen alanlarda dış kaynaklanma yapılmasının maliyet açısından fayda sağlayacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 9 mevcut sistemde silahlı kuvvetlerde kullanılan lojistik araçlarına büyük bir bütçe ayrıldığını bu bütçenin bir bölümünün araçların rutin bakım onarım masrafları olduğunu bir bölümünün işlerliğin içindeki arızalar olduğunu ifade etmiştir. Dış kaynaklanma ile bu maliyetlerden kurtulabileceğini ve sivil firmalar arasında oluşacak rekabetle birlikte önemli bir maliyet etkinlik sağlanacağını belirtmiştir. Katılımcı 15 benzer şekilde silahlı kuvvetlerin envanterindeki araçlarına büyük bütçe ayırdığını dış kaynaklanmanın bu maliyeti düşüreceğini ve maliyet etkinlik sağlayacağını belirtmiştir.

3.9.3. İnsan Kaynağı Tasarrufu ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 dış kaynaklardan hizmet alımı yoluyla yapılabilecek faaliyetlere ayrılacak insan kaynağını, zamanını asıl faaliyetlere kaydırılmasını, böylelikle birliğin görevinde başarılı olmasına katkı sağlayacağı değerlendirmektedir. Katılımcı 2 askeri lojistikte dış kaynaklanmanın personel sayısının optimal düzeyde tutulmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Katılımcı 3 personel kaynaklarının gereksiz kullanımını azaltacağını belirtmektedir. Katılımcı 4 personel tasarrufu sağlayacağını ifade etmektedir.

3.9.4. Zaman Tasarrufu ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 dış kaynaklardan hizmet alımı yoluyla yapılabilecek faaliyetlere ayrılacak insan kaynağını, zamanını asıl faaliyetlere kaydırılmasını, böylelikle birliğin görevinde başarılı olmasına katkı sağlayacağını değerlendirilmektedir. Katılımcı 3, dış kaynaklanmanın aynı zamanda düşük operasyon süresi sağlayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 7 ve 13 komutanların lojistik faaliyetlere ayırdığı zamanın azalacağını bu faaliyetlere ayırdığı düşünce gücünü muharip faaliyetlere aktarabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 8 ve 14 komutanlar açısından zaman tasarrufu sağlayacağını ifade etmektedir.

3.9.5. Askeri Lojistik Süreçlerde Riski Azaltma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 6 askeri lojistikte dış kaynaklanma kullanılmasıyla birlikte lojistik alanda yaşanacak bu iyileşmenin askeri lojistik süreçlerde karşılanabilecek riski azaltacağını ifade etmiştir. Katılımcı 12 dış kaynaklanma ile lojistik süreçlerde yaşanacak teknolojik iyileşme ile askeri lojistik aşamalarda yaşanacak aksaklıklar ve riskin azalacağını belirtmiştir.

3.9.6. Silahlı Kuvvetler Lojistik Unsurlarının İş Yükünün Azalması ile İlgili Bulgular

Katılımcı 6 diğer faydalarının yanı sıra dış kaynaklanmanın askerleri lojistik unsurları üzerinde iş yükünü azaltarak lojistik unsurların esnekliğini arttıracağını ifade etmektedir. Katılımcı 7, 12, 13 ve 15 silahlı kuvvetler lojistik unsurlarının üzerindeki iş yükü azalacağını ifade etmiştir. Katılımcı 9 askeri lojistik unsurların üzerindeki iş yükünün dış kaynaklanma ile azalacağını bunun da esnek bir lojistik yapı manasına geldiğini belirtmiştir.

3.9.7. Kaynak Seçiminde Esneklik ile İlgili Bulgular

Katılımcı 5 dış kaynaklanmanın yaratacağı rekabet ortamından dolayı silahlı kuvvetlere lojistik alanında kaynak ve ikame seçimi hususunda esneklik yaratacağını belirtmektedir. Katılımcı 8 lojistik araç seçiminde esneklik sağlayacağı hususuna değinmiştir.

3.9.8. Askeri Lojistik Faaliyetlerde Uzmanlaşma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 dış kaynaklanmanın faaliyetleri profesyonel olarak yapacak kurum, kuruluş ve firmalar tarafından yapılmasını ve faaliyetin daha etkin yürütülmesini sağlayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 6 askerleri lojistik unsurları üzerinde iş yükünü azaltarak lojistik unsurların esnekliğini arttıracağını bunun yanı sıra firmalar arasında oluşacak rekabetin ürün ve hizmet kalitesini arttıracağını belirtmektedir.

Katılımcı 4 dış kaynaklanma ile sivil firmalar tarafından rekabet oluşacağı için daha üst teknolojilerin lojistik faaliyetlerde kullanılacağını dolayısıyla askeri lojistik faaliyetlerin etkinliğinin artacağını belirtmektedir. Katılımcı 5 daha üstün teknolojik

ekipmanların askeri lojistik alanında kullanılacağını ifade etmektedir. Katılımcı 6, 12 ve 14 dış kaynaklanmanın modern teknolojik unsurlardan daha etkin şekilde faydalanılmasını sağlayacağını belirtmektedir. Katılımcı 8 askeri lojistikte dış kaynaklanmanın teknolojik açıdan daha donanımlı ekipman ve araçların kullanılmasına aracılık edeceğini belirtmektedir.

3.9.9. Sivil Lojistik Firmalara İstihdam Sağlama ile İlgili Bulgular

Katılımcı 5, sivil lojistik alanından bakılacak olursa askeri lojistik alanda dış kaynaklanmanın sivil firmalara istihdam sağlayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 6 askeri alanda dış kaynaklanmanın ekonomik anlamda sivil lojistik şirketlere katkı sağlayarak istihdamı arttıracağını belirtmektedir. Katılımcı 8, 12 ve 14 de benzer şekilde sivil firmalara istihdam sağlanacağını ifade etmektedirler.

3.9.10. Sivil Lojistik Firmalara Askeri Lojistik Kabiliyet Kazandırma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 6 askeri lojistikte dış kaynaklanmanın aynı zamanda sivil lojistik firmalara askeri lojistik kabiliyet sağlayacağını belirtmektedir. Katılımcı 8 askeri lojistik alanda kullanılacak firmaların askeri taşımalar açısından tecrübelenmesini ve yeterli olmasını sağlayacağını bunun da herhangi bir harp durumunda ülkeye fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 12 ve 14 dış kaynaklanmanın askeri lojistik alanda sivil firmalara tecrübe ve askeri lojistik kabiliyet sağlayacağını belirtmektedirler.

3.10. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI ZARARLARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Askeri lojistik alanında dış kaynaklanılması durumunda oluşabilecek olası zararlar hususunda katılımcıların görüşlerinin Nvivo ile analiz edilmesi ile elde edilen bulgular Tablo 8'de belirtilmiştir. Elde edilen her bir bulgu alt başlıklar halinde incelenecektir.

Tablo 8: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Olası Zararlarına İlişkin Bilgiler

Görüş Bildiren Katılımcılar	**Askeri Lojistik Alanda Doğacak Olası Zararlar**
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15	İstihbarati açıklara neden olabilir
1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14	Dış kaynaklara aşırı bağımlılık
5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	Düşman tehlikesi altında görev yapmama
6, 7, 8, 9, 13, 14	Maliyet etkin olmama
3	Kriz zamanında kaynağa ulaşmada zorluk
6, 7, 8, 11, 13, 14, 15	Silahlı kuvvetler itibar ve imajına zarar

3.10.1. İstihbarati Açıklara Sebep Olabileceği ile İlgili Bulgular

Katılımcı 3 dış kaynak kullanımının istihbarat açısından olumsuz durumlar yaratabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 4 istihbarati açıdan sivil şahısların askeri operasyonlarda kullanılacak olmasının bir açık yaratabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 5 askeri alanda dış kaynaklanma açısından istihbarati faktörlerin ön plana çıktığını belirtmektedir. Katılımcı 5 silahlı kuvvetlerde dış kaynaklanma hususunda öncelikle güvenirlik faktörünün çok önemli olduğunu hizmet alımı yapıldığı zaman da güvenilirliği sağlamanın zor olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 6 askeri alanda faaliyet göstermesi sakıncalı kişilerin işgücünde yer alması istihbarati açık yaratabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 7 istihbarati açıdan olumsuz sonuçlar doğurabileceğini bilgi sızıntılarının olabileceğini ve bilinmesi gereken prensibinin uygulanamayabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 8 her güzel şeyin kötü bir yanı olduğu gibi dış kaynaklanmanın da negatif yönlerinin mevcut olduğunu belirterek silahlı kuvvetler açısından istihbaratın çok önemli olduğunu dış kaynak kullanımının da buna zarar verebileceğini ifade etmektedir.

Katılımcı 9; "Bir operasyon icra edeceksin operasyon çok kritik lojistiği dış kaynaktan sağlanıyor. Güvenebilmek mümkün mü düşünmek gerekiyor." Şeklinde ifadede bulunmuştur.

Katılımcı 12, 13, 14 benzer şekilde dış kaynak kullanımının istihbarati açıklar doğurabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 15 özellikle harekât ortamında icra edilen lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının istihbarati açıklar yaratarak zaiyata neden olabileceğini belirtmektedir.

3.10.2. Dış Kaynaklara Aşırı Bağımlılık ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 aşırı bağımlılığa(overdependence) sebep olabileceğini belirtmekte ve bu bağımlılığın 2 durumda sirayet edebileceğini ifade etmektedir. İlk durumun dış kaynak kullanımı yapılan faaliyetin, dış kaynağın herhangi bir sebeple kesildiği anda(harekata alanına hizmetin girememesi, firmanın iflası, sözleşme fesihi ve benzeri) söz konusu askeri birliğin faaliyeti kendi kendisine icra edememesi durumunun ortaya çıkması olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 10 benzer şekilde tüm taşımacılığın sivile devredilmesi durumunda ihtiyaç olması halinde tecrübeli personelin TSK'da bulunmayabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 6 dış kaynaklanmanın optimum düzeylerde yapılmamasının veya yanlış alanlarda uygulanmasının Silahlı Kuvvetleri Lojistik sisteminin etkinliğinin azalmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda fazla dış kaynaklanmanın ve her zaman hazır kaynakların askeri lojistik unsurları hantal duruma düşürebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 7 Silahlı kuvvetler lojistik unsurları yetilerini kaybedebilir. Katılımcı 8 silahlı kuvvetler lojistik unsurlarının kendi yeteneklerini tamamen kaybedebileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte katılımcı 8 ve 14 aşırı bağımlılık durumu oluşabileceğini ifade etmektedirler. Katılımcı 12 önemli askeri lojistik becerilerin yitirilmesine neden olabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 1 ikinci durumun ise, sürekli olarak dış kaynak kullanılan faaliyetle ilgili özellikle az sayıda firmadan hizmet alındığı takdirde, bu tedarikçi firmanın fiyat, temrin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalınabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 5 Silahlı Kuvvetler açısından bir tek kaynağa bağımlılık yaratabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 8 tek kaynağa bağımlılık durumunun kötü sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir.

Katılımcı 2 dış kaynaklara bağlı bir lojistik sistemi kurulmasının harekat alanına yapılacak faaliyetleri engelleyeceğini bu durumda askeri birliklerin içerisinde bulunan lojistik unsurların yetersiz kalmasına neden olacağını belirtmektedir. Katılımcı 9 dış kaynaklanmanın esnek bir askeri lojistik yapı sağlayacağını fakat dış kaynaklanma dozajını ayarlayamamanın arkasında hantal bir askeri lojistik yapı da bırakabileceğini belirtmektedir.

3.10.3. Düşman Tehlikesi Altında Görev Yapmama ile İlgili Bulgular

Katılımcı 10 neredeyse TSK'nın her kademesinde bulunan sivil firmaların gerek personel taşıması gereken eşya taşımasında kullanılabileceğini ancak sınır ötesi olsun TMH bölgesi olsun bu firmalarca yapılan taşımalarda sorunlar yaşandığının da görüldüğünü belirtmektedir. Örneğin sivil şirketin akaryakıtı sınır ötesine götürmediğini belirtmektedir. Katılımcı 11 kendi hizmet süresinde sivil firmalarla yaşadığı tecrübelere binaen sivil firmaların operasyon bölgelerinde sözleşme gereklerini yerine getirmediklerini ifade etmektedir. Katılımcı 4 barış döneminde bir sıkıntı yaratmayacak da olsa dış kaynaklanmanın savaş şartlarında sıkıntılar yaratabileceğini belirtmektedir. Fırat kalkanı Harekatı'nda dış kaynaklarından faydalanılan firmaların belli bir aşamadan sonra araçlarının kullanılmasını istemediğini, firma personellerinin işin içinde can tehlikesi olunca görevlerini yapmak istemediklerini belirtmektedir. Katılımcı 5 dış kaynaklanma ile edinilecek hizmet ve ürünlerin savaş zamanında tedarik edilmesinin zor olabileceği görüşünü ifade etmektedir.

Katılımcı 7 harekât ortamında sivil firma çalışanlarının her görevi yapmak istemeyebileceğini ifade ederek tehlikeli lojistik faaliyetleri yapmamakta diretebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 7 ve 13 bu durumların operasyonların başarısına mal olabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 8 askeri eğitim almamış sivil firma çalışanlarının harekât ortamında zayiatlara neden olabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 9 sivil lojistik firma yöneticilerinde askeri yeti olamadığını ve harekât ortamında yetersiz kalabileceklerini belirtmektedir. Katılımcı 14 ve 15 benzer şekilde sivil lojistik firmaların askeri lojistik kabiliyete sahip olmadıklarını ifade etmektedir.

3.10.4. Mali Açıdan Zarara Neden Olma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 6 dış kaynaklanmanın optimum düzeylerde yapılmaması veya alt yanlış alanlarda uygulanmasının Silahlı Kuvvetleri lojistik sisteminin etkinliğinin azalmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Taşıma yetisi bulunmayan bir firma ile taşıma anlaşması yapılmasının Silahlı Kuvvetleri mali açıdan zarara uğratabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 7 yanlış firma yani dış kaynak seçiminin mali ve diğer açılardan olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 8 askeri eğitim almamış sivil firma çalışanlarının harekât ortamında zayiatlara neden olabileceği bunun da çok fazla tazminat masrafı ödenmesine neden olabileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda yetersiz firma seçiminin mali açıdan sıkıntılar doğuracağını belirtmektedir.

Katılımcı 9 Türk Silahlı Kuvvetlerin lojistiğinin birçok yapıdan oluştuğunu belirtmektedir. Örnek olarak ulaştırma alanında tank taşıması da yapıldığını konteynır yaşam alanları taşıması da yapıldığını ifade etmektedir. Dolayısıyla dış kaynaklanılacak firmaların bu ihtiyaçların hepsini karşılayabiliyor olmasının gerekli olduğunu yetersiz firma seçiminin kötü sonuçlar doğuracağını belirtmektedir. Katılımcı 13 ve 14 yanlış ve yetersiz firma seçiminin mali açıdan sıkıntılar oluşturacağını ifade etmektedir.

3.10.5. Kriz Zamanında Kaynağa Ulaşmada Zorluk ile İlgili Bulgular

Katılımcı 3 dış kaynaklanma ile kriz zamanlarında kaynağa ulaşmanın silahlı kuvvetler açısından zorlaşabileceği ve dış kaynak yöneticilerinin lojistik faaliyetleri istenilen yer zamanda yerine getirmeyebileceklerini belirtmektedir.

3.10.6. Silahlı Kuvvetler İtibar ve İmajına Zarar ile İlgili Bulgular

Katılımcı 11 sivil firmaların silahlı kuvvetlerin görevleri boyunca silahlı kuvvetler itibarını zedeleyebilecek davranışlar sergileyebildiklerini ifade etmektedir. Katılımcı 6 dış kaynaklanılan firmanın çalışanları üzerindeki olumsuz davranışlarının ve lojistik faaliyetleri esnasında gösterdikleri uygunsuz davranışların silahlı kuvvetlerin itibarına zarar verebileceğini ve halkın silahlı kuvvetlere bakışında olumsuzluklar doğurabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 7 dış kaynak olarak faydalanılan firmanın olumsuz davranışlarının silahlı kuvvetlerin halkın gözündeki durumunu olumsuz etkileyebileceği günümüz teknoloji ortamında sosyal medyanın da etkisiyle bu durumun büyük olumsuzluklar yaratabileceğini ifade etmektedir.

Katılımcı 8 firmanın imajının bozuk olması ve dışarıdaki kötü tutumunun silahlı kuvvetler imajına zarar verebileceği görüşündedir. Katılımcı 13 sivil lojistik firmaların silahlı kuvvetlere yakışmayan davranışlar içinde bulunmasının silahlı kuvvetlerin halkın gözündeki durumunu olumsuz etkileyebileceği ve sosyal medyada malum haber yayıldığı zaman ise yanlış haber bile olsa geri dönüşümünün çok zor olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 14 ve 15 de aynı şekilde firmaların kötü imaj ve davranışlarının silahlı kuvvetler imaj ve itibarına zarar verebileceğini belirtmektedir.

3.11. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OLASI ZARARLARINA KARŞI ALINABİLECEK TEDBİRLER İLE İLGİLİ BULGULAR

Askeri lojistik alanında dış kaynak kullanımının olası zararlarına yönelik alınabilecek tedbirler hususunda katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 9'da belirtilmiştir. Elde edilen her bir bulgu alt başlıklar halinde incelenecektir.

Tablo 9: Dış Kaynaklanmanın Askeri Lojistik Alanında Olası Zararlarına Alınabilecek Tedbirlere İlişkin Bilgiler

Görüş Bildiren Katılımcılar	**Alınabilecek Tedbirler**
1,2,5,6,8,9,12,13	Alternatif planlar
1,4,10,11	Ayrıntılı dış kaynak sözleşmesi
2,6	Dış kaynaklanmayı optimal seviyede tutma
9,15	Sivil lojistik unsurlara askeri alanda görev icra eğitimleri
1,6,8,12,14	Sürecin kontrole tabi tutulması ve uygun, adil ihale süreci
3,4,6,8,12,14	Uygun ve yeterli firma seçimi

3.11.1. Alternatif Planlar ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 ilgili askeri birliğin dış kaynak kullanacağı faaliyetle ilgili bir B planı bulundurması gerektiğini ifade etmektedir. Dış kaynak kullanılan hizmet alımı sonlandığında faaliyetin ne şekilde yürütüleceğinin (birliğin kendisinin icrası, farklı firmalardan dış kaynak kullanımı) çok iyi planlanması ve bu konuda eğitimler icra edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 8 alternatif planların her zaman olması gerektiğini ve ihtiyatsız muharebe olmayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 9 lojistik açıdan hiçbir zaman tek firmanın kararına ve kaderine silahlı kuvvetler lojistiğinin emanet edilmemesi gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcı 2 harekât ortamına yetecek ve barış zamanında temel lojistik faaliyetleri yapabilecek askeri lojistik unsurların her an kullanılabilecek bir dış kaynak olması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 5 dış kaynaklanma yapılırken silahlı kuvvetler lojistik sisteminin de tamamen bırakılmaması gerektiğini ve savaş zamanında yeterli olacak bir lojistik sistem bulundurulması gerektiğini veyahut bu sistemin hemen tedarik edebilecek durumda olması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 6 dış kaynaklanma yapılırken Silahlı Kuvvetleri'nin lojistik kapasitesinin tedbir olarak yeterli düzeyde tutulabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 8 silahlı kuvvetler lojistik unsurlarının mevcut gücünün korunması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 9 ihtiyatın önemli olduğunu silahlı kuvvetler lojistik unsurlarının gücünün de belli seviyelerde muhafaza edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 12 dış kaynaklanılırken yeteri kadar askeri lojistik unsurun ihtiyaca binaen hazır ve eğitimli olarak bekletilebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 13 benzer şekilde silahlı kuvvetler lojistik unsurlarından ihtiyaca yetecek kadarının her zaman göreve hazır tutulması gerektiğini belirtmektedir.

3.11.2. Ayrıntılı Dış Kaynak Sözleşmesi ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 dış kaynak kullanımına konu olan hizmet alımına ilişkin, işin tanımı, kapsamı, süresi, kullanılacak araçlar, teknik özellikleri, personel ve benzeri konuların sözleşmede ve eklerinde (teknik şartname, idari şartname) çok iyi ve ayrıntılı şekilde, şüphe ve tereddüde mahal vermeyecek şekilde tarif edilmesi ve tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca kontrole tabi olacak bu sürecin aşamalarının ve

kontrolünün ne şekilde olacağının alım ihalesi öncesinde detaylı planlanması gerektiğini ve bu süreçlerin yine detaylı olarak sözleşme taslağı ve eklerinde belirtilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 10 yapılacak akıllı sözleşmeler ile fiyat farklılıkların önüne geçilebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 11 dış kaynak sözleşmelerinin sıkı ve sert yaptırımlar içermesi gerektiğini ve uygulanabilir sözleşmeler yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 4 firmalarla iyi bir sözleşme yapılması gerektiğini tüm hususların tek tek maddeler halinde kesin olarak belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Ön saflarda savaşan birliklere ikmal sağlayacak olan dış kaynak firmalarının hayır ben bu malzemeyi o hatta götüremem diyememesi gerektiğini ifade etmektedir. Istihbaratı açık yaratmaları durumunda da yaptırımın uygulanacağının dış kaynak çalışanları tarafından bilinmesi gerektiğini ifade etmektedir.

3.11.3. Dış Kaynaklanmayı Optimal Seviyede Tutma ile İlgili Bulgular

Katılımcı 2 askeri lojistikte dış kaynak kullanımının optimal düzeyde tutulması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 6 uygun alanlarda dış kaynaklanma yapılarak bunun optimal seviyede tutulması gerektiğini belirtmektedir.

3.11.4. Sivil Lojistik Unsurlara Askeri Alanda Görev İcra Eğitimleri ile İlgili Bulgular

Katılımcı 9 ve 15 sivil lojistik firmalara harekat ortamında görev yapabilmeye yönelik eğitimler verilebileceğini ifade etmektedirler.

3.11.5. Sürecin Kontrole Tabi Tutulması ve Uygun, Adil İhale Süreci ile İlgili Bulgular

Katılımcı 1 dış kaynaklanma yapılırken hizmet alımı süreci boyunca faaliyetin gerçekleşmesi aşamalarında hizmet alımı kontrol teşkilatı tarafından sürecin kontrole tabi tutulması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 6, 8, 12 ve 14 ihalelerin uygun ve adil olarak yapılması gerektiğini belirtmektedir.

3.11.6. Uygun Yeterli Firma Seçimi ile İlgili Bulgular

Katılımcı 3 dış kaynak kullanımının askeri lojistik alanında oluşturacağı zararların önüne geçmek için dış kaynak kullanımında firma firmalar arasından seçici davranmak gerektiğini ifade ederek güvenilir firmaların tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 4 dış kaynaklanacak olan firmaların güvenilir olması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 6,12 ve 14 uygun firma seçimi yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 8 dış kaynaklanma yapılırken imajı düzgün firmalar açısından seçim yapılması gerektiğini ve bu firmaların güvenilir olması gerektiğini ifade etmektedir.

3.12. ASKERİ LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAPILIRKEN DİKKATE ALINACAK KRİTERLER İLE İLGİLİ BULGULAR

Askeri lojistikte dış kaynaklanırken dikkate alınacak kriterler hakkında katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 10'da belirtilmiştir. Elde edilen her bir bulgu alt başlıklar halinde incelenecektir.

Tablo 10: Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Yapılırken Göz Önüne Alınacak Kritere İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	**Kriterler**
Katılımcı 1	Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Ayrıntılı Dış Kaynak Sözleşmesi
Katılımcı 2	Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteğili Sigortalama
Katılımcı 3	Güvenilirlik
Katılımcı 4	Güvenilirlik Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Ayrıntılı Dış Kaynak Sözleşmesi
Katılımcı 5	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 6	Güvenilirlik Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Ayrıntılı Dış Kaynak Sözleşmesi

Katılımcı 7	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 8	Güvenilirlik Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 9	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik Esneklik
Katılımcı 10	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 11	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi
Katılımcı 12	Güvenilirlik Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 13	Güvenilirlik Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 14	Güvenilirlik Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik
Katılımcı 15	Hizmetin Kalitesi Dış Kaynaklanılacak Firmaların Niteliği Fiyat Maliyet Etkinlik Esneklik

Katılımcı 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 güvenilirlik yani istihbarat faktörünün göz önünde bulundurulmasını belirtmektedir. Katılımcı 4 bunun yanında en önemli faktörün güven kriteri yani istihbarati açıdan açık yaratmama kriteri olduğunu belirtmektedir. Katılımcı 5 güvenilirliğin kendi fikrine göre en önemli faktör olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 6 güvenilirlik kriterinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcı 8 kriterlerin tepesine güvenilirlik kriterini koyduğunu ifade etmektedir.

Katılımcı 5,7,8,9,10,13,14,15 fiyat yani maliyet etkinliğin askeri lojistikte dış kaynaklanırken göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir.Hizmetin kalitesi kriteri ile ilgili Katılımcı 1: “Dış kaynak kullanımına konu olan hizmet alımına ilişkin, işin tanımı, kapsamı, süresi, kullanılacak araçlar, teknik özellikleri, personel

vs. konuları sözleşmede ve eklerinde (teknik şartname, idari şartname) çok iyi ve ayrıntılı şekilde, şüphe ve tereddüde mahal vermeyecek şekilde tarif edilmeli, tanımlanmalıdır." şeklinde ifadede bulunmaktadır. Katılımcı 7,9,10,12,13,14,15 hizmet kalitesinin bir kriter olduğunu ifade ederken, Katılımcı 11 iyi firma seçimi seçiminin kriter olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 5 hizmet kalitesinin kriter olduğunu ve önemli olduğunu belirtmektedir. Dış kaynaklanma durumunda mevcut vaziyetten daha iyi hizmet alınması gerektiğini belirtmektedir.

Dış kaynaklanılacak firmaların niteliği ile ilgili Katılımcı 8 firma imajının bir diğer kriter olduğunu, Katılımcı 9 kaliteli firmalar ile çalışılması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 1 ilgili alanlarda iş bitirmiş, tecrübesi olan yüklenicilerin ihaleye girebilme koşulu olarak şartnamede belirtilmesi gerektiğini belirtirken söz konusu firmanın icra, iflas gibi durumunun bulunmaması, mevcut işi yürütebilecek nitelikte varlığının bulunması ve bunları belgelendirmesinin gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 2 anlık bilgi akışı sağlayabilecek iletişim ağı ve kurumsallığı olan firmalarla dış kaynaklanma yapılması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 4 bunun yanında ilgili firmaların zaman konusunda çok iyi olması gerektiğini belirtirken askeri koşullarda olduğu gibi bu firmalarda da zamana riayet olması gerektiğini ifade etmektedir.

3.13. DIŞ KAYNAKLANMANIN HANGİ ASKERİ AŞAMAYA KADAR UYGULANABİLECEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımına gidilebileceği konusunda elde edilen bulgular bu kısımda incelenecektir. Bu hususta katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11: Dış Kaynaklanmanın Hangi Askeri Aşamaya Kadar Yapılabileceğine İlişkin Bilgiler

Görüş Bildiren Katılımcılar	**Askeri Aşamalar**
1,4,6,8,9,10,12,14,15	Tüm askeri aşamalarda
2,3,5,7,11,13	Düşman tehlikesinin bulunmadığı noktaya kadar

Katılımcı 1 günümüzde yönetim süreçlerinin dünyadaki yönetim, sosyolojik, teknolojik gelişim ve değişimlerine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini bu kapsamda resmi ve özel organizasyonların dış kaynak kullanımına yönelmekte ve kendi asıl faaliyetlerine (core competence) odaklanmakta olduğunu belirtmektedir. Özellikle ABD ordusunun, sadece lojistik faaliyetlerinde değil, harekatın icrasında muharip safhaları da kapsayacak şekilde dış kaynak kullanımı yaptığının bilinmekte olduğunu ifade etmektedir. ABD Ordusu'nun harekât ve muharebe faaliyetlerini de özel askeri şirketlere ihale ettiği, bu özel şirketlerin de fiili operasyon yapacak şekilde organize olduklarını belirtmektedir. Örnek olarak Afganistan'da hizmet vermiş olan DynCorps International şirketinin bu tür şirketlerden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca NATO'nun, bünyesindeki destek ve lojistik faaliyetler dışındaki tüm faaliyetlerin NATO Support and Procurement Agency(NSPA) vasıtasıyla dış kaynak kullanımı alınarak icrasını sağlamakta olduğunu, böylelikle bulunduğu bölgede yalnızca asıl faaliyetlerine odaklandığını belirtmektedir. Örnek olarak Afganistan-Kabil'de bulunan NATO üssünde hazır yemek hizmeti alımı, araç kiralama hizmeti, kışlanın bakım onarımı gibi askeri lojistik faaliyetlerin Alman menşeili Ecolog International firmasına ihale edilmiş ve Afganistan coğrafyasında dahi, dış kaynak kullanımıyla lojistik faaliyetlerin Katılımcı 1'in orada görev yaptığı dönemde (2017-2018) gözlemlediği kadarıyla aksaksız yürütüldüğünü belirtmektedir. Dolayısıyla günümüzde artık askeri faaliyetlerin ve askeri lojistik faaliyetlerin hangi aşamalarının dış kaynak kullanımıyla icra edileceğinin sınırının kalmadığını ifade etmektedir. Dünyada konvansiyonel manadaki askeri faaliyetlerin tamamının ve bunların içerisinde askeri lojistik faaliyetlerin tamamının dış kaynak kullanımıyla icra edilebileceğinin örneklerinin çoğaldığını da sözlerine eklemektedir.

Katılımcı 10 savaş ve operasyonlar da dahil olmak üzere anlaşma durumunda en alt seviyeye kadar lojistik desteğin dış kaynaklanma ile yapılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 4 dünyada örneklerine baktığımız zaman artık ülkelerin bütün muharebe alanlarında dış kaynak kullanımı yapmakta olduğunu ve bunun önünün açıldığını Amerikan ordusunda dış kaynak kullanımını yöneten çok önemli olan unsurlar bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla artık dış kaynak kullanımı için bir aşama kalmadığını belirterek tüm askeri aşamalarda kullanılabileceğini ifade etmektedir. Fakat sözlerine dış kaynak yönetimi sürecinin iyi yönetilmesi gerektiğini

eklemektedir. Katılımcı 6 dış kaynaklanmanın her askeri aşamada uygulanabileceğini yalnız savaş şartlarında sivil lojistik unsurların idaresinin seferberlik kanunu ile silahlı kuvvetlerin emrine verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcı 8 dünya ordularının lojistik sistemlerine baktığımızda lojistik sistemlerin tamamıyla dış kaynaklanmaya dayandığını ülkemizde lojistik firmaların uygun araçlara sahip olması durumunda zırhlı araçların taşınması gibi tüm lojistik faaliyetlerde dış kaynak yönetiminden faydalanılabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 9 harekât ortamında sivil firmaların yeterliliğe ulaşmasıyla birlikte tüm askeri aşamalarda dış kaynaklardan faydalanılabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 11 ise askeri lojistikte dış kaynaklanmaya sıcak bakmamakla birlikte dış kaynaklanma durumunda sadece barış şartlarında düşman tehlikesi bulunmayan durumlarda dış kaynaklardan faydalanılması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcı 3 güvenli ikmal noktalarına veya askeri faaliyetlerin icra edildiği hinterland bölgelerine görevin hazırlık aşamasına kadar dış kaynaklanmanın yapılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 5 barış şartlarında dış kaynak kullanımının uygun olduğunu düşündüğünü belirtmektedir.

Savaş şartlarında ise yine kullanılabilecek olması durumu olduğunu fakat savaş şartlarında askeri lojistik unsurların kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü fedakarlığı sivil unsurlardan beklemenin uygun olmadığını daha doğrusu sivil lojistik firmalar tarafından karşılanmadığını ifade ediyor. Katılımcı 7 barış şartlarında yapılan taşımalarda tamamıyla sivil lojistik unsurların kullanılabileceğini fakat harekât ortamında özellikle son noktaya yapılacak ulaştırmaların askeri lojistik unsurlar tarafından yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcı 2 muharebe sahasında güvenlik nedeniyle lojistik koordinasyon timlerinin bulunduğu noktaya kadar dış kaynak kullanımı yapılabileceğini belirtmektedir.

3.14. ASKERİ LOJİSTİK ALANINDA LOJİSTİĞİN HANGİ BRANŞLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI YÖNETİMİNDEN FAYDALANILABİLECEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Katılımcı 4 özellikle ulaştırma ikmal faaliyetleri olmak üzere bütün askeri lojistik alanlarında dış kaynak kullanımının kullanılabileceğini düşündüğünü ifade etmektedir.

Katılımcı 5,6,12 ve 13 tüm lojistik branşlarda dış kaynaklanmaya gidilebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 7 nakliye, depolama, paketleme ve diğer tüm lojistik branşlarda dış kaynaklanma uygulanabileceğini ifade etmektedir.

Ulaştırma faaliyetleri hususunda Katılımcı 1 muhtelif yük taşıma, zırhlı araçların taşınması (proje taşıma) ve tehlikeli madde (mühimmat ve akaryakıt) taşıma ve benzeri taşımalarda; Katılımcı 10 barış zamanı yapılacak bölgesel arası taşımacılıklarda (terörle mücadele harekâtı bölgesinde yapılan küçük taşımalar hariç), hava yolu ile kargo ve personel taşımacılığında dış kaynaklardan istifade edilebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 11 hiç kullanılmaması taraftarı olsa da kısa mesafeli ve risk ortamı bulunmayan taşımalar ile bazı onarım faaliyetlerinde dış kaynaklardan istifade edilebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 2 ulaştırma alanında faydalanılabileceğini ifade ederken; Katılımcı 3 tehlikeli madde taşımacılığı faaliyetlerinde kullanılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 5 özellikle ulaştırma ve ikmal sınıflarının yaptığı dağıtım ve tedarik süreçlerinde kullanılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 8, 9, 14 ve 15 ulaştırma, ikmal ve bakım branşlarında dış kaynaklanılabileceğini ifade etmişlerdir.

İkmal faaliyetleri ile ilgili Katılımcı ikmal faaliyetlerinin alanına giren; hazır yemek hizmeti alımı, envanterden çıkarılan malzemelerin bertarafı, mal ve hizmet tedariği için satın alma hizmeti alımı ve benzeri konularda dış kaynak kullanımına gidilebileceğini belirtmektedir. Katılımcı 2,3,5,8,9,10,14 ve 15 ikmal faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılabileceğini belirtmektedir. Ek olarak Katılımcı 3 depolama ve çapraz sevkiyat merkezleri kullanımı ve elleçleme faaliyetleri ve ekipman hizmet alımında; Katılımcı 5 özellikle tedarik sürecinde dış kaynaklanılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 10 yemek hizmetleri hususunda dış kaynaklardan faydalanılması gerektiğini belirtmektedir.

Bakım faaliyetleri ile ilgili Katılımcı 1 araç, silah ve teçhizatın bakımı ve onarımına ilişkin yedek parça ve hizmet alımında dış kaynaklardan faydalanılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 1,2,8,9,10,14 ve 15 bakım faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 10 mevcut araçlarımızın neredeyse tamamının son teknoloji ve yüksek maliyetli araçlar olduğunu neredeyse onarımlarının tamamının dışarı yaptırıldığını ve yaptırılmaya devam etmesi gerektiğini ifade etmektedir.

3.15. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uluslararası kaynaklara bakıldığında gelişmiş ülke silahlı kuvvetlerinin özel askeri şirketlerle ilişkileri arasında araştırmalar yer almaktadır. Yerli kaynaklara bakıldığında ise silahlı kuvvetlerin özel askeri şirketler ile iş birliği yapmasına yönelik araştırmalar az da olsa var olmakla birlikte bu çalışmalar iş birliklerinin nasıl gerçekleşecek olduğu ile ilgili kısıtlı veriler içermektedir. (Oğultürk, 2015: 1) Silahlı kuvvetlerde lojistik alanında yapılacak dış kaynaklanma ile ilgili çalışma sayısı ise çok daha azdır. Dolayısıyla bu çalışmada silahlı kuvvetlerde dış kaynaklanma yapılması durumunda bunun faydalarının, mahzurlarının neler olacağı, mahzurları ile ilgili ne gibi tedbirler alınabileceği, dış kaynaklanma yapılırken dikkat edilecek kriterlerin neler olacağı, hangi askeri lojistik branşlarda dış kaynaklanma yapılabileceği ve hangi askeri aşamaya kadar dış kaynaklanma yapılabileceği ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Literatür araştırması bölümlerinde görüldüğü üzere sivil işletmeler açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili birçok araştırma yer almaktadır. Elde ettiğimiz bulgular ile literatür incelemesindeki verileri karşılaştıracak olursak birçok verinin uyuştuğunu gözlemleyebiliriz. Fakat askeri lojistiğin kendine özgü kritik hususları bulunduğundan bazı hususların askeri lojistikte daha da önem kazandığını görmekteyiz.

Sivil lojistik alanında genel görüş işletmeler açısından dış kaynaklanmanın gerekli olduğudur. Araştırmanın bulgularına baktığımızda da 15 katılımcıdan 14'ünün askeri lojistikte dış kaynaklardan faydalanılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişim ve rekabete ayak uydurma yetisini sağlamlaştırmaktadır (Yılmaz, 2006: 23). Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler kendi asli yetileri üzerinde daha çok durabilmekte bu sayede ilgili oldukları alanlarda çok daha başarılı olma avantajını elde edebilmektedir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 5). Dış kaynak kullanımı, kendisinden faydalanan işletmelerin gelişmekte olan teknolojileri kullanarak sermaye yatırımlarını azaltmasına ve üretim kalitesini geliştirmesine olanak tanır (Pareshkovoya, 2007: 29). Bunun yanında daha geniş açıdan bakacak olursak yani mikro düzeyin ötesinde ekonomi alanında dış kaynaktan faydalanan işletmelerin yeni istihdam imkanları ve yeni alanlar yaratması göz ardı edilemeyecek bir gelişmedir. (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 18). Literatür çalışmasını incelediğimizde dış kaynak kullanımının sivil işletmeler açısından

faydaları bu şekilde açıklanmaktadır. Elde ettiğimiz bulgular askerli lojistik alanında dış kaynaklanmanın asıl faaliyetlere odaklanma, maliyet etkinlik, insan kaynağı tasarrufu, zaman tasarrufu, askeri lojistik süreçlerde riski azaltma, silahlı kuvvetler lojistik unsurların iş yükünü azaltma, kaynak seçiminde esneklik sağlama, askeri lojistik faaliyetlerde uzmanlaşma, sivil lojistik firmalara istihdam sağlama, sivil lojistik firmalara askeri kabiliyet kazandırma şeklinde faydalar sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Birçok açıdan literatür taramasında sivil lojistik şirketlere sağlayacağı faydalar ile benzerlik göstermesine rağmen askerî açıdan rekabet avantajı sağlamak yerine asıl faaliyetlere odaklanmak ve maliyet etkinlik ön plana çıkmaktadır. Ayrıca sivil işletmeler dış kaynaklandıkları lojistik branş departmanlarını kapatabilirken askeri lojistik alanda dış kaynaklanılacak olsa bile askeri lojistik unsurların yükünün azalıp esnekliklerinin artması beklenmektedir. Bununla birlikte askeri lojistik alanda dış kaynaklanma ile birlikte sivil lojistik şirketlere askeri kabiliyet kazandırıcaktır.

Sivil işletmeler açısından dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar literatür araştırmasının ilgili bölümünde özetlenmiştir (Mersin, 2003: 8, Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 21). Askeri lojistik alanında dış kaynaklanmanın mahzurlarına bakıldığında ise ortaya farklı konular da çıkmıştır. İstihbarati açıklara neden olabileceği, dış kaynaklara aşırı bağımlılık yaratabileceği, düşman tehlikesi altında görev yapmama durumunun ortaya çıkabileceği, yanlış dış kaynaklanmanın mali zararlar doğurabileceği, kriz zamanında kaynağa ulaşmada zorluk çekilebileceği ve silahlı kuvvetler itibar ve imajına zararlar verilebileceği bulgularına ulaşılmıştır. Sivil işletmelere binaen silahlı kuvvetlerde istihbarati açıklara neden olabileceği hususu büyük önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma katılımcıları dış kaynaklanılacak olsa bile düşman tehlikesi altında sivil lojistik firmaların görev yapmayabileceği kanaatindedir. Buna ek olarak silahlı kuvvetlerde uygun olmayan firma seçimi dış kaynaklanmanın imaj açısından da sıkıntılar çıkartabileceği kanaatine varılmıştır. Ayrıca araştırmada bu zararlara karşı silahlı kuvvetlerde alınabilecek tedbirlere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular daha önce icra edilen araştırmalarda yer almamaktadır.

Daha önce yapılan çalışmalarda sivil işletmeler açısından lojistik alanların tümünde dış kaynaklanmanın mümkün olduğunu görmekteyiz. Bu askeri lojistik branşlarından tümünde dış kaynak kullanımına gidilebileceği sonucuna ulaştığımız

araştırmanın sonuçlarıyla uyuşmaktadır. Buna ek olarak çalışmada katılımcılar askeri lojistik branşları aynı zamanda askeri sınıflar olan ulaştırma, ikmal ve bakım alanlarında değerlendirmiş, katılımcılardan bazıları özel örnekler vermiştir.

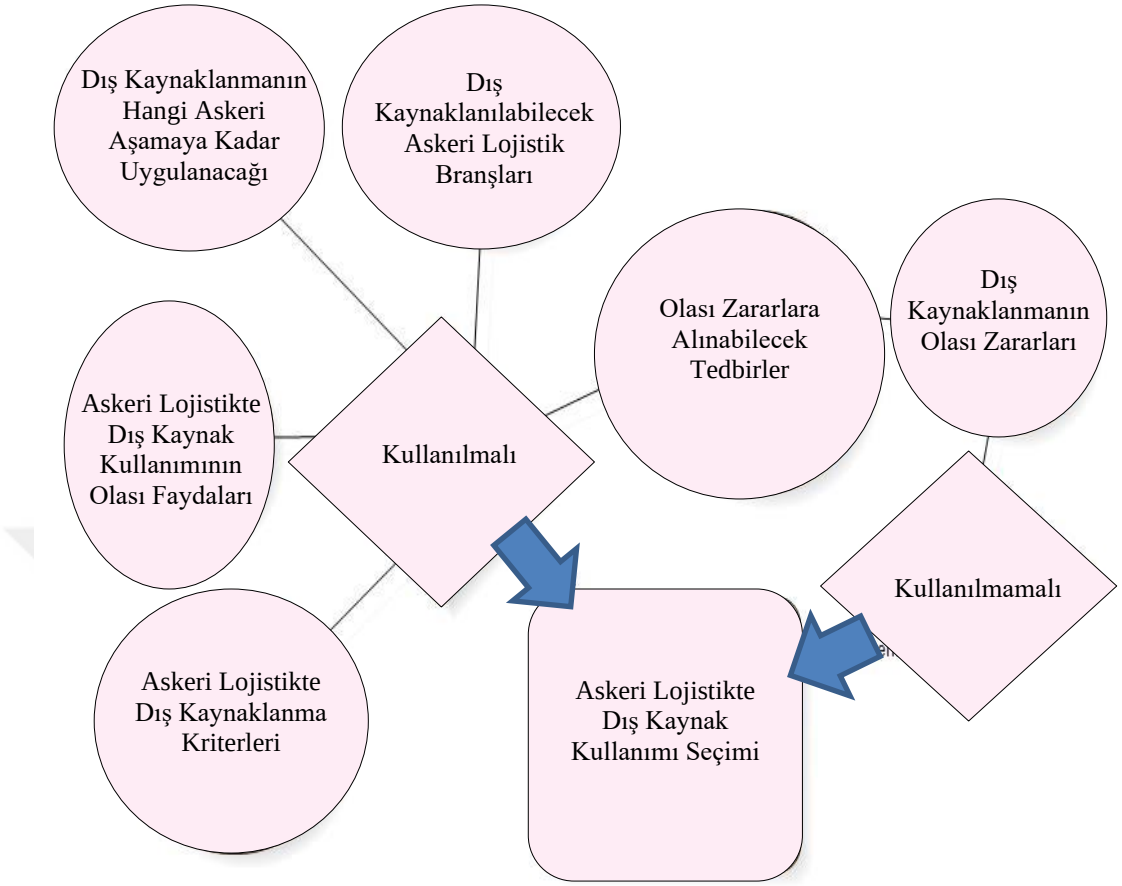
Araştırmamızın bulgularına baktığımızda askeri lojistik alanında dış kaynaklanırken göz onunda bulundurulması gereken kriterler ortaya konulmuştur. Daha önce yapılan yerli araştırmalarda askeri alanda bu kriterleri ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Sivil işletmeler açısından yapılan araştırmalarla karşılaştırdığımızda ise askeri alanda dış kaynaklanırken öncelikli olarak güvenilirlik faktörünün ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu alanda yapılacak dış kaynaklanmada güvenilirlik faktörü olmazsa olmaz faktör olarak görülmektedir. Ayrıca askeri alanda ayrıntılı dış kaynak sözleşmelerinin daha da önem kazandığını görüyoruz.

Son olarak hangi askeri aşamaya kadar dış kaynaklanmaya gidilmesi gerektiği konusunda ise literatürde kesin bir çalışma bulunmamaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler ışığında bu aşamalar çalışmada düşman tehlikesinin bulunmadığı noktaya kadar ve düşman tehlikesinin bulunduğu alanlarda da dahil olmak üzere tüm aşamalar olarak sınıflandırılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Askeri lojistikte dış kaynak kullanımı ile ilgili askeri lojistik alanında görev yapan 15 katılımcının görüşleri alınmıştır. Tüm katılımcılar askeri lojistikte dış kaynaklanma konusunda fikirlerini beyan etmişlerdir. Bu kapsamda katılımcı 11 dışında tüm katılımcılar askeri lojistikte dış kaynaklanma yapılması gerektiği konusunda hemfikirdir. Dolayısıyla sivil işletmeler için dış kaynaklanma ne denli öneme sahipse askeri birlikler içinde dış kaynaklanma o denli öneme sahiptir ve yapılması gerekir.

Şekil 9: Askeri Lojistikte Dış Kaynaklanma



Yukarıda oluşturulan şekil çalışmanın özeti niteliğindedir. Katılımcılardan askeri lojistikte dış kaynaklanmanın uygun olup olmadığı ile ilgili görüş alınmıştır. Katılımcıları kullanılmaması gerektiği fikrine itecek nedenler dış kaynaklanmanın askeri lojistikte sebep olacağı olası zararlar olacaktır. Bu zararların önüne geçilmesi için alınacak olası tedbirler ise bizi askeri lojistikte dış kaynaklanmanın kullanılması fikrine yöneltecektir.

Askeri lojistikte dış kaynak kullanımının sağlayacağı olası faydalar dış kaynak kullanılması gerektiği kanaatine katılımcıları ulaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımının yapılması durumunda kaynak alımı yapılırken belirli kriterler üzerinde durulması gerekmektedir. Bu çalışmamızın göz önünde bulundurulacak kriterler bölümünü oluşturmaktadır.

Dış kaynak kullanımı yapılırken askeri lojistiğin hangi branşlarında yapılması gerektiği bir diğer sorunu oluşturmaktadır. Son olarak hangi askeri aşamaya kadar dış kaynaklanmanın uygun olacağı bir diğer konuyu oluşturmaktadır.

Askeri lojistikte dış kaynaklamanın olası faydalarından en önemlilerini katılımcı görüşlerine göre asıl faaliyetlere odaklanmak ve maliyet etkinlik sağlamak oluşturmaktadır. Katılımcılardan 11'i dış kaynaklanma ile silahlı kuvvetlerin asıl faaliyetlerine odaklanacağını belirtmektedir. Katılımcılardan 12'i dış kaynaklanma ile silahlı kuvvetlerde maliyet etkinlik sağlayacağını ifade etmektedir. Dış kaynaklanma sivil lojistik firmalara sağladığı gibi silahlı kuvvetlere de bu faydaları sağlayacaktır ve büyük önem arz etmektedir. Dış kaynaklanma silahlı kuvvetlerin lojistik alanında bakım ve onarıma ayırdığı büyük bütçeden tamamen tasarruf edilmesini sağlayacaktır.

Katılımcıların askeri lojistikte fayda sağlayacağını düşündüğü diğer konular ise:

- İnsan kaynağı tasarrufu,
- Zaman tasarrufu,
- Askeri lojistik süreçlerde riski azaltma,
- Silahlı Kuvvetler Lojistik Unsurların iş yükünü azaltma,
- Kaynak seçiminde esneklik sağlama,
- Askeri lojistik faaliyetlerde uzmanlaşma,
- Sivil lojistik firmalara istihdam sağlama,
- Sivil lojistik firmalara askeri kabiliyet kazandırmadır.

Düşünüldüğü zaman askeri lojistikte dış kaynaklanma yapılması halinde silahlı kuvvetlerde insan kaynağından ve harekatta çok önem arz eden zaman faktöründen tasarruf edileceği açıktır. Lojistik süreçler lojistik hizmet sağlayıcılar tarafından icra edileceğinden askeri lojistik süreçlerdeki risk azalacaktır. Bunun sonucunda silahlı kuvvetlerin lojistik unsurları üzerindeki yük azalacaktır. Lojistik hizmet sağlayıcılar arasında doğacak rekabetle hem lojistik faaliyetlerde uzmanlaşma hem de maliyet etkinlik sağlanacaktır.

Sivil lojistik firmalar açısından bakıldığında ise bu firmalara istihdam sağlanacak ve askeri lojistik faaliyetler icra edecekleri için lojistik askeri kabiliyet kazanacaklardır. Bu alanda iş yapmak isteyen firmalar artacağından silahlı kuvvetlere seçim konusunda esneklik sağlanacaktır.

Dış kaynaklanmanın silahlı kuvvetlerde neden olabileceği olası zararlara baktığımızda ise:

- İstihbarati açıklara neden olabileceği,

- Dış kaynaklara aşırı bağımlılık yaratabileceği,
- Düşman tehlikesi altında görev yapmama durumu oluşabileceği,
- Maliyet etkin olmama,
- Kriz zamanında kaynağa ulaşmada zorluk,
- Silahlı kuvvetler itibar ve imajına zarar faktörleri önümüze çıkmaktadır.6

Bu faktörlerden en önemlisi 11 katılımcının görüş bildirdiği istihbarati açıklara neden olabilecek olmasıdır. Silahlı kuvvetlerin icra ettiği görevlere bakıldığında tam bir bilgi güvenliğinin sağlanması bir zorunluluktur. Oluşabilecek bilgi sızıntıları icra edilecek görevlerin başarısına doğrudan etki edecektir. Dolayısıyla askeri lojistikte dış kaynaklanırken istihbarati açıklara neden olunmaması açısından tedbir alınması gerekmektedir.

9 katılımcının görüş bildirdiği dış kaynaklara aşırı bağımlılık yaratabileceği konusundaki görüşler ise tedbir alınmaması durumunda yanlış dış kaynaklanmanın böyle bir durumla karşılaşılabileceğini göstermektedir. Dış kaynaklanırken tüm askeri lojistik unsurları saf dışı bırakmak silahlı kuvvetleri lojistik konusunda bağımlı hale getirirken aynı zamanda kriz zamanında kaynaklara ulaşmada zorluk durumunu oluşturacaktır.

Uygun firma seçimi yapılmadan uygun olmayan alanlarda yapılacak dış kaynaklanmanın ise mali külfet doğuracağını 6 katılımcı görüşlerinde bildirmiştir. İhtiyaçları karşılayamayacak firmalarla anlaşma yapılması mali açıdan sıkıntılar doğuracaktır.

9 katılımcı düşman tehlikesi olması durumunda sivil lojistik firmaların faaliyetlerini yürütmek istemeyebileceği konusunda görüş bildirmiştir. Harekat bölgesinde lojistik faaliyetleri yürütmek zor olmaktadır. Lojistik faaliyetler karşıt kuvvetlerin öncelikli hedefleri halindedir. Dolayısıyla bir birliğin lojistiğini kesmek onu nefessiz bırakmak olacaktır. Bu bölgelerde dış kaynaklanma yapmak askeri unsurları sivil lojistik unsurlar tarafından desteklemek belirli sıkıntılara neden olabilecektir.

Ayrıca dış kaynaklanırken uygun olmayan firmalar ile sözleşme yapmanın silahlı kuvvetler itibar ve imajına zarar verebileceği ile ilgili 6 katılımcı görüş bildirmiştir. Silahlı kuvvetlerin lojistik görevlerini icra eden unsurlar sivil unsurlar olsa da bu olumsuz davranışları silahlı kuvvetler itibar ve imajına doğrudan zarar

verebilecektir. Çağımızda sosyal medyanın da bilgi yayma hızı düşünüldüğünde sıkıntılı durumlara yol açabilecektir. Katılımcılar bu zararlara karşı alınabilecek tedbirleri aşağıda belirtildiği şekilde ifade etmişlerdir:

- Alternatif planlar
- Ayrıntılı dış kaynak sözleşmesi
- Dış kaynaklanmayı optimal seviyede tutma
- Sivil lojistik unsurlara askeri alanda görev icra eğitimleri
- Sürecin kontrole tabi tutulması ve uygun, adil ihale süreci
- Uygun ve yeterli firma seçimi

Alternatif planlar dış kaynaklanma yapılırken önem arz etmektedir. İhtiyatsız muharebe olmayacağı lojistikte de göz önünde bulundurulmalıdır. Askeri lojistik alanda dış kaynaklanılırken muhakkak askeri lojistik unsurların etkin olarak hazırda bulundurulması gerekmektedir. Tek bir kaynağa bağımlılık durumuna düşülmemelidir. Dış kaynaklanma fayda ve mahzurlar göz önüne alınarak optimum düzeyde yapılmalıdır.

Dış kaynak sözleşmeleri ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır. Anlaşmazlığa mahal vermeyecek şekilde oluşturulmalıdır. Alternatif durumlar göz önünde bulundurularak maddeler hepsini ihtiva edecek şekilde hazırlanmalıdır. Dış kaynaklanma süreci belirli bir heyet tarafından kontrole tabi tutulmalı ihaleler adil şekilde yürütülmelidir. Sadece maliyet koşulu göz önünde bulundurulmadan firmalar arasından görevi en etkin şekilde icra edebilecek imajı düzgün tecrübeli firmalar arasından seçim yapılmasına olanak tanınmalıdır.

Askeri alanda görev yapacak sivil lojistik unsurlar belirli şartlar altında gerçeğe yakın durumlara karşı eğitimlere tabi tutulmalıdır. Bu firmaların düşmanla temas durumunda kullanılabileceği durumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Askeri lojistikte dış kaynak kullanımı yapılırken dikkate alınacak kriterlere bakıldığında 12 katılımcının görüş bildirdiği güvenilirlik kriteri göz önüne çıkmaktadır. Katılımcılar dış kaynaklanma ile ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara istihbari açık yaratabilir şeklinde görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla en önemli kriterin güvenilirlik olması çelişki yaratmamaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılar arasından seçim yapılırken güvenilirlik faktörü ilk değerlendirilecek faktör olmalıdır.

Fiyat maliyet etkinlik, hizmetin kalitesi, dış kaynaklanılacak firmaların niteliği, ayrıntılı dış kaynak sözleşmesi, sigortalama, esneklik askeri lojistikte dış kaynak kullanımı yapılırken göz önünde bulundurulacak diğer kriterlerdir.

Askeri lojistiğin hangi branşlarında dış kaynaklanmanın uygun olacağı konusu ile ilgili katılımcıların geneli tüm askeri lojistik branşlarda dış kaynaklanılabileceği kanaatindedir. Katılımcılar bazıları özele inerek ulaştırma, ikmal ve bakım alanlarının hangi faaliyetlerinde dış kaynaklanılabileceğini ifade etmektedirler.

Katılımcılara dış kaynaklanmanın hangi aşamaya kadar yapılabileceği sorulduğunda ise 9 katılımcının artık her aşamada yapılabileceği görüşünde olduğunu görüyoruz. Bu katılımcılar dünya ordularından örnekler vererek bu görüşlerini ifade etmektedirler. 6 katılımcı ise bu konuda fikir ayrılığına düşerek askeri lojistik alanda dış kaynaklanmanın düşman tehlikesi bulunmayan durumlarda yapılması gerektiği görüşündedir.

6 katılımcıdan biri askeri alanda dış kaynaklanma yapılmaması gerektiğini belirten katılımcıdır. Fakat yapılması durumunda düşman tehlikesi bulunmayan barış şartlarında dış kaynaklanmanın uygun olacağını belirtmektedir. Bu konuda dünya ordularına baktığımızda her koşulda dış kaynaklanmayı kullandıklarını görüyoruz. Uygun tedbirler alınarak düşman tehlikesi altında sivil lojistik unsurların kullanımının mümkün olduğu düşünülmektedir.

Tez yerli kaynaklarda askeri lojistikte dış kaynaklanmanın fayda ve mahzurlarını ortaya koyan, mahzurlarına alınabilecek tedbirleri belirleyen, dış kaynaklanılması durumunda göz önünde bulundurulacak kriterleri açıklayan ve hangi askeri aşamaya kadar dış kaynaklanmanın uygun olacağı ile ilgili fikirler ortaya koyan ilk çalışmadır. Araştırma neticesinde ortaya konulan öneriler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Araştırma sonucunda askeri lojistik alanında dış kaynak kullanımı yapılması durumunda silahlı kuvvetlerin asli görevlerine odaklanabileceği kanaatine varılmıştır. Bu bağlamda askeri lojistikte dış kaynaklanma ile silahlı kuvvetlere daha etkin bir muharebe gücü sağlanacağı değerlendirilmektedir.
- Çalışma neticesinde askeri lojistikte dış kaynaklanmanın fayda ve mahzurları ortaya konulmuştur. Dış kaynaklanma sürecinde bu fayda ve mahzurlar değerlendirilerek dış kaynaklanma yapılması uygun olacaktır.

- Çalışma sonucunda askeri lojistikte dış kaynaklanmaya gidilirken oluşabilecek zararlara karşı alınabilecek tedbirler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Dış kaynaklanırken bu tedbirlerin uygulanması oluşabilecek zararların önünü alacaktır.
- Araştırmada askeri lojistik alandaki üst düzey yöneticilerin fikirleri alınarak dış kaynaklanırken göz önünde bulundurulacak kriterler ortaya çıkartılmıştır. Bu kriterlerin göz önünde bulundurularak dış kaynak kullanımına gidilmesi oluşabilecek zararların önüne geçilmesine fayda sağlayacaktır.
- Araştırmanın ortaya çıkardığı bir diğer netice dış kaynaklanma sürecinin uygun şekilde yürütülmesi ve dış kaynak sözleşmelerinin ayrıntılı şekilde hazırlanması gerekliliğidir. Dış kaynaklanma sürecinin olması gerektiği gibi yönetilmemesi ve sözleşmenin uygun şekilde ayrıntılı olarak hazırlanmaması dış kaynak kullanımının faydalarından yararlanılamamasına neden olacaktır.
- Askeri alanda istihdam sahibi olmak isteyen sivil lojistik firmalar ise araştırmada ortaya çıkartılan kriterler üzerinde firmalarının değerlendirmesini yaparak bu alanda istihdam sahibi olabilecektir.
- Askeri lojistikte dış kaynaklanma üzerine yapılacak sonraki çalışmalarda ulaştırma, ikmal ve bakım alanlarında yapılabilecek dış kaynaklanmalar ayrıntılı olarak incelenebilir.
- Askeri lojistik faaliyetlerde ulaştırma alanında yapılacak dış kaynaklanmalar konusunda hava, deniz ve kara yolu ile yapılabilecek taşımalar başka bir araştırma konusu olabilir.
- Askeri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusu nicel yöntemler kullanılarak da incelenebilir. Böylece mevcut neticelerle nicel sonuçlar arasında kıyaslama yapılabilir.
- Askeri lojistik faaliyetler lojistik hizmet sağlayıcıların rolü konusu diğer bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Acar, D. ve Ateş, B. (2011). Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 9-27

Akdogan, A. A ve Karacaoglu, K,(2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknolojiye Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 Nisan 2003 (1-2).*

Aydın, S., Eroğlu H. ve Pala Y. (2014). *Lojistik Yönetimi*.32 Copy Center Basımevi, Isparta.

Aygüler ,L. (1999). International Transportation and Logistics, School of Applied Disciplines Department of Logistics. *Bilimler Fakültesi Dergisi,* 16(2), 9-27

Bowersox, Donald J., David J. Closs ve M. Bixby Cooper (2002). *Supply Chain Logistics Management*. The McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Bulut, E. ve Deran A. (2007). Ters Lojistik ve Şirketlerin Maliyet Yönetimi Üzerine Etkileri. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt 19, Özel Sayı, s.325-344.

Cardinali R. (2011). *Does The Future of The Military Lojistics Lie in Outsourcing Work Study.* 50, 3. S.105-111.

Christopher, M. ve H. Peck (2003). *Marketing Logistics 2nd Edition*. Oxford, UK:Butterworth Heinemann.

Çakırlar, H. (2009). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Çancı, M. ve Erdal M. (2003). *Lojistik Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı 1*. Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD),

İstanbul.

Çınar M.. ve Çalışkan F. (1995); *Mathematica ile Programlama*. Beta Yayınevi, İstanbul.

Dalgıç, K. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcıng) ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK ve Dünya Ordularında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Gourdin, Kent N. (2006). *Global Logistics Management*. Blackwell Pub, Malden MA Oxford.

Gürdal, Sahavet (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul Ticaret Odası Yayını No:2006-14, İstanbul.

Ivanaj, V. and Franzil, Y.M. (2006). "Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective", *Proceedings of the 15th International Conference of Strategic Management*, Geneva,.

İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi): *Lojistik*, Ankara: İhracatı Geliştirme Merkezi, Şubat 2005.

İTO (2006); Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İTO Yayınları No:2006-14, İstanbul.

Kaçtıoğlu, S. ve Şengül Ü. (2010). Erzurum Kenti Ambalaj Atıklarının Geri Dönüşümü İçin Tersine Lojistik Ağı Tasarımı ve Bir Karma Tamsayılı Programlama Modeli. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt 24, Sayı 1, s.91.

Karagöz, İ. (2007). *E Lojistik Uygulayan İşletmelerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Karahan, A. (2009). *Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Kaymak, G. (2010). *Tıbbi Atık Sterilizasyon Sisteminde Tersine Lojistik Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Keskin, M. Hakan (2008). *Lojistik-Tedarik Zinciri Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Keskin, M. Hakan (2011). *Lojistik El Kitabı*, Gazi Kitapevi, Ankara

Keskin, M. Hakan (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Koban, E. ve Keser H. (2007). *Dış Ticarette Lojistik*. Ekin Yayınları, Bursa.

Kobu, Bülent (2005); Üretim Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kurtuluş, S. (2007). *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı İle İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçüksolak, B. (2006). *Dünya'da ve Türkiye'de Lojistik Eğitimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Lojistürk(2019), *Lojistiğin Tarihsel Gelişimi*, http://www.lojisturk.net/guncel/lojistiktanimi-tarihsel-gelisimi-1341827844h.html (Erişim Tarihi:17.03.2019).

Martin, C. ve Peck H. (2003); *Marketing Logistics*, 2nd Edition, Butterworth Heiremann, Oxford.

Mersin, D. (2005). *Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar*

(Outsourcing'in Faydaları). http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynakkullanmndansalanan- faydalar_26.html (Erişim: 06.12.19).

Needhem P. Ve Snyder C.(2009); *Speed and the Fog of War: Send and Respond Lojistics in Operation Iraqi Freedom-1*, National Defence University, January 2009.

Oda, S. (2008). *Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Dış Ticaret Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Oğultürk, M.Cem (2015). *Lojistik Hizmetlerin Özelleştirilmesi Kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Dış Kaynak Kullanımı ve Özel Askerî Şirketler*. Güvenlik Stratejileri, Ekim 2015.

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı* (Outsourcing). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Özbek Y., Bayık Ü., Saklı O., Koç F., Önder O., Adana Ş., Fidan H., Yılmaz G. (2013). *Bir Askeri Organizasyonun Yeteneklerinin Bir Kısmını, Organizasyon Dışından Tedarik Etmesine İlişkin Bir Yönetim Modelinin Oluşturulması, Yönetim ve Lojistik Alanda Değişim ve Dönüşüm Çabaları*. III.Kitap, Hak Yayınları.

Özdemir, Ali (2012). *Lojistik İlkeler*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2517, Eskişehir.

Özgün, Mahmut (2006). *Kalite Artırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkubat H. ve Akbaba Y. (2013), *Lojistik Yönetiminde Modern Kavramlar ve Silahlı Kuvvetler Açısından Değerlendirilmesi, Yönetim ve Lojistik Alanda Değişim ve Dönüşüm Çabaları*, 2. Kitap, Hak Yayınları.

Öztürk A. ve Konuralp S. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bililer Fak. Dergisi*, *21*(2), 127-142.

Parashkevova, L. (2007). Logıstıcs Outsourcing – A Means Of Assuring The Competitive Advantage For An Organization. *Vadyba / Management. 2007 m. Vol.15, (2*): 29-38.

Quélin, B. and Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal, 21(5),* 647–661.

Razzaque, M. A. ve Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, 28(2)*: 89–107.

Sevim, Ş, Akdemir, A ve Vatansever, K (2008). *Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme.* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13:1-27.

Tanyaş, M. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü için Strateji ve Çözüm Önerileri Sunumu.* Atılım Üniversitesi, Ankara.

Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Uğurlu H.(2007). *AB Sürecinde Türkiye'de Süt ve Süt Ürünü Üreten İşletmelerde Lojistik Faaliyetler ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Waters, D. (2003). *Global Logistics and Distribution Planning*. Kogan Page Limited, London.

Wilding, R. and Juriado, R. (2004). Customer Perceptions On Logistics Outsourcing In The European Consumer Goods Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(8),* 628–644

Wiles M. ve Chinn D. (2010). *Supply Chain Transformation Under Fire*, Mc Kinsey on Goverment, 5, Bahar 2010.

Yılmaz, A. (2000). *Otomotiv Endüstrisinde Satın Alma Stratejileri ve Kavramları*. İTO Yayınları, İstanbul.

EK 1: Görüşme Kılavuzu

Araştırma Konusu:

Askeri lojistikte dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma

Tarih: …/…../……. Yer:…….. Saat: Başlangıç:…….. Bitiş :……..

Tahir ŞEN
9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Sayın Yönetici,

Merhaba, adım Tahir ŞEN. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik Fakültesi Lojistik Yönetimi Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Prof. Dr. İsmail Bilge ÇETİN'in rehberlik ettiği bu çalışma askeri lojistikte dış kaynak kullanımının fayda ve mahzurları ile hangi alanlarda ve hangi aşamaya kadar dış kaynak kullanımının uygun olacağını konu almaktadır. Bu araştırmanın amacı askeri lojistik alanda yöneticilik yapmış tecrübeli personelin konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonuçlarının hem bu alanda görev yapan ve yapacak personele, hem de bu alanda gelecekte çalışmalar yapacak araştırmacılara ciddi faydalar sağlayacağı kanaatindeyim. Konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinizi büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Görüşmeye başlamadan önce görüşme süresince aktaracağınız bilgilerin, akademik amaç dışında herhangi bir amaçla kesinlikle kullanılmayacağını ve gizli tutulacağını özellikle belirtmek istiyorum. Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa görüşmeyi cihaza kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir. Sormak istediğiniz bir soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünce yoksa görüşme sorularına başlamak istiyorum.

<u>Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:</u> Görüşülen Kişi:
Uzmanlık Alanı: İşletmedeki Unvanı : İşletmedeki Çalışma Süresi : Sektördeki Tecrübesi:

EK 2: Araştırma Soruları

ARAŞTIRMA SORULARI

1. Askeri lojistik faaliyetlerde dış kaynak stratejisi kullanılmalı mıdır? Neden?
2. Askeri lojistikte dış kaynak kullanımının olası faydaları nelerdir?
3. Askeri lojistik alanında dış kaynak kullanımının zararlar doğuracağını düşünüyor musunuz? Düşünüyor iseniz olası zararları neler olacaktır?
4. Sizce bu zararların önüne nasıl geçilebilir? Ne gibi tedbirler alınabilir?
5. Askeri lojistik alanında lojistiğin hangi branşlarında dış kaynak kullanımı yönetiminden faydalanabilir?
6. Askeri lojistik alanda dış kaynak kullanımı uygulanırken hangi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır?
7. Hangi askeri aşamaya kadar dış kaynak kullanımı uygun olur?

Görüşmeye katıldığınız ve aktardığınız bilgiler için çok teşekkür ederim.