

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK
KULLANIMI: GAZİANTEP’TEKİ İMALAT
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE ÇETİN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
HAZİRAN 2011

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Gaziantep'teki İmalat
İşletmelerinde Bir Uygulama**

HATİCE ÇETİN

Tez Savunma Tarihi: 13.06.2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

.....

İmzası

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Yrd. Doç. Dr. A. Atilla UĞUR

Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca ve tez çalışmamda maddi manevi desteğini benden esirgemeyen dayım Zekeriya Atmaca'ya ve tüm hocalarıma teşekkür ederim. Tez çalışmamın her aşamasında, özellikle katkı ve teşviklerinden dolayı hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aytekin'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: GAZİANTEP'TEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

ÇETİN, HATİCE

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Haziran 2011, 161 Sayfa,

Bu çalışmada; lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmeleri nasıl etkilediği ve gelecekte işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyinin ne olacağı, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenleri ile işletmelerin sektörel yapısı, pozisyon, işletmenin tecrübesi, işletmenin çalışan sayısı arasında bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için birçok hipotez kurulmuş ve test edilmiştir. Değişkenler arasındaki farklılığı anlamak için Gaziantep'teki 102 imalat işletmesinde anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiş ve analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmenin sektörel yapısına, pozisyona, işletmenin sektördeki tecrübesine ve çalışan sayısına göre gelecekte lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeylerinde, dış kaynak kullanma nedenlerinde ve dış kaynak kullanmama nedenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Lojistik, lojistik faaliyetler, dış kaynak kullanımı, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı

ABSTRACT**ACTIVITIES LOGISTICS OUTSOURCING: A CASE STUDY IN
GAZIANTEP MANUFACTURING COMPANIES**

ÇETİN, Hatice

M. A. Thesis, Department of Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet AYTEKİN

June 2011, 161 pages

In this study, the use of outsourcing logistics activities, how it affects businesses and enterprises in the future what will happen to the level of outsourcing logistics activities, outsourcing causes and reasons for not using outsourcing firms with the sectoral structure, position, business experience, working in the business if there is a difference between the number of Several hypotheses have been established to analyze and test. In order to understand the difference between the variables in Gaziantep 102 manufacturing firm survey data was obtained using the technique and analysis were done. As a result, the sectoral structure of the business, position, experience in the business sector and the number of employees in the future according to the levels of outsourcing logistics activities, the causes of outsourcing and found significant differences among reasons for not using outsourcing.

Key words: Logistics, logistics activities, outsourcing, outsourcing logistics activities

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1.GİRİŞ.....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR.....	3
2.1. LOJİSTİĞİN TANIMI VE KAPSAMI.....	3
2.1.1. Lojistiğin Tanımı.....	3
2.1.2. Lojistiğin Önemi.....	4
2.1.3. Lojistiğin Kapsamı.....	6
2.2. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
2.2.1. Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörü.....	8
2.2.1.1. Dünyada lojistik sektörü.....	8
2.2.1.2. Türkiye’de lojistik sektörü	12
2.3. LOJİSTİĞİN PRENSİPLERİ.....	18
2.4. LOJİSTİĞİN BÖLÜMLERİ.....	19
2.4.1. Tedarik Lojistiği.....	19
2.4.2. Üretim Lojistiği.....	21
2.4.3. Dağıtım Lojistiği.....	22
2.4.4. Tersine Lojistik.....	22
2.4.4.1. Ters lojistik faaliyetleri.....	24
2.5. LOJİSTİK MALİYETLERİ.....	25
2.6. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER.....	28
2.6.1. Müşteri Hizmetleri.....	29
2.6.2. Talep Tahmini	30
2.6.3. Sipariş İşleme.....	31
2.6.4. Envanter Yönetimi.....	33
2.6.5. Depolama.....	34
2.6.6. Paketleme (Ambalajlama).....	35
2.6.7. Elleçleme.....	35
2.6.8. Gümrükleme.....	36
2.6.9. Taşıma.....	37

2.6.9.1. Intermodal taşımacılık.....	39
2.6.9.2. Kombine taşımacılık	39
2.6.9.3. Freight forwarder kavramı.....	40
2.7. LOJİSTİK KÖYLER.....	42
2.7.1. Dünyadaki Lojistik Köyler.....	43
2.8. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	45

3. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....48

3.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	48
3.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı.....	48
3.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	51
3.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci.....	52
3.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkaran Nedenler.....	54
3.1.4.1. Küreselleşme.....	55
3.1.4.2. Hızlı değişim.....	56
3.1.4.3. Teknolojik gelişmeler.....	56
3.1.4.4. Rekabetin artması.....	57
3.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar.....	57
3.1.6. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesi.....	58
3.1.7. TEMEL YETKİNLİK KAVRAMI.....	61
3.2. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	63
3.2.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci.....	67
3.2.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	68
3.3. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINI SAĞLADIĞI YARARLAR VE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR.....	69
3.3.1. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar.....	69
3.3.1.1. Temel (Öz) yeteneklere odaklanma.....	69
3.3.1.2. Maliyetlerin azaltılması.....	70
3.3.1.3. Maliyetlerin önceden bilinmesi.....	72
3.3.1.4. Süreç Yenileme.....	72
3.3.1.5. Küçülme	73
3.3.1.6. Belirlenmiş hizmet düzeyleri.....	74
3.3.1.7. Teknolojik yenilikleri takip etme.....	74
3.3.1.8. Bilişim teknolojisinin doğru kullanılması.....	74
3.3.1.9. Riski azaltma.....	74
3.3.1.10. Başarılı işletmeler arasında girebilme.....	75
3.3.1.11. Kontrol dışı fonksiyonlar.....	75
3.3.1.12. Kaynak transferi.....	75
3.3.1.13. Kaynakların dağıtımı.....	76
3.3.1.14. Yatırım harcamalarını azaltma.....	76
3.3.1.15. Finansal kaynaklardan yararlanma.....	76
3.3.1.16. Kaliteyi artırma.....	77
3.3.1.17. Hız kazanma ve esneklik.....	77
3.3.1.18. Geniş ve esnek kaynak havuzu.....	78
3.3.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	78
3.3.2.1. Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması.....	78
3.3.2.2. Kontrol maliyetleri.....	79
3.3.2.3. Çalışanlar üzerindeki etkileri.....	79
3.3.2.4. Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi.....	80

3.3.2.5. Esneklik kaybı.....	80
3.3.2.6. Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi.....	81
3.3.2.7. İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi.....	81
3.3.2.8. İşletmenin içinin boşaltılması	81
3.3.2.9. Dış kaynağa bağımlı kalınması	81
3.3.2.10. Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma	82
3.4. LOJİSTİK FAALİYETLERDE GELENEKSEL NAKLİYE YAKLAŞIMI İLE DKK'NIN KARŞILAŞTIRMASI.....	82
3.5. LOJİSTİK DEĞER VE LOJİSTİK EK DEĞER.....	84
3.6. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ.....	87
3.6.1. E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri.....	90
3.7. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK VE DÖRDÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK.....	94
3.7.1. Üçüncü Parti Lojistik.....	94
3.7.2. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmaların Seçimi.....	96
3.7.3. Üçüncü Parti Lojistik ve Risk.....	98
3.7.4. Dördüncü Parti Lojistik (4PL).....	99
3.7.5. Dördüncü Parti Lojistiğin Aşamaları.....	101
3.7.6. Dördüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Sunduğu Hizmetler.....	102
3.7.7. Dördüncü Parti Lojistik Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar.....	103
3.7.8. Dördüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısının Yetenek ve Bilgiler.....	103
3.7.9. Beşinci Parti Lojistik.....	104
3.7.10. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı.....	104
3.7.10.1. İşletme performansı.....	105
4. METERYAL VE YÖNTEM.....	110
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	110
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	110
4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU.....	111
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	111
4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	112
4.5.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları.....	112
4.5.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı.....	116
4.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi.....	118
4.5.3.1. T testi analizi.....	118
4.5.3.2. Anova (F) testi analiz.....	121
4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	146
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
5.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	148
5.2. İŞLETMELER ve YENİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	151
KAYNAKÇA.....	153

EKLER.....	159
EK A.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	159
ÖZGEÇMİŞ.....	161

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2.1. Türkiye Lojistik Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	17
Tablo 3.1. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri.....	60
Tablo 3.2. Geleneksel Nakliye Yaklaşımı İle Dkk'nın Karşılaştırması.....	83
Tablo 3.3. E-Ticarette Tersine Lojistik Aktiviteleri.....	93
Tablo 4.5.1. Ankete Katılan İşletmelerde Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Durumu.....	112
Tablo 4.5.2. Ankete Katılan İşletmelerin Gelecekte Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Durumu.....	113
Tablo 4.5.3. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları.....	113
Tablo 4.5.4. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi.....	113
Tablo 4.5.5. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti.....	114
Tablo 4.5.6. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı.....	114
Tablo 4.5.7. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	114
Tablo 4.5.8. Ankete Katılan İşletmelerin Bulundukları Sektörde Faaliyet Süreleri.....	115
Tablo 4.5.9. Ankete Katılan İşletmelere Bağlı Olarak Çalışan Sayısı.....	115
Tablo 4.5.10. Lojistik Faaliyetlerin Ne Ölçüde Dış Kaynaktan Karşılandığı.....	116
Tablo 4.5.11. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	117
Tablo 4.5.12. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	118
Tablo 4.5.13. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Düzeyleri.....	119
Tablo 4.5.14. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	120
Tablo 4.5.15. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	121
Tablo 4.5.16. Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	122
Tablo 4.5.17. Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	123
Tablo 4.5.18. Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	124
Tablo 4.5.19. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	126
Tablo 4.5.20. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	128
Tablo 4.5.21. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	130
Tablo 4.5.22. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	132
Tablo 4.5.23. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	134

Tablo 4.5.24. Tecrübe Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	136
Tablo 4.5.25. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	138
Tablo 4.5.26. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	141
Tablo 4.5.27. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	144
Tablo 4.5.28. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No:</u>
Şekil 2.1. Tedarik Lojistiği Operasyonları.....	20
Şekil 2.2. Sipariş Süreci.....	32
Şekil 2.3. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi.....	45
Şekil 2.4. Tedarik Zinciri Yapısı.....	47
Şekil 3.1. E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri Uygulama Alanları.....	91
Şekil 3.2. Üçüncü Parti Lojistik Satın Alma Süreci.....	97

KISALTMALAR

APICS	Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu
CSCMP	Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi
CLM	Lojistik Yönetimi Konseyi
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması
FIATA	Uluslar Arası Nakliye Acenteleri Birliği Federasyonu
JIT	Tam Zamanında Üretim Sistemi
LLP	Lider Lojistik Sağlayıcı
LODER	Lojistik Derneği
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
SOLE	Lojistik Mühendisleri Birliği
UNECE	Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu
3PL	Üçüncü Parti Lojistik
4PL	Dördüncü Parti Lojistik
5PL	Beşinci Parti Lojistik

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Gün geçtikçe artan bir rekabete sahne olan günümüz iş dünyasında özellikle yerel firmaların ayakta kalabilmesi tüm iş süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri ile mümkün olmaktadır. Ancak bu sayede firmalar; maliyetlerini düşürerek fiyat, kalitelerini artırarak ürün/hizmet rekabetinde öne geçebilmektedirler. Son dönemde bu üstünlüğü sağlamak üzere işletmeler lojistik hizmetlerin yerine getirilmesinde dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Firmalar bu sayede lojistik sistemlerini daha etkin bir şekilde yöneterek temel yeteneklerine odaklanma (Sum ve Teo, 1999); depolama, taşıma, dağıtım gibi lojistik faaliyetlerin maliyetlerini azaltma (Halley ve Guilhan, 1997); verimliliği artırma ve iletişim yeteneklerini geliştirme (Leahy ve diğerleri, 1995) imkanlarına kavuşmaktadırlar. Ve bu durum fiyat rekabeti ile birlikte müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir (Ar ve Birdoğan, 2005:323).

Günümüzde gerek ulusal gerek uluslar arası işletmeler için üretim ve dağıtım önemli yer arz etmektedir. Bu iki fonksiyonun önemli ara yüzü olan lojistik kavramı gitgide önemli hale gelmeye başlamıştır. Ülkeler bu alanda kendilerini geliştirmeye, çalıştırmaya hatta birbirleri arasında rekabete girmeye başlamışlardır. Lojistik sektörü bu bağlamda hızla gelişmekte ve kalitesini artırmaktadır (Tutar vd., 2009:191).

Küresel rekabet ortamı; işletmeleri, ürettikleri ürünleri kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin ve kaliteli servis vermeye, müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Lojistik faaliyetler işletmelerin başarısında temel rol oynayan önemli fonksiyonel alanlardan oluşmaktadır. Her bir fonksiyonel alanın başarısı, işletmenin temel başarısına önemli etkiler yapmaktadır. Günümüzde, işletmeler lojistik faaliyetleri rekabetçi öncelikler olarak değerlendirmektedir. Özellikle, müşteri memnuniyetini sağlanması ve işletmelerin maliyet yapıları içerisinde önemli bir paya sahip olması dikkate alınmalıdır. Lojistik sektörü hızla büyüyen yapıya sahip olması yanında, ülkelerin gayrisafi milli

hasılları içerisinde büyük bir paya sahip olması konunun önemine işaret eden diğer bir konudur. Bu bağlamda günümüz lojistik faaliyetleri, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir (Bilginer vd., 2008:3).

Değişen ve gelişen dünya ile birlikte insanların beklentileri artmaktadır. Bu artan beklentiler çerçevesinde, mal ve hizmet üretebilmek çok farklı bir boyut gerektirmektedir. Rekabetin yoğunlaşması, bu yoğunlaşan rekabete ayak uydurabilmek insanların istekleriyle ve gelişimiyle doğru orantılıdır. “Üret ve sat” mantığından, rekabet ve müşteri memnuniyetine geçilmiştir. Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Bu çalışmada genel olarak lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının imalat işletmeleri üzerindeki etkileri anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle çalışmanın teorik alt yapısı ilgili literatür taranarak geniş bir şekilde açıklanmıştır. Daha sonra çalışmanın uygulama bölümünde; lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmeler üzerindeki etkileri, işletmelerin hangi lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanarak yerine getirdiği, dış kaynak kullanma nedenleri, dış kaynak kullanmama nedenleri ile işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanım düzeyi, sektörel yapısı, tecrübesi, pozisyon ve çalışan sayısı arasında bir farklılık olup olmadığı Gaziantep’teki gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 102 imalat işletmesinde elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda; araştırma kapsamına alınan işletmelerin, lojistik faaliyetlerinde en çok taşıma, gümrükleme ve tersine lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin demografik özellikleri ile dış kaynak kullanma düzeyleri, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenleri arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR

Günümüzde, iş hayatını şekillendiren birçok gelişmeden söz edilebilmektedir. Söz konusu bu gelişmeler ve yaşanan hızlı değişim işletmelerin akışkan ve çevik olmalarını gerektirmektedir. Özellikle, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum fayda yaratacak şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan ana elemanlardan birisi de lojistikdir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007:630). Bu bölümde lojistik ve lojistik faaliyetler ile ilgili literatür taranarak çalışmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Bu kapsamda lojistiğin tanımı, kapsamı, önemi, tarihsel gelişimi ve lojistik faaliyetler geniş bir şekilde açıklanmıştır.

2.1. LOJİSTİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

2.1.1. Lojistik Kavramı

Lojistik konusunda ilk metin 1960'ların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, dünyadaki ekonomik durum ve değişen eğilimler, lojistiğin gelişimi için uygun bir ortamın oluşmasına katkı sağlamıştır. Lojistiğin amacı; “ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde en düşük maliyetle teslimatını sağlamaktır (Onay ve Kara, 2009:595).

Lojistik yönetimi konseyine (The council of logistics management:CLM) göre lojistik; müşteri isteklerini karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Birdoğan, 2004:13). Seven Rs. (Seven Rights: Yedi Doğru) veya bazen “Layperson” tanımı olarak isimlendirilen bir başka tanımlayamaya göre lojistik; doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır (Birdoğan, 2004:14).

Lojistikle ilgili diğer bir grup olan lojistik mühendisleri birliğinin (Society of Logistics Engineers:SOLE) tanımı şu şekildedir: lojistik elemanlarının uygun şekilde göz önünde bulundurulması suretiyle, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ürün yaşam çevriminin tüm safhaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında teminat altına almak için oluşturulan ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek alanıdır (Birdoğan, 2004:14).

Lojistik kavramı genel olarak; “ bir ürünü kaynağından (tedarikçiler), nihai tüketicisine (müşteriler) ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetler” olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetler tedarik zinciri olarak adlandırılan bir akış içinde gerçekleştirilebilir (Orhan, 2003:7).

Lojistik, üreticinin üreticisinden, müşterinin müşterisine kadar bir zincir de, doğru malzemenin doğru zamanda bulundurulmasını sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Bazı yerlerde lojistik hizmetler bir bütün olarak algılanırken bazı yerlerde de henüz bu tanımın içi doldurulmaya çalışılıyor. Bu balgamda lojistiği çağdaş tanımı ile buluşturma konusunda çalışmalar yapan birçok dernek ve kurum bulunmaktadır. Lojistik genel olarak dağıtım gerektiren, pahalı zincir mağazalara ulaşan, paletle taşınan ve raflanabilen ürünler için daha popüler olan bir hizmettir (Kanalıcı, 2005:28).

Diğer bir tanıma göre: “Müşteri gereksinimine göre ürün/hizmet üretiminde kullanılacak hammaddelerin, malzemelerin, süreç içindeki stokların, üretim sürecini tamamlamış nihai ürünlerin ve bilgilerin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi için istenen yerde, istenen miktarda, uygun koşullarda istenen zamanda teslim edilmesine yönelik planlama, yürütme ve kontrol süreci” olarak tanımlanmaktadır (İTO, 2006:11).

FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés- International Federation of Freight Forwarders Associations) ve CLECAT (European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services)’ın uzlaşmaya vardığı Freight Forwarder (nakliye aracısı) ve lojistik tanımı şöyledir: “Freight Forwarder ve Lojistik Hizmetler, bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini

ifade etmektedir. Freight Forwarder hizmetleri aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve iletişim teknolojileri ile lojistik hizmetleri de kapsamaktadır. Sunulan hizmetlerin esnekliğinin sağlanması amacıyla dış kaynak kullanımına gidilebilir. Modern anlamda lojistik, tüm bu faaliyetlerin planlı ve entegre biçimde gerçekleşmesini amaçlayan bir yönetim çerçevesini gerektirir. Lojistik hizmetler, tedarik zinciri içindeki tüm lojistik faaliyetlerin tek bir sorumlu firmada toplanmasını sağlayarak firmaların ana faaliyet alanlarına odaklanmalarına yardımcı olur. Sabit yatırım gerektiren yüksek maliyetli lojistik alt yapısı oluşturmak yerine üretime kaynak ayırmalarına yardım ederek aynı zamanda depolama, trafik ve güvenlik açısından firmanın yükünü hafifletir. Zaten lojistik sektörü de, üretici firmaların, kendi konuları olan üretime odaklanarak, tedarik zinciri içerisindeki faaliyetleri dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla elde etmesi fikrinden doğmuştur (Babacan, 2004:9).

2.1.2. Lojistiğin Önemi

Lojistik gibi bir toplumun yaşam standartlarını önemli düzeyde etkileyen birkaç alan vardır. İnsan faaliyetleriyle ilgili hemen her alanda lojistikten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenir. Lojistik; verimliliği dağıtım etkinliğini, faiz oranlarını, enerji maliyetlerini etkilediği için ülke ekonomisinin önemli bir bileşenidir. Gelişmiş ülkelerin çoğu, uzun bir süre önce lojistiğin önemini anlamışlar ve gerekli bir yönetim fonksiyonu olarak algılamışlardır. İyi bir lojistik sistemine sahip olmak, bir ülkenin rekabet gücü için son derece önemlidir (Birdoğan, 2004:16).

Lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasının nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Kobu, 2006:207, Erdoğan, 2007:25);

- Lojistik temeldir çünkü tüm organizasyonlar malzemelerin hareketine dayanır,
- Karı ve örgütsel performansın diğer ölçülerini doğrudan etkiler,
- Müşterilerle, müşteri tatminine ve katma değere katkıda bulunan ilişkileri geliştirir,
- Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerin artması,
- Üretim teknolojilerinin pek çok alanda doyma noktasına ulaşması nedeniyle yöneticilerin maliyet düşürmek için lojistik alana yönelmesi,

- Stok kontrolünden tam zamanında tedarik (JIT), malzeme istek planlaması (MRP), KANBAN vs. sistemlerin yaygın biçimde kullanılması,
- Mamul çeşitlerinin, değişen ve gelişen tüketici isteklerini karşılama zorunluluğu ile hızla artması,
- Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi,
- Çevreyi koruma amacı ile kullanılmış malzemelerin yeniden kullanılmak üzere (recycling) işlenmesi,
- Büyük çok uluslu üretim ve satış firmalarının çoğalması.

2.1.3. Lojistiğin Kapsamı

Günümüzde lojistik faaliyetler sadece eşya ve belgelerin hareketliliği ile sınırlı olmaktan çıkmış, uluslararası ticaretin bir alt fonksiyonu olarak gelişme göstermiştir. Lojistik; işletme hissedarları, tedarikçiler ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikte değer, yer ve zaman olarak ifade edilmektedir. Mal ve hizmetler müşterilerin sahipliğinde tüketilmek istedikleri yer ve zamanda bulunmadıkça bir değer ifade etmemektedir. GSMH'nın da önemli bir bileşeni olarak lojistik; enflasyon oranı, faiz oranları, verimlilik, enerji maliyetleri ve ulaşılabilirlik ile ekonominin diğer elemanları üzerinde etkili bir unsur olarak da ifade edilmektedir (Onay ve Kara, 2009:595).

Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammadde satıcılarından perakendecilere kadar tüm üretim ve dağıtım süreci boyunca malzeme ve bilgi akışının yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmeler arası tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yapısı, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümlmeleri gibi çeşitli açılardan tek bir işletme şeklinde hareket ederek kaynakların ortak kullanımı sayesinde sinerji yaratmayı hedeflemektedir. Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007:631).

2.2. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Lojistik, Yunanca "Logistikos" kelimesinden türemiş olup, "hesap kitap yapma bilimi", "hesapta becerikli" anlamına gelmektedir. Askeri anlamda lojistik ise, "Savaş unsurlarına, stratejik ve taktiksel olarak ihtiyaç duyulan ikmal maddeleri ile

hizmet desteğini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir". Bu kapsamda lojistik, "orduların erzak ve mühimmat desteğinin düşünülerek hareket ettirilmesi sanatı" olarak ön plana çıkmıştır. Tarihsel gelişim içinde lojistik, sanayi devriminin gerçekleşmesi ve küreselleşmenin gündemi işgal etmesine kadar sadece askeri alanda sınırlı kalırken, sanayi devrimi, lojistiğin evriminde bir dönüm noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalış, 2007:35).

Lojistik yönetiminin uygulandığı tedarik zinciri içindeki hizmetler dünya üzerinde tarih öncesi çağlardan beri yapılmaktadır. Yerleşik düzene geçilmeden önce; avlanan hayvanların, toplanan meyvelerin ve diğer gıdaların taşınması, ileride tüketilmek üzere kurutulması, saklanması ve yeniden taşınması işlemleri yapılmaktaydı. Yerleşik düzene geçildikten sonra üretilen gıda ve ihtiyaç malzemelerinin taşınması, çeşitli şekillerde korunması, depolanması söz konusu olmuştur. Uzmanlaşmanın başlaması ile de iş bölümü ve coğrafi avantajın getirdiği farklı üretim teknikleri geliştirilmiş, kişisel tüketimin hatta yerel tüketimin ötesinde takas ve ticaret için üretim, taşıma ve depolama çalışmaları başlatılmıştır. Ortaçağda gemiler ve kervanlarla ülkeler, hatta kıtalar arası ticaret başlamış ve sömürgecilik ile ucuz hammadde üretimi, taşınması ve dağıtımı başlamıştır. Tüccar ülkeler zenginleşmiş, yeni kıtaların bulunması ile de denizyolları önem kazanmış, kara yolları iyileştirilmiş, büyük limanlar inşa edilmiştir (Birdoğan, 2004:7).

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde 1800'lü yıllarda çoğunlukla üretim kavramı üzerinde durulmaktaydı. İşletmeler ürettikleri her malın maliyetini düşürmeye odaklanmışlardı. 1900'lü yılların başında ise, üretilen miktarın talebe yaklaşması ile iş dünyası satış fonksiyonunun önemini fark etmeye başlamıştır (Birdoğan, 2004:8).

1950'li yıllara kadar dünya genelinde işletmeler, lojistik kavramını tanınamakta ve lojistik faaliyetlerini ayrı ayrı bölümlerde ve farklı sorumluluklar altında sürdürmekteydiler. Genellikle de bu bölümlerin hedefleri birbirleriyle çatışmakta ve ortak hareket etmeyi güçleştirmekteydi. 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünyadaki ekonomik konjonktür ve değişen eğilimler lojistik kavramının gelişmesi için uygun bir zemin hazırlamıştır. Özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesiyle, destekleyen faaliyetlerden biri olarak ele alınan lojistik kavramı da gündeme gelmeye başlamıştır (Orhan, 2003:17). 1970'li yıllarda ise günümüzün modern lojistik anlayışının temelleri oluşmuştur. Bu yıllarda şirketler lojistik yönetimini ele almış ve lojistik faaliyetlerinin daha az maliyetle daha iyi gerçekleştirilebilmesi için

alışmalar yapmışlardır. Buna göre daha önce fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım olarak ayrı ayrı ele alınan işletme faaliyetlerinin, aslında ortak faaliyetlerden oluştuğu ve bir arada düşünülmesi gerektiği fark edilmiştir (Orhan, 2003:17). 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkan bazı eğilimler, lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasına yol açmıştır (Birdoğan, 2004:9).

2.2.1. Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörü

Dünya ticaretindeki dönüşüm ve yeni oluşumların etkisi yoğun bir şekilde lojistik sektörü üzerinde görülmektedir. Hemen hemen bütün sektörlerle bire bir, doğrudan ilişkisi olan lojistik, uluslararası pazarlarda rekabet avantajının elde edilmesinde kilit rol üstlenmektedir. rn ve/veya hizmetlerin hedef pazarlara rakiplerden önce daha hızlı ve daha ekonomik biçimde ulaştırılması lojistik faaliyetlerin özünü teşkil etmektedir (ancı ve Erdal, 2003: 2).

2.2.2. Dünyada Lojistik Sektörü

Sermayenin serbest dolaşımındaki gelişmeler, teknolojiye erişimin kolaylaşması, pazarda rekabet eden işletmelerin benzer ürünleri üretme esnekliğinin artışı rekabette ayırıcı üstünlük yaratmayı güçleştirmektedir. Bu nedenle pazarda tüketicici gereksinimlerini daha hızlı ve hatasız karşılayan işletmeler rekabet gücü kazanmaktadır. Kısaca, rekabette lojistik faaliyetlerin önemi hızla artmakta ve lojistik en önemli rekabet gücü faktörü konumuna gelmektedir (İTO, 2006:27).

Etkin bir lojistik sistemi yerel operasyonlarda önemli olmakla beraber, global üretim ve pazarlama mutlak kritik bir faktördür. Yerel bir lojistik sistemi ile aynı kriterleri sağlama zorunluluğuna ilave olarak, global lojistikte; uzaklık, talep, ürün farklılığı ve dokümantasyon alanlarında daha fazla belirsizlik vardır. Pazar büyümesini yakalamak için, üretim ve pazarlamaya, global lojistik uzmanlığının da dahil edilmesi gerekmektedir. Global operasyonlar lojistikte iki önemli zorunluluğu beraberinde getirirler: Artan karmaşıklık ve artan maliyet. Artan karmaşıklık kendini iki şekilde hissettirmektedir: Uzun teslim süreleri ve pazar bilgisindeki azalış sebebiyle artan belirsizlik ve gümrük gibi ara birimlerin fazlalaşmasıyla kontrol yeteneğinde azalış (Orhan, 2003:67-68).

Uluslararası ticaretin hacmi yıldıan yıla arttıka, beraberinde lojistik hareketlerinin de arttığı gözlenmektedir. Dünya lojistik hareketlerinin artmasına paralel olarak operasyonel faaliyetlerin türleri ve iş süreçlerinde de birtakım

farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Freight Forwarder, uluslararası lojistik eğilimleri yakından takip ederek işletme stratejilerini oluşturmak durumundadır (Çancı ve Erdal, 2003:40).

Çancı ve Erdal'a göre Uluslararası ticaret eğilimlerinin lojistik alanındaki belli başlı etkileri;

- Üretim ve dağıtım stratejilerinin küreselleşmesi
- Kombine taşımacılık
- Stratejik işbirlikleri
- Depolama yönetimi
- 3. Parti lojistik
- E- ticaret ve
- Çevre Yönetimi, şeklinde değerlendirilebilir.

Küresel boyutta mal ve hizmet sunan işletmelerin rekabet güçlerini arttırmada önemli bir faktör olan lojistik sektörden beklentileri artmakta, lojistik hizmetleri ile ilgili sorunlarının çözülmesini beklemektedirler. Örneğin ABD'de Fortune 500'e giren 200 firma, lojistik sektöründeki önemli sorunları önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (İTO, 2006:31):

- Taşıma kapasitesinde %100'e yakın doluluk
- Beklenmeyen olaylar nedeniyle oluşan duraklamalar
- Yüksek taşıma fiyatları
- Güvenlik ve hükümet düzenlemeleri
- Veri entegrasyonu
- Geleceği yeterince kestirememe
- Ortaklar arasındaki işbirliğinde yetersizlik

Söz konusu firmalar sorunları aşmak için daha iyi ve gelişmiş teknoloji kullanma, bilgi paylaşım ortamı yaratma, taşıyıcılarla daha yakın ilişki geliştirme, yeni liman ve denizyolları oluşturma ve işlerini daha fazla outsource etme planlamaları yapmaktadır (İTO, 2006:32). Son birkaç on yıl içerisinde global iş firmalarının dünya pazarında rekabet avantajlarını arttıran ve önemli lojistik uygulamalarını içeren yaklaşımlar şunlardır (Orhan, 2003:68);

- Müşteri hizmet seviyelerinin gelişimi,
- Entegre edilmiş taşıma ve sipariş işleme sistemlerinin uygulamaya konması,
- Ürünlerin bir pazardan diğer pazarlara kaydırılmalarıyla hızı değişim gösteren pazara tepki gösterilmesi,

- Bir pazardaki problem çözme tekniklerinin diğer bütün pazarlara uygulanması,
- Yalnız ürün tasarımı ve geliştirilmesi değil, lojistiğin de AR-GE masraflarına ortak edilmesi.

Birçok faaliyeti kapsadığı için sektör büyüklüğünün hesaplanması zor olmakla birlikte, dünya lojistik pazarının 2006 yılında 5 trilyon dolarlık büyüklüğe ulaştığı tahmin edilmektedir. Sektör Avrupa’da yıllık yüzde 7-9, Kuzey Amerika’da yüzde 15 ve Asya’da da yüzde 20’lik büyüme oranlarıyla en hızlı büyüyen sektörler arasında önemli bir yere sahiptir. Lojistik sektörünün önde gelen ülkeleri; ABD başta olmak üzere İngiltere, Japonya, Hollanda, Almanya, Fransa, Macaristan ve Bulgaristan’dır. Dünya lojistik pazarının yüzde elliden fazlasına sahip olan ABD ve Avrupa dışında, son dönemde, Dubai ve Hong Kong gibi şehirler de lojistik üs olma yolunda hızla ilerlemektedirler. Gelecekte önemi artacak bölgeler ise sırasıyla Asya-Pasifik, Doğu Avrupa, Rusya ve Ortadoğu olarak belirtilmektedir (Tutar vd., 2009:195).

Dünya lojistik pazarının büyüklüğü, 3 trilyon ABD doları olarak tahmin edilmektedir. Bu değer yaklaşık 32 trilyon ABD doları olan Dünya GSMH’ sının %10’u düzeyindedir. Dünya mal ticareti içindeki paylarına paralel olarak, ABD ve AB Dünya lojistik pazarının %50 ‘sinden fazlasını oluşturmaktadır. Asya’nın payı ise başta Çin olmak üzere bu bölge ülkelerinin dünya ticaretinde artan payına paralel olarak gelişmektedir (İTO, 2006:27).

Lojistik pazarında gelecekte öne çıkacak coğrafyalar olarak sırasıyla Asya-Pasifik, Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Afrika-Orta Doğu bölgeleri olarak ifade edilmektedir. Ülkemizin üç kıtanın kesişme noktasında bulunması gelecekte lojistik sektörümüzün bu bölgede doğacak pazardan önemli ölçüde pay almasına imkan tanıyacaktır. Dünya lojistik pazarında müşteri taleplerinden teknolojik gelişmeye kadar bir çok faktörün etkisiyle yeni eğilimler meydana gelmektedir. Bu eğilimlerin en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz (<http://www.bilgisite.com>);

- Daha kısa sipariş döngüleri,
- Daha küçük, daha sık ve daha güvenilir teslimler,
- Ürünün raf ömrüne, ürünün özelliklerine, üretim ve satış stratejilerine ve kısa dönemli tahminlerin güvenilirliğine ilişkin çok değişken teslim şekilleri,
- Daha az tedarikçiyle daha yakın ilişkiler,

- Enformasyon teknolojilerinin daha fazla oranda kullanılması,
- Lojistik hizmetlerinin dışarıdan alınması.

ABD’de yapılan araştırmalar, 21. yüzyılın en hızlı gelişecek üç sektöründen biri olarak lojistik sektörünü göstermişlerdir. Lojistik dünyanın çehresini değiştirecek, özellikle küreselleşmeye paralel bütün dünyayı etkileyecek bir konu olarak ortaya çıkmıştır. ABD’de lojistik harcamaları GSMH’nın % 10’una tekabül etmektedir. Bir trilyon dolar civarında olan bu pazarda, ABD ekonomisindeki durgunluğun da gelecekte giderilmesi halinde sektörün daha da büyüyeceği düşünülebilir. Harcamaların dağılımı içerisinde nakliye maliyetleri en yüksek kalemi oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri ABD’de mesafelerin Avrupa ile kıyaslandığında çok daha uzun olmasıdır. Bununla beraber, bu özellik uygulamalarda daha etkin olma yöntemlerini aramayı da beraberinde getirmektedir. Amerikalı lojistik firmalarının globalleşme yarışında Avrupalı firmaların gerisinde kaldığı ifade edilmektedir. Bunun bir nedeni olarak, geçmişte Amerikan firmalarının Avrupa operasyonlarından bekledikleri karı elde edememeleri ve bugün Avrupa ile ilgili alınan yatırım kararlarında bunun etkisinin hissedilmesidir. Fakat Avrupalı firmaların birleşme ve satın alma aktiviteleri ile Amerika pazarına yoğun olarak girmeleri ve Amerikalı müşterilerin de beklentilerinin global olmaya başlaması ile birlikte Amerikalı lojistik firmalarının da diğer pazarlara açılma durumunda kalacakları tahmin edilmektedir. Bununla bağlantılı olarak ele alınabilecek bir başka husus da Amerikan firmalarının Avrupalı firmalardan farklı olarak lojistik operasyonlarını kendi içlerinde çözmeye çalışmalarıdır. Bu durum ABD’li firmaların tedarik zincirinin kontrolü üzerinde daha fazla inisiyatif sahibi olmalarına yol açmaktadır (<http://www.bilgisite.com>).

Rekabet gücünü arttırmak amacıyla şirketler giderek ana işlerinde yoğunlaşmakta lojistik gibi uzmanlık gerektiren işlemleri dışarıdan satın alma yoluna gitmektedir. Bu eğilim özellikle AB’ de kamu kuruluşları tarafından verilen bu hizmetleri önemli ölçüde etkilemiştir. Kabotaj yasalarındaki değişiklikler, demir yollarının ve posta dağıtım pazarlarının liberalleşmesi, bu alandaki oyuncuları değişime zorlarken, pazara yeni oyuncularında girmesini sağlamıştır. Bu gelişme lojistik hizmetleri bir bütün olarak sunan işletmelere önemli rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Gelişmeler, AB pazarında faaliyet gösteren şirketleri, faaliyet alanlarını çeşitlendirmeye ve uluslar arası boyutta hizmet sunmaya zorlamıştır. Pazardaki söz

konusu gelişme birleşme ve satın alma süreçlerini hızlandırmıştır. 2005 yılında AB Lojistik pazarının 627 milyar Euro'ya ulaşacağı tahmin edilmektedir (İTO, 2006:29).

2.2.3. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişme gösteren, genç bir sektördür. Türkiye coğrafi konumu itibariyle Ortadoğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi oluşturmasından kaynaklanan avantajlı konuma sahiptir. Ancak bu konumunu ekonomik gelişmeye ve ticaret hacmine yansıtamamaktadır. Bunun tabii ki çok fazla sebebi vardır, ama lojistik açıdan bakıldığında karayolu ve demiryolu projelerinin hayata geçirilmesinde gecikme, ayrıca hava ve deniz yolu limanlarının gücünü arzu edilen seviyede kullanamaması da büyük etkidir (Tutar vd., 2009:191).

Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur 1990’lı yıllarda da atılıma geçmiştir. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslararası şirketlerde işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir (Babacan, 2004:10).

Dünyada Gayri Safi Milli Hasılanın (GSMH) ile lojistik sektörünün büyüklüğü arasında bir ilişki kurulmaktadır. Lojistik maliyetlerin Kuzey Amerika’da GSMH’nin %10’unu, Avrupa Birliği’nde GSMH’nin %11’ini teşkil ettiğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Türkiye’de GSMH’nin yaklaşık 500 milyar ABD Doları olduğu düşünülürse, sektörün asgari 40-50 milyar Dolarlık bir büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. Bu büyüklük, sektörde halen çalışan sayısının birkaç katına çıkabileceği anlamı da taşımaktadır (<http://www.turlev>).

Türkiye sahip olduğu jeopolitik konum nedeniyle lojistik sektöründe stratejik yönden önemli bir noktadır. Türkiye bu konumundan dolayı çevresindeki ülkelerle karşılaştırıldığında otoritelerce lojistik üs olma yolunda önemli bir noktada olduğu görülmektedir. Ülkemizde lojistik sektörü bilişim, otomotiv gibi sektörlerin yanında gelişmekte olan çok önemli bir sektördür. Türkiye’nin en hızlı büyüyen sektörler arasında başı çeken lojistik 10 milyar doları bulan hacmiyle ve 40,000

araçlık filosuyla Türkiye'nin toplam ihracatının %53 ünün, toplam ithalatının ise değer olarak % 24 ünü taşımaktadır. 10 milyar dolara varan bir işlem hacmi olan bu sektörün 400,000 kişiye istihdam sağladığı ve sektörün gerçek potansiyelinin 25–30 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. 2010 yılında 15 milyar dolarlık bir lojistik hacme ulaşacağı öngörülürken, bu rakamın aşılabileceği de beklenmektedir (<http://www.lojiport.com>). Türkiye'de lojistik faaliyetleri on yıllık bir geçmişe sahiptir. Önce ihracat ve ithalat daha sonra büyük ölçekli perakendecilik ile öne çıkmıştır. Türkiye'de lojistik sektörünün son yıllardaki büyüme hızı dikkat çekicidir. Dünyada %10 seviyelerinde büyüyen lojistik sektörü Türkiye'de %20'lik büyüme oranına sahiptir. Türkiye'de lojistik sektörünün payı GSMH'nin %12-13'lük dilimine denk düştüğü tahmin edilmektedir. Buradan hareketle sektörün hacminin 52 milyar dolar olarak düşünüldüğü tahmin edilmektedir. şirketlerin toplam ciroları da%30'luk artışla 15 Milyar dolara çıkmıştır. Bu sebeple büyümeye paralel olarak dünyadaki birçok şirket Türkiye pazarına girmekte, büyüyen pazarda şirket evlilikleriyle şirket sayısı azalmaktadır. Azalan Şirket sayısı rekabet; fiyat odaklılıktan teknoloji odaklılığa geçmektedir (Kılınç vd., 2009:5).

Türkiye ekonomisi için lojistik faaliyetlerin gelişmiş düzeye ulaşması ve dünya standartlarına yaklaşmasının önemli yararları olacaktır. Türkiye sahip olduğu coğrafi konum, barındırdığı nüfus ve sahip olduğu büyük ekonomi nedeniyle, lojistik hizmetlerden yararlanacak olan milli üretici ve ihracatçı fayda sağlayacak, Türk ürünlerinin dış pazarlara ulaşım süresi ve maliyeti azalacak, bu durumda talebi olumlu etkileyecektir. Türkiye'nin sürdürülebilir rekabette lojistik faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinde diğer rakip ülkelere göre birçok avantajlı yönleri bulunmaktadır; herkesin bildiği üzere Türkiye'nin stratejik ve coğrafik konumunu göz ardı edilmemelidir. Türkiye bulunduğu konum itibarıyla Asya ve Avrupa kıtasını birbirine bağlayan bir köprü niteliğinde olması, üç tarafının denizlerle çevrili olması, kara taşımacılığının gelişmiş ve bu alanda önemli bir filoya sahip olması ve lojistik maliyetlerin Avrupa ülkelerine göre düşüklüğü Türkiye'nin bu sektördeki avantajlarını göstermektedir. Tabii ki Türkiye'nin bu kadar avantajlı yönlerinin bulunması kadar, lojistik faaliyetlerinde birçok zayıf noktalarda göze çarpmaktadır. Eğitimli ve kalifiye personel yetersizliği, teknolojik alt yapı yetersizliği yaşlı taşıt filosu, iş etiği eksiklikleri, karayolu taşıma kanunu ve yönetmeliğinin getirdiği mali yükler, liman ve hava limanlarımız ile sınır kapılarının alt yapı sorunları Türkiye'nin dezavantaj yaşayabileceği noktalar olarak sıralanabilir. Türkiye'de sürekli gündeme

gelen ekonomideki belirsizlik ve dalgalanmalar lojistik sektörünün Türkiye’de gelişimini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için yabancı firmaların sektöre girişi çok yüksek seviyelerdedir ve gelişmekte olan bir lojistik pazarı mevcuttur. Türkiye genç nüfus oranına sahip ender ülkeler arasındadır. Ayrıca, liman inşaatına elverişli bir coğrafi alt yapısı olması da avantajlı olduğu bir noktadır (Kılınç vd., 2009:6).

Lojistiğin önemi tüm dünyada ve ülkemizde de artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri (İTO, 2006:76);

- Dünya ticaret hacminin ve taşınan mal miktarının artması,
- Üretim ve tüketim noktalarının birbirinden çok farklı ve uzak yerlerde olması,
- Toplam lojistik maliyetlerin artması,
- Teknolojik gelişmenin hızlanması,
- Zamanın kısılması,
- Hizmetlerin ulaştırılmasında hız ve maliyetin önem kazanması,
- Pazarlama destek hizmetlerinin önem kazanması,
- Müşteri hizmet anlayışının değişmesi,
- Dağıtım kanallarında yapısal değişimlerin yaşanması,
- Emek yoğunundan teknoloji yoğun konuma geçiş,
- Lojistik gereksinimlerin karşılanmasında yeni yöntemlerin geliştirilmesi,
- Lojistikte performans artırımı anlayışının öne çıkması,
- Satın almanın önem kazanması,
- Tedarik zincirinde “Değer Yaratma” anlayışının benimsenmesidir.

Ülkemizin coğrafi konumu nedeniyle lojistik faaliyetler önem kazanmış ve öne çıkan, yüksek katma değere sahip sektörler arasındaki yerini almaya başlamıştır. Ancak konunun çok yeni olması ve bu alandaki araştırmaların yetersizliği, bilgiye ve veriye olan gereksinimleri hızla arttırmakta ve lojistik alanında araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Ülkemizde sektörel olarak Türk lojistik işletmelerinin rekabet edebilmesi (İTO, 2006:76);

- Ulusal/uluslararası lojistik hizmet veren işletme envanterinin oluşturulması,
- Sektörün güçlü zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Altyapının eksikliklerinin giderilmesi,
- Sürdürülebilir rekabet için etkin bilgi kaynaklarının oluşturulması,

- Lojistikte yaşanan sorunlara çözüm sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesi ile olasıdır.

Ülkemizde lojistik sektörünün gelişimi hızlı bir şekilde sürmekte ve bazı firmalarca dünya standartlarında hizmet sunulabilmektedir. Ancak her alanda kural ve standartların tam olarak netleştiğini söylemek zordur. Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar dikkati çekmektedir. Basit bir sınıflandırma yapılacak olursa (Babacan, 2004:10);

- 1) Daha çok spot işler yapan küçük firmalar, geleneksel biçimde çalışmakta ve modern iş anlayışından uzak, anlık ve günlük işlerle varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu firmaların ilk amacı ciro ve karlılıktır. Kalıcı politikaları, ilkeleri ve pazarlama stratejileri yoktur.
- 2) Yerli sermaye ile kurulmuş, kökeni taşımacılık sektörüne dayanan, piyasa koşullarını bilen, bir yandan geleneksel bir yandan global olmaya çalışan kobiler. Bu firmalarda örgütsel anlayış geleneksel, ticari anlayış büyümeye yöneliktir. Köklü deneyimleri vardır ve büyümek için, pazarın büyümesi için çalışan firmalardır.
- 3) Bir holding bünyesinde olan, büyüme ve gelişme şansına sahip, uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğinde olan ve global partneri olan veya olmayan büyük firmalar. Bu firmalar örgütsel yapı olarak daha modern ilkelerle çalışan, sektörde marka olmaya çalışan, iş etiğine ve yaratacakları katma değere önem veren firmalardır.
- 4) Yabancı firmaların Türkiye şubeleri. Uluslararası marka olma avantajını kullanarak güven sağlayan ve kendi standartlarında hizmet vererek pazarın hizmet düzeyine katkı sağlayacağına inanan, aynı zamanda yerel avantajlardan yararlanmayı amaçlayan firmalardır.
- 5) Kuruluşu kargo şirketi statüsünde olan ve daha sonra aynı isimle bir lojistik firması kuran ve daha önce var olan kargo taşıma ağından yararlanan firmalar. Sektörde lider olmak, yeni projelerle pazar payını büyütme, yeni ürün ve hizmetlerle pazarda ilgi çekmek, yeni yatırımlar ve eğitimleri sürekli kılarak fark yaratmak gibi gelişme hedefleri bulunan firmalar içinde ilk kez alanında kalite ödülü alanlar da vardır.

Gerek meslek örgütleri gerekse sektörde önemli yer tutan firmalar, akademik boyutlu eğitim çalışmaları ile sektörde çalışanların eğitim, deneyim ve

becerilerini arttırmak, yeni uygulamalarla tanıştırmak ve aynı zamanda eğitim düzenleyicisi olarak sektörde saygın bir yer edinmek eğilimindedirler. Ayrıca Üniversitelerimizde verilen lojistik eğitimi de son yıllarda sektöre yetişmiş insan gücü sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Yazılım yatırımları konusunda da benzer bir eğilim gözlenmektedir. Firmalar kendileri için özel yazılımlar sipariş vererek veya kendi bilgi işlem servislerini oluşturarak müşteri hizmetleri konusunda rekabet etmektedirler. Özellikle yoldaki yüklerin takibi konusunda radyo frekans (RF) ve uydu sistemleriyle çalışan firmalar, rekabet gücü yaratma konusunda duyarlı davranmaktadır. Firmalar, kullanılan uydu sistemleri ile sürücülerle elektronik ortamda yazışarak bağlantı kurmakta, sevkıyat, mesafe ve maliyetleri bilgisayar ortamında tespit edilmektedir. Müşteri ve müşterinin tedarikçileri ile Internet tabanlı uygulamalar kullanarak, elektronik ortamda bilgi transferi yaparak müşterilerine hizmet vermektedir (Babacan, 2004:11). Türkiye lojistik sektörünün güçlü ve zayıf yönleri aşağıda Tablo 2.1’de gösterilmiştir (İTO, 2006:111);

Tablo 2.1: Türkiye Lojistik Sektörünün Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Güçlü yönleri	Zayıf Yönleri
• Güçlü araç filosu • Asya- Avrupa arasında köprü konumunda olma • orta doğu ülkeleri için lojistik üs ve geçiş kapısı konumu • K.Afrika ve orta Asya ülkeleri için transit köprü konumu • Pazar potansiyeli • Hızla artan dış ticaret • Sektörün büyümeye (yüksek Pazar potansiyeli) elverişli olması ve vazgeçilmezliği • Sektörün operasyonel gücü • Stratejik ve coğrafik konum • Tüm Avrupa ve Türkiye cumhuriyetlerinde aktif faaliyet içinde olunması • Yabancı sermaye yatırımları • Lojistik alanında lise, yüksek okul ve üniversitelerde nitelikli personel yetiştirme çabaları • Çevre ülkelerdeki ticaret potansiyeli • Ucuz işçilik • Sektörün genç, dinamik olması • Dünyanın en önemli enerji yolları üzerinde bulunması, boru hattı taşımacılığındaki üstünlük	• Altyapı eksikliği • Bilgi ve teknoloji eksikliği • Bürokratik alt yapı • Personel devir hızı yüksekliği • Deniz ticaret filosunun yetersizliği • Yüksek çekici ve kamyon sayısı atıl kapasite • Gümrüklerin işleyişi • Haksız rekabet ortamının varlığı • İnsan odaklı olmayan çalışma anlayışı • Mal ve hizmet üretenlerin kendi taşımasını yapma eğiliminin yaygın olması • Ölçek ekonomisi yaratılamaması • Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği • Sektörde bilgi ve deneyim eksikliği • Sektörde yasal altyapı ve standartların yerleşmemesi • Sektördeki denetlemenin yetersiz olması • Sektörün imaj sorunu • Sermaye yetersizliği • Komşu ülkelerle ilişkilerde sorunlar • Şirketlerin kurumsallaşamaması • Uzun vadeli kontratların sayısının yetersiz olması • Yerli şirketlerin sermaye yapılarının giderek zayıflaması • Yetişmiş insan gücü eksikliği • Yüksek transit ücretleri • Zayıf limanlar ve demiryolları

Kaynak: İTO, 2006:111

Bugün Türk lojistik pazarı 4 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır. Hızlı bir artış göstermesi beklenen pazarın kısa sürede 6-7 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmektedir. Üretim ve dağıtım zincirinin tüm halkaları lojistik kapsamına girdiği için lojistik global rekabette başarılı olmanın da en etkili yollarından biri olarak görülüyor. Günümüzde lojistik hizmetlerin elektronik ortamda yapılması, firmalarla müşterileri arasındaki iletişimin daha hızlı ve sağlıklı olmasını sağlıyor. Böylece şirketler, büyük masraf kalemlerinden biri olan stok maliyetlerini azaltabiliyor (Orhan, 2003:97-98).

Türkiye'de lojistik süreçlerin yüzde 38'i out-source edilmişken, bu oran AB ülkelerinde yüzde 60'lar seviyesinde. Avrupa Birliği (AB) ile kıyaslandığında hızlı

büyüyen sektör, yılda ortalama yüzde 15'ler seviyesinde gelişiyor. Sektörün önde gelen, lider şirketlerin yüzde 30'lar civarında büyümesi, pazarın sunduğu fırsatları gösteren en önemli göstergedir. Lojistik sektöründe uluslararası yabancı kuruluşların ilgisi giderek artarken, istikrarın korunması halinde bu trendin daha da sürmesi destekleniyor. Şirketler ağırlıklı olarak depo yönetimine yönelik yatırımlara, depo inşaatlarına ve depo yönetimi yazılım sistemlerine odaklanıyor. Türkiye'de otomotiv endüstrisinin hızla gelişmesi, lojistik şirketlerinin otomotiv lojistiğine yönelik çalışmalar içine girmesini motive ediyor. Gelecekte bilişim teknolojilerine (yazılım, RFID gibi) yatırımların gelişmesi de bekleniyor (Gökmen, 2007).

2.3. LOJİSTİĞİN PRENSİPLERİ

Lojistik hizmetlerin optimal bir şekilde yerine getirilmesi için faaliyetlerin bazı prensipler dahilinde yapılması gerekir. Lojistik prensipler, lojistik faaliyetlerin planlanması ve icrası için rehber olarak kullanılmalıdır (Keskin, 2009:34).

- **Standartlık:** Desteklenen sistemlerde kullanılan lojistik hizmetlerin standart olması önemlidir. Malzemede, hizmetlerde ve usullerde standartlık sağlanmalıdır. Lojistikle ilgili uygulamalarda uluslar arası standartların kullanılması da önemlidir. Standartlık konusunda müşterek çalışabilme, kullanılabilme, yönetilebilme asgari hedefler olmalıdır.
- **Ekonomik Olma:** Ekonominin abc'sinde ifade edildiği gibi kaynaklar kıt, ihtiyaçlar sonsuzdur. Ekonomiklik prensibi, en az masrafla maliyet-etkin bir şekilde lojistik desteğin sağlanmasıdır. Kaynaklar, ihtiyaçların tamamını karşılamak için yetersiz olduğundan kaynakların tahsis edilmesi ve önceliklerin belirlenmesinde ekonomi faktörü gerek maliyet gerekse zaman açısından dikkate alınmalıdır.
- **Yeterlilik:** Yeterli desteğin sağlanması, lojistik operasyonlar için hayati öneme sahiptir. Lojistik kaynakların yeterlilik seviyesinde belli oranlar yakalanmalıdır. Yeterlilik prensibinde fazla stok tutmak yerine sürdürülebilirlik ve karşılanabilirlik esas alınmalıdır.
- **Elastikiyet:** Lojistik teşkilat ve usullerin değişen durumlara, görevlere ve konseptlere uyum sağlayabilecek bir yapılanma içinde olunmalıdır.

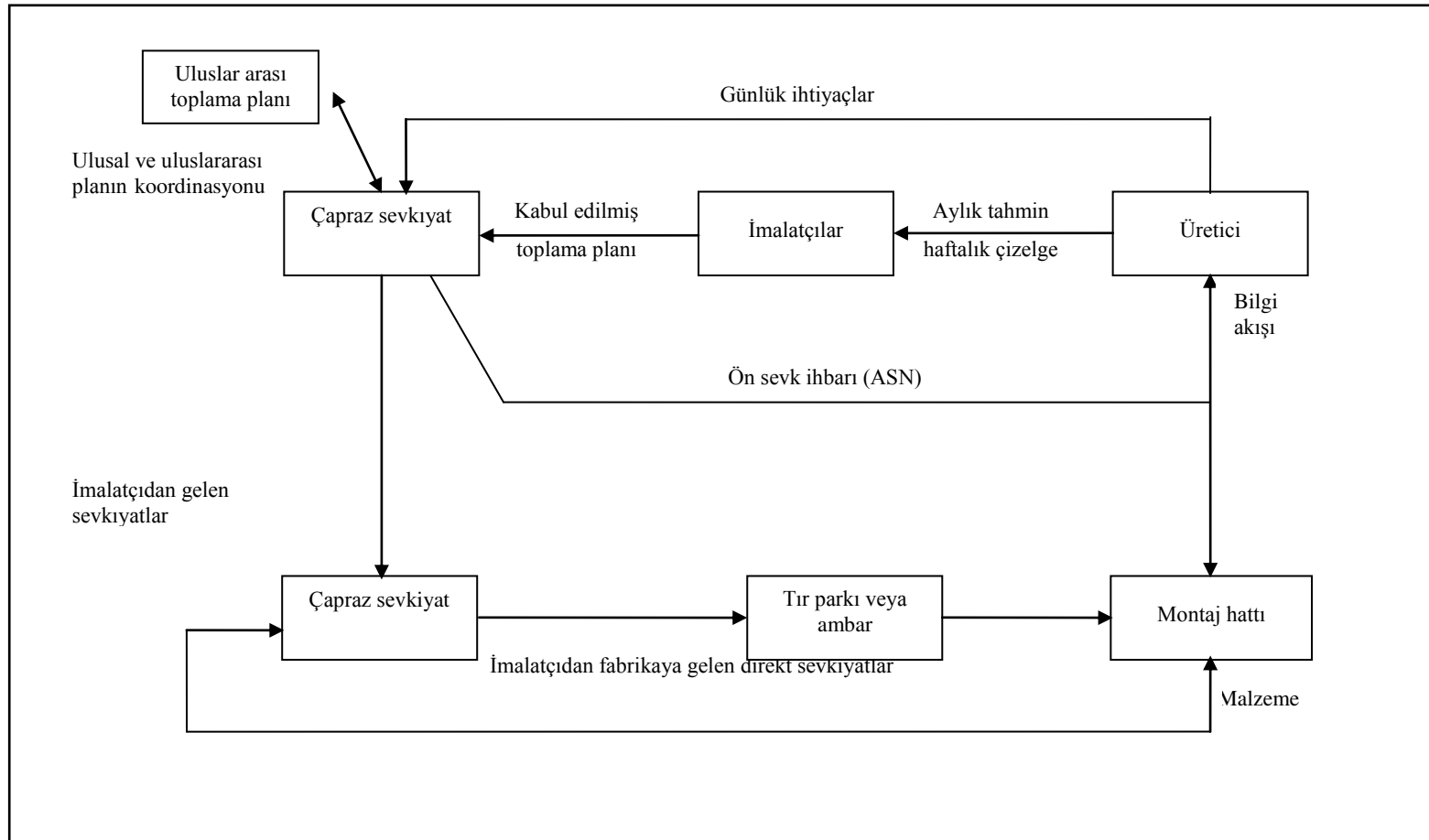
- **Sadelik:** Kompleks oluşumlar yerine hem planlamada hem de icrada lojistiğin tüm alanlarında sadelik esas alınmalıdır. Sadelik, etkinliği artırır. Sadeliğin sağlanması neticesinde kaynakların etkin kullanımı sağlanır.
- **İzlenebilirlik:** Elektronik imkanlarla bilgi işlem teknoloji kullanımı ile tüm operasyonların miktar, durum, zaman ve yer itibarıyla en gerçekçi biçimde izlenebilmesi; sorunların önceden veya en erken seviyede çözülmesi adına gereklidir.
- **Koordinasyon:** Lojistik desteğin etkinliğinin sağlanması, koordinasyon sağlanması şartına bağlıdır. Lojistik planlamacılar ile icracılar ve müşteriler arasında mutlaka koordinasyon sağlanmalıdır.

2.4. LOJİSTİĞİN BÖLÜMLERİ

2.4.1. Tedarik Lojistiği

Tedarik lojistiği, işletmeye değer katan temel işlevleri içermektedir. Satın alma, materyallerin tedarikçiden üreticiye, depo veya perakende ambarlarına kesintisiz girişinin planlanması ve ürün akışının sağlanmasını tedarik zinciri çerçevesinde düzenleyen faaliyetler bütünüdür. Bu tamamen üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreçtir (Koban ve Keser, 2010:101). Lojistiğin araştırma, tasarım, geliştirme, imalat ve üretimi ile ilgilenen koldur. Özetle ihtiyaç duyulan malzemeler, işletme idame malzemeleri, sefer stoklarının konseptte dayalı ihtiyaçlar sistemine göre temin ve tedarikine ait faaliyetlerdir (Orhan, 2003:18).

Inbound olarak isimlendirilen tedarik lojistiği, şirketin tedarikçileri ile ilgili olarak hammadde ve/veya yarı mamulleri konusundaki rota seçimi, araç, kargo takibi, taşıma, stok muhafazası, teslim alma, sipariş, tedarik, depolama gibi faaliyetleri içerir. Tedarik lojistiği süreci, tamamen üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreçtir. Lojistik süreç içerisinde hammaddelerin firma adına daha ucuz bir şekilde temin edilerek üretim hattına kadar getirilmesini sağlar (<http://www2.bayar.edu.tr>).



Bütün lojistik faaliyetlerinde olduğu gibi tedarik lojistik operasyonlarında bütün sürecin kontrol altında tutulmasına imkan veren karşılıklı bilgi akışı mevcuttur. Hizmet sağlayıcının seçimi, yük akışının birleşmesi ve stok yönetimi bu operasyon içinde yer almaktadır. Ayrıca malın fiziki akışı diğer bir operasyondur. Bu operasyonda hizmet alan firma, hizmeti sağlayacak olan firmadan hammaddeye konu mala ilişkin stok yönetimini gerçekleştirmesini, girdilerin temini, bazı özellikli ürünlerin üretimi sırasında ihtiyaç duyulan gerçek zamanlı tedarik ihtiyacı dolayısıyla üretim hattına yakın depolama faaliyetinin yapılması veya doğrudan üretim zincirine dağıtımın yapılması ve bazı durumlarda üretimin hemen öncesinde ürünlerin hazırlanması gibi işlemlerin gerçekleştirilmesini talep etmektedir. Bütün bu süreç tedarik lojistiği faaliyetini yansıtmaktadır. Şirketler artık dikkatlerini üretim öncesi yani tedarik lojistiğine vermektedir ve ciddi miktarda paranın göz ardı edildiğinin farkına varmaktadır. Tedarik lojistiği süreci şirketlere üretim öncesi masraflarında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bir işletme hizmet sağlayıcısını doğru seçmek, stok yönetimini iyi yapmak ve hammadde sağlayıcılarla devamlı iletişimi korumak ve yük akışının kombinasyonunu en uygun hale getirmek suretiyle az sayıdaki stoklarla üretim faaliyetlerini sürdürme imkanına kavuşabilmektedir. Bu durum üretim öncesi için maliyet avantajı sağlamaktadır (<http://www2.bayar.edu.tr>).

2.4.2. Üretim Lojistiği

Üretim lojistiği, sadece endüstriyel işletmelerde kullanılan, işletmenin içerisindeki bütün mal akışlarının ve onlara ait bilgi akışlarının planlanması, yönetimi ve kontrolünü kapsamaktadır (Koban ve Keser, 2010:102). Malzemenin depolanması, dağıtımı, ulaştırılması, bakımı, kullanılması ve envanterden çıkarılması ile ilgilenen koludur (Orhan, 2003:19). Bu kavram ile ifade edilmek istenen bir lojistik faaliyet sonucu elde edilen ürünün imalatının tamamlanıp tüketici veya kullanıcıya verildikten sonra başlayan ve elden çıkarılıncaya kadar geçen süreçtir. İhtiyaç duyulan malzemenin depolanması, dağıtımı, nakledilmesi, bakımı, kullanılması ve envanterden çıkarılması, sistem yönetimi, malzeme yönetimi, teknik yönetim, katalog yönetimi, fon yönetimi, tedarik ve kontrat yönetimi, onarım, modernizasyon ve yenileştirme, güvenilirlik, çevrenin korunması, ve atık maddelerin ekonomiye kazandırılması gibi konuları kapsar (Keskin, 2009:39).

2.4.3. Dağıtım Lojistiği

Bu süreçte üretim işlemi tamamlanmış olup, üretilen malların pazara ve müşterilere ulaştırılması sağlanmaktadır. Üretim sonrası lojistik süreci; fiziki dağıtım kanallarını da içine alan ve malın müşteriye ulaştırılmasına dönük faaliyeti kontrol altında tutan bir iş akışıdır. Buradaki faaliyetlerin önemli bir kısmını, fiziksel dağıtım hizmetleri oluşturmaktadır. Bunların içerisinde en temel olanları ise; ambalajlama, depolama, nakliye vb.dir. Dağıtım lojistiği işletmenin üretiminin sürüm ve satış piyasası ile bağlantısını sağlamaktadır. Süreç ürünün üretim alınından ayrılması ile başlamakta ve anlaşmaya göre doğrudan alıcıya ya da son müşteride sona ermektedir. Dağıtım lojistiği, alıcının taleplerine göre verilen sözlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde, zincirin son halkası olarak önemli görülmektedir. (Koban ve Keser, 2010:102).

2.4.4. Tersine Lojistik

İşletmelerin çevreye bakış açılarında önemli bir değişim yaşanmaktadır. Bu çerçevede, kaynakların verimli kullanımı, atıkların minimize edilmesi, geri dönüştürülmesi, çevre dostu tasarım ve paketlenme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde çevre bilincinin yerleşmesi ve çevre yönetim sisteminin oluşturulması öncelikle tepe yönetimin çevre konusunda duyarlı olmasına bağlıdır. Çevrenin korunması konusunda tüketicilerden gelen talepler de, işletmeleri çevreye karşı daha duyarlı olmaya yönlendirmektedir. Tüketiciler, daha az kirlilik ve atık, daha fazla geri dönüşüm istemekte, yenilenebilir kaynakların daha fazla kullanımını ve ürünlerin ekosistem için daha güvenli olmasını talep etmektedirler. İşletme yöneticileri de değişimin gerisinde kalmamak için bu yöndeki talepleri stratejik kararlarda dikkate almak ve çevreye karşı daha duyarlı bir yönetim anlayışı geliştirmek durumundadırlar (Nemli, 2000:1).

“Ters lojistik” (reverse logistics), literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ters lojistik, tek yöndeki ürün gönderiminin (ileri lojistik) önemi sebebi ile “tek yönlü bir yolda yanlış yönde gitmek” olarak tanımlanmıştır. 1980’ler boyunca ters lojistik kavramı, birincil akışa karşıt olarak, müşteriden üreticiye doğru ürünün hareketi ile sınırlı olmuştur. Ters lojistik “ürün dönüşleri, kaynak azaltımı, geri kazanım, materyal ikamesi, materyallerin yeniden kullanımı, atıkların yok edilmesi ve yakılması, tamir ve yeniden üretimde lojistiğin rolü” olarak tanımlanmıştır. Ters lojistik, kullanıcıya artık gerekmeyen kullanılmış üründen,

pazarda yeniden kullanılabilen ürüne kadarki tüm lojistik faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Bu tanıma göre ters lojistik, dağıtım planlaması açısından, kullanılmış ürünün son kullanıcıdan üreticiye doğru fiziksel nakliyesini içerir. Sonraki adım, geri dönmüş ürünün üretici tarafından yeniden kullanılabilir ürün haline dönüştürülmesidir. Diğer bir tanıma göre, üreticinin, olası geri kazanım, yeniden üretim veya yok etme için tüketim noktasından gönderilmiş ürün veya parçaları sistematik olarak kabul etmesi sürecini, ters lojistik olarak adlandırılmaktadır. Ters lojistik sistemi, yeniden üretim, geri kazanım, yok etme veya kaynakları etkin şekilde kullanmak üzere ürün veya parçaların akışını yönetmek için yeniden tasarlanmış tedarik zincirini içerir (Karaçay, 2005:318).

Lojistik faaliyetlere üçüncü bir boyut ekleyen ters lojistik, üretim sektöründe son müşteriden satıcıya veya hizmet sunucuya geri gelen malların hareketi, depolanması ve elleçlenmesidir. Tersine lojistik iadeleri, defoluları, kapları veya kutuları ve paketleme malzemelerini içerir. Tersine lojistik istenmeyen malzemelerin (kutular, şişeler gibi) geri dönüştürülmesine ve iadelerin veya defoluların diğer mağazalara yeniden dönmesine yardım ettiği için çevreye duyarlı lojistik olarak da bilinir. Çöpleri sıkıştırma, taşıma ve depolama maliyetlerinden tasarruf etmeye yardımcı olur. Tersine lojistiğin uygulama alanları çok fazladır. Ortalama bir perakendeci ve üretici malların %5 ile %10'unun geri döneceğini öngörerek planlama yapmaktadır. Katalogdan veya çarşıdan alışveriş yapan müşteriler satın aldıkları malların %35'ten fazlasını geri getirmektedir (Keskin, 2009:39-40).

Ters ya da Tersine lojistik, lojistiğin ters yönlü süreci olarak tanımlanabilir. Lojistik Konseyi CSCMP Ters lojistiği hammaddelerin, halen süreçte bulunan envanterlerin, bitmiş malların ve bunlar hakkındaki bilginin tüketim noktasından üretim noktasına tekrar değer elde etme veya düzgün bir şekilde elden çıkarma amacıyla verimli ve maliyet avantajlı akışını planlama, yürütme ve kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır. Çevre ile ilgili Avrupa Birliği gibi gelişmiş ülkelerin ortaya koyduğu standartlar ve müşteri memnuniyetinin arttırılması gibi nedenlerle ters lojistik konusu son yıllarda çok daha fazla gündeme gelmektedir. Sanayide boş konteynırlar, paletler, gaz tüpleri gibi kapların yeniden kullanımı bu malzemelerin ilave kullanımda çok az maliyet ve bakım çıkarması nedeniyle ters lojistik uygulamalarında tercih edilmektedir. Sevk edilmiş kapların iadesi belirli kurallar, depozito sistemleri veya işletmeye özgü tasarım ve isim gibi önlemlerle sağlanabilir.

Müşteri ilişkileri yönünden bakıldığında iade mallar ters lojistik konusu olarak ön plana çıkmaktadır. Gazete ve dergi gibi yayıncılık konularının olduğu sanayilerde malların satılmamaları halinde iade edilebilecekleri baştan kabul edilmektedir. İadenin bir başka şekli nakliye veya depolama esnasında hasar gören mallarla ilgilidir. Hatalı siparişler, garanti, onarım veya hatalı üretim nedeniyle iade alınan ürünler de ters lojistik konularındandır. İade edilecek hatalı mallar işletme için çok büyük maliyet yükü getirmektedir. Lojistik maliyetleri azaltabilmenin ilk yolu süreçlerin elektronik ortamda yapılmasını sağlamaktır. Garanti, onarım veya hatalı imalat gibi sebeplerle iade alınan ürünlerde maliyet, müşterinin kalite sorunları nedeniyle ürünü reddetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda iade alınıp, onarılıp yeniden müşteriye gönderilmesi yerine yüksek maliyeti sebebiyle doğrudan sağlam ürünle değiştirilmesi daha uygun çözüm olabilir (Çancı, 2008b).

2.4.4.1. Ters lojistik faaliyetleri

Ters lojistikte geri kazanım seçeneklerinin tümü, ürünlerin toplanması, yeniden işlenmesi ve yeniden dağıtılması aşamalarını içerir. Asıl farklılık yeniden işleme aşamasında kendini gösterir. Buna göre ürün geri kazanım süreçleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bulut ve Deran).

- **Tamir;** Tamir yapmanın amacı, geri dönmüş ve kullanılmış ürünü yeniden çalışır ya da kullanılabilir hale getirmektir. Tamir edilmiş ürünün kalitesi genellikle yeni ürün kalitesine göre biraz daha düşüktür. Ürünün tamir işlemi, kırılmış veya bozulmuş parçaların tamiri ve değiştirilmesini içerir. Tamir genellikle, oldukça sınırlı düzeyde parçaları sökme ve montaj gerektirir.
- **Ürün yenileştirme;** Ürün yenileştirmenin amacı, kullanılmış ürünü, standart bir kalite düzeyine getirebilmektir. Kalite standartları, yeni üründe olduğu kadar sıkı değildir. Kullanılmış ürün, sökme işlemi ile modüllerine ayrıldıktan sonra kritik modüller kontrol edilir ve gerekiyorsa değiştirilir. Uygun modüller yenilenmiş ürüne monte edilir. Bazen ürün yenileme sürecinde eski modüller, teknik olarak daha iyi olan modül ve parçalarla değiştirilerek, ürün iyileştirilmesi (upgrade) gerçekleştirilir. Askeri ve ticari uçaklar, yenileştirme sürecinden geçen ürünlere örnek olarak gösterilebilir. Ürün yenileştirme, ürünün kalitesini artırır ve ürünün ömrünü uzatır.
- **Yeniden üretim;** Yeniden üretimin amacı, kullanılmış ürünü, yeni ürüne uygulanan kalite standartlarına göre uygun hale getirmektir. Kullanılmış ürün

tamamıyla demonte edilir, tüm modüller ve parçalar kontrolden geçirilir. Aşınmış, eskimiş veya teknolojik olarak modası geçmiş parça ve modüller yenisi ile değiştirilir. Tamir edilebilir parça ve modüller onarılır ve testlerden geçirilir. Uygun parçalar, alt montajlar ve modüller monte edilir. Yeniden üretim esnasında da üründe geliştirme sağlanabilir.

- **Ürün yamyamlaştırma (product cannibalization);** Yukarıda bahsedilen üç tip geri alım opsiyonunda kullanılmış ürünün büyük bir kısmı yeniden kullanılmaktadır. Yamyamlaştırmada ise ürünün sadece ufak bir kısmı yeniden kullanılır. Amaç, kullanılmış ürün ya da bileşenden, kullanılabilir sınırlı bir dizi parçanın geri alınmasıdır. Bu parçalar başka ürün veya bileşenlerin tamir, yenilenme veya yeniden üretiminde yeniden kullanılır.
- **Geri dönüşüm;** Yukarıda bahsedilen ürün geri alım opsiyonlarında amaç, kullanılmış ürünlerin ve bileşenlerin fonksiyonlarının ve özelliklerinin mümkün olduğunca korunmasıdır. Geri dönüşümde ise, ürün ve bileşenlerin özellik ve fonksiyonları kaybolur. Geri dönüşümün amacı, kullanılmış ürün ve bileşenlerinin materyallerinin yeniden kullanılabilmesidir. Geri dönüşüm çok sayıda kullanılmış ürüne uygulanmaktadır. Örneğin ABD, İngiltere, Almanya gibi birçok ülkede ıskartaya çıkmış arabaların ağırlığının %75'ini oluşturan neredeyse tüm metal parçaları, bir geri dönüşüme tabi tutulmaktadır.

Lojistik Yönetimi Konseyi CSCMP tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, ters lojistik maliyetlerinin bu ülkedeki toplam lojistik maliyetlerinin yaklaşık %4'üne eşittir. Ters lojistiğin maliyeti, doğru ürünlerin doğru yerde ve zamanda sunulmasına yönelik lojistik işlevine hiçbir değer katmamaktadır. Ters lojistik, istenmeyen maliyetleri ortaya çıkartır. Bu nedenle, tüketicilere teslim edilen ürünlerin maliyetinin kontrol edilmesi amacıyla, ters lojistiğin toplam maliyetleri yönetilmelidir. Ters lojistiğe ait süreçlerin maliyet bileşenlerini, toplam maliyetin, toplam satışların veya gelirin bir yüzdesi olarak ölçmek ve raporlanması, işletmelerin tersine lojistiğe yönelik yönetim bakış açısını oluşturmaya katkı sağlayacaktır (Çancı, 2008b).

2.5. LOJİSTİK MALİYETLERİ

Yakın geçmişte ve günümüzde ekonomi, teknoloji, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler, işletmelerin dünyanın her tarafından ürün tedarik

etmesini ve dünyanın her tarafına ürün satmasını olanaklı hale getirmiştir. Bu durum, lojistik faaliyetler olarak ifade edilen, taşıma, depolama, elleçleme, sipariş işleme, bilgi yönetimi, stok yönetimi, paketleme ve ambalajlama faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini değiştirmiştir. İşletmeler, bu faaliyetlerin etkin yönetimi ile müşteri memnuniyet düzeyini artırarak rekabet avantajı sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır. Ancak bu gelişmeler, lojistik maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içindeki payının önemli ölçüde artmasına yol açmıştır (Tokay vd., 2010:263).

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin tümünü ifade etmek için kullanılan bir kavram olup işletmelerin lojistik faaliyetler için katlandıkları fedakârlıkların parasal tutarı olarak tanımlanabilir. Lojistik maliyetler, bir ürünün tedarik edilmesine ilişkin girişimlerde bulunulmasından, müşteriye teslim edildiği ana kadar yapılan tüm faaliyetlere ilişkin maliyetler olup, depolama, ambalajlama ve sevkıyata hazırlama, taşıma, montaj ve ilişkili tüm hizmet maliyetleri ile fatura hazırlama, işlemin muhasebeleştirilmesi ve tahsilât maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu anlamda lojistik maliyetler tedarik, üretim, satış ve dağıtımın neden olduğu maliyetler olarak ifade edilebilir (Gürsoy, 1997:334-335).

Orhan'a göre bir sistemin kazanımından envanter dışına çıkarılmasına kadar ilgili tüm maliyet unsurları şunlardır (Orhan, 2003:45):

- 1) Araştırma ve geliştirme maliyeti:** Uygulanabilirlik çalışmalarının maliyeti, sistem analizleri, detay tasarımı ve geliştirilmesi, mühendislik modellerinin fabrikasyon, montaj ve testi, sistem başlangıç testi ve değerlendirilmesi, ilgili dokümanlar.
- 2) Üretim ve imalat maliyeti:** İşletme sistemleri testi maliyeti, fabrikasyon ve montaj maliyeti, başlangıç lojistik destek maliyeti, eğitim ve tesis maliyeti.
- 3) İşletim ve bakım maliyeti:** Sürdürülebilir işletim, personel, bakım destek ve yedek parça maliyeti, ulaştırma, yükleme, tesis teknik veri yenileme ve değiştirme maliyeti.
- 4) Sistemin yeniden değerlendirme ve envanterden çıkarma maliyeti:** Sistemin envanterden çıkarılma maliyeti.

Lojistik maliyetlerin yönetim ve kontrolü, öncelikle bu maliyetlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Günümüzde işletmelerin çoğu lojistik maliyetlerini ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplamamaktadır. Lojistik maliyetlerini ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplayan birçok işletme, lojistik maliyetleri geçmiş deneyime, tecrübeye veya sezgiye dayalı olarak ortalama bir rakam şeklinde

belirlemekte ve karar süreçlerinde kullanmaktadır. Lojistik maliyetlerini ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplayan işletmeler ise lojistik maliyetleri ya satışların bir yüzdesi olarak hesaplamakta ya da geleneksel maliyet hesaplama yöntemleri, misyon maliyetlemesi ve faaliyete dayalı maliyetleme yöntemlerinden birini kullanarak hesaplamaktadır. ABD’de 2006 yılında yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan binlerce lojistik yöneticisinden %40’ı, lojistik maliyetleri satışların bir yüzdesi olarak kabaca hesapladıklarını, %25’i üretilen ürünlerin ağırlık veya hacimlerini esas almak suretiyle geleneksel maliyet yöntemine göre hesapladıklarını, %11’i bazı bölümleri esas alarak geleneksel yöntemle göre, %8’i de faaliyete dayalı maliyetlemeye göre hesapladıklarını bildirmiştir (Tokay vd., 2010:269).

Lojistik maliyetler birçok lojistik faaliyete bağlı olarak ortaya çıkmakta ve bu maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içindeki payı giderek artmaktadır. Toplam lojistik maliyetler içinde en yüksek maliyet taşıma faaliyetlerine ilişkin maliyetlerdir. Bu durum taşıma faaliyetlerini lojistik faaliyetler içinde önemli kılmaktadır. Çünkü taşıma faaliyetleri, hem toplam lojistik maliyetleri doğrudan etkilemekte hem de hız, kalite ve maliyetten oluşan lojistik üçgeninde yer alan hız faktörünü doğrudan etkilemektedir. Temel lojistik faaliyetler esas alınarak lojistik maliyet unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Taşıma maliyeti,
- Depolama maliyeti,
- Elleçleme maliyeti ,
- Sipariş işleme ve bilgi yönetimi maliyeti,
- Stok yönetimi maliyeti,
- Diğer lojistik maliyetler,

Ana başlıklar itibariyle belirtilen lojistik maliyet unsurları incelendiğinde, bu maliyetlerin bir kısmın belirgin (açık) lojistik maliyetler, bir kısmının ise belirgin olmayan (gizli) lojistik maliyetler oldukları görülmektedir. Belirgin lojistik maliyetler tedarik, taşıma, dağıtım, depolama, sipariş, iletişim, ambalaj ve paketleme maliyetleridir. Belirgin olmayan lojistik maliyetler ise stok bulundurma, faiz (vade farkı), fırsat ve hasar gören eşyaların maliyeti ile yetersiz lojistik hizmetlerden kaynaklanan ekstra lojistik hizmetlerine ilişkin maliyetlerdir (Weiyi ve Luming, 2009:538).

Lojistik sürecinde faaliyetler arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Bu durum doğrudan lojistik maliyetleri etkilemektedir. Örneğin siparişi verilen

hammadde, malzeme veya mamullerin sipariş süreci maliyetleri ile bunların taşınması nedeniyle ortaya çıkan taşıma maliyetleri ilişki içindedir. Benzer şekilde, stokların kullanım öncesi elden geçirilmesi nedeniyle ortaya çıkan elleçleme maliyetlerinin belirleyicilerinden biri sipariş büyüklüğü olmaktadır. Sipariş büyüklüğü ile depo alanının büyüklüğü ilişkili iken, deponun kullanıma hazır bulundurulması için katlanılan maliyetler de siparişi verilen ürünlerin niteliği ile ilişkilidir. Lojistik faaliyetlerinden herhangi birinde maliyetleri düşürmek için alınacak bir karar, diğer faaliyet maliyetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Stock ve Lambert, 2001:193).

2.6. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER

Pazarlama dağıtım alanındaki gelişmelerle birlikte lojistiğin faaliyet alanında gelişmiştir. Ayrıca yeni teknolojilerin artan bir şekilde kullanılması, sistemlerin karmaşıklığının artması maliyeti azaltıcı yeni destek ve bakım sistemlerinin geliştirilmesi, rekabetin dünya çapında artması beraberinde lojistiğe duyulan ihtiyacın artmasını sağlamıştır (Orhan, 2003:12)

Genel olarak birçok işletme açısından lojistik faaliyetlerinin amacı, ilk madde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerin doğru zamanlarda, doğru yerlerde, doğru miktarlarda ve kullanılabilir biçimlerde en düşük maliyet ve en hızlı yöntemlerle alıcıya teslimidir. Fakat hiçbir sistem eş zamanlı olarak hem maliyetleri minimuma indirip hem de hizmet düzeyini maksimuma çıkaramaz. Bundan dolayı lojistik sisteminde hedef önceden belirlenmiş bir üretim-pazarlama desteği düzeyine, mümkün olan en düşük toplam maliyetle etkin bir biçimde erişmektir. Bu ise, lojistik faaliyetlerinin tek bir performans sistemi içerisinde ele alınmasını ifade eden bütünlük lojistik sistemine bağlıdır. “Bütünlük lojistik, işletmelerde geleneksel olarak ayrı ve dağınık bir biçimde yürütülen lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin bütünlük bir biçimde, tek bir performans sistemi olarak ele alınmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Faaliyetlerin bütünlükleştirilmesi sonucu işletmedeki bir tek fonksiyonel alanda alınan kararlar diğer tüm fonksiyonel alanları da etkileyecektir, bu da işletmedeki tüm fonksiyonların birbirleri ile çok yakından ilişkisinin olduğunu ve bütünlük lojistik yönetiminin başarısındaki en önemli kıstas olduğunu göstermektedir (Gümüş, 2007:102)

Lojistik geleneksel olarak, pazarlama üretim gibi işletme fonksiyonları için destekleyici bir rol oynamıştır. Son zamanlarda ise, çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaya ve rekabet avantajı sağlamak için kritik faktör olarak bilinmeye

başlamıştır (Birdoğan, 2004:21). Yakın geçmişte ve günümüzde ekonomi, teknoloji, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler, işletmelerin dünyanın her tarafından ürün tedarik etmesini ve dünyanın her tarafına ürün satmasını olanaklı hale getirmiştir. İşletmeler, faaliyetlerinin etkin yönetimi ile müşteri memnuniyet düzeyini artırarak rekabet avantajı sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır (Tokay vd., 2010:263). Lojistik faaliyetlerin amacı; doğru ürünleri ve/veya hizmetleri doğru miktarlarda, doğru yerde, doğru zamanda ve en az maliyetle mevcut bulundurmaktır. Lojistik faaliyetler ürünlere değer ekleyen üç işlemi kapsamaktadır. Bu işlemler şunlardır:

- Konum: Ürünlerin müşteri açısından daha düşük değerli olduğu yerlerden, daha yüksek değerli olduğu yerlere taşınması ve bu sayede konum değerinin artırılmasıdır. Bu işlem, taşıma maliyetlerini de kapsamaktadır.
- Zaman: Ürünlere ihtiyaç oluncaya kadar bunların depolanması ve tüm süreçlerin daha verimli yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu işlem, envanter bulundurma maliyetlerini de kapsamaktadır.
- Yapı: Ürünlerin istenilen miktarlarda ve özelliklerde düzenlenerek, bunlara sipariş değeri eklenmesidir.

Lojistik faaliyetler ise; müşteri hizmetleri, taşıma, envanter yönetimi, depolama ve dağıtım merkezleri, elleçleme, koruyucu ambalajlama, bilgi iletişimi ve sipariş işleme ve talep yönetimini kapsamaktadır (Tutar vd., 2009:193).

2.6.1. Müşteri Hizmetleri

Lojistik yönetimde müşteri hizmetlerinin amacı, ilk seferde her şeyi doğru yapmaktır. Bunun özünde müşteri, pazarlama felsefesi, süreç ve malzemelerin çok iyi tanımlanmasıyla varsayılan tüm sistemde toplam kalite anlayışı kapsamında lojistik performansın artırılması yer almaktadır. Bunun için yönetimin müşteriye bakış açısı çok önemlidir. Siparişin alınmasından teslim edilmesine dek geçen süre içerisinde yapılan işlemler, davranışlar, dokümantasyon hizmetin birer parçası olarak müşteri zihninde firmayı konumlandırmaktadır (İTO, 2006:13).

Önceden belirlenmiş optimum maliyet-hizmet karışımında, müşteriye ilişkin tüm hususların yönetim ve bütünleştirilmesini içeren müşteri yönlü bir hizmet olarak tanımlanabilir. Müşteri hizmetleri tüm lojistik faaliyetlerin yönetiminde birleştirici ve bağlayıcı rol oynar. Müşteri hizmetlerinden kaynaklanan müşteri tatmini, işletmelerin pazarlama çabalarının gösterilmesinde elde edeceği başarının

ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerin lojistik sisteminde yer alan her unsur, müşterinin istediği mal ve hizmetlerin, uygun yer, zaman, maliyet ve şartlarda sağlanıp sağlanamayacağını etkiler. Bu yüzden müşteri hizmetleri; en düşük toplam maliyetle müşteri tatminin sağlayabilecek bütünleşik lojistik hizmet anlayışını gerektirir. Müşteri hizmetlerinin başlıca unsurları; işlem öncesi, işlem esnası ve işlem sonrası olmak üzere üç grupta toplanabilir işlem öncesi unsurlar; müşterilerin alacakları hizmetlerle ilişkin yazılı politikaların varlığını, bu politikaların müşterilere ulaştırılmasını, müşterilerin kolayca iletişimini sağlayabilecek örgütsel yapının oluşturulmasını, planlayan işlemlere karşı sistem esnekliğini ve müşteri hizmetleri içinde yer alan unsurların eğitimini içerir. İşlem esnasındaki unsurlar yeterli stok bulundurulmasını sipariş süreciyle ilgili bilgilerin hızlı akışını, sipariş devrinin kısılalığını yüklemelerin ve aktarmaların hızlandırılmasını, faturaların kesilmesini sipariş zamanlarını, sistemin hatalı işleyişi ve standart terimlerin kullanılmaması nedeniyle doğabilecek sipariş uyumsuzluklarının giderilmesini içerir. İşlem sonrası unsurlar ise, satılan ürünlerin kurulmasını haklı nedenlere dayalı ürün değiştirme taleplerinin yerine getirilmesini, onarılmasını, müşteri şikayetlerinin dikkate alınmasını ve gerektiğinde ürünlerin farklı yerlere nakledilmesini içerir (Akyıldız, 2004:7).

2.6.2. Talep Tahmini

Müşterinin talep ettiği ürünü, istenen miktarda, istenen kalite ve çeşitlerde, doğru zamanda doğru fiyatla ve doğru yerde karşılama gücü ve esnekliği etkin talep yönetimiyle sağlanabilmektedir. Bu nedenle talep yönetimi, bilgiye bağlı olarak talebin maksimum düzeyde karşılanması, buna karşın gecikme süresinin, giderlerin maliyet ve envanterlerin en aza indirilmesini sağlamayı amaçlar. Etkin bir talep yönetimi bilgi iletişimini gerektirir. Bu nedenle karmaşık ilişkiler zinciri ve bu zincir içindeki halkalar arasındaki bilgi iletişimi iyi yönetilmelidir. İlişkilerin iyi yönetilebilmesi ve talebin etkin biçimde karşılanabilmesi için ise sağlıklı talep öngörümü yanında esnek üretim becerisine sahip olmak gerekir. Kısaca esnek üretim ve talep öngörümü etkin talep yönetiminin temel iki girdisidir (İTO, 2006:23).

Gelecekteki bir zaman da müşterilerin gereksinim duyacağı ürünlerin miktar ve tutar olarak belirlenmesini gerektiren bir faaliyet olup, gerek pazarlanma gerekse üretim ve lojistik işlevlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlar. Talep tahminleri; müşteri talepleri, tutundurma stratejileri ve satış gücü büyüklüğünün

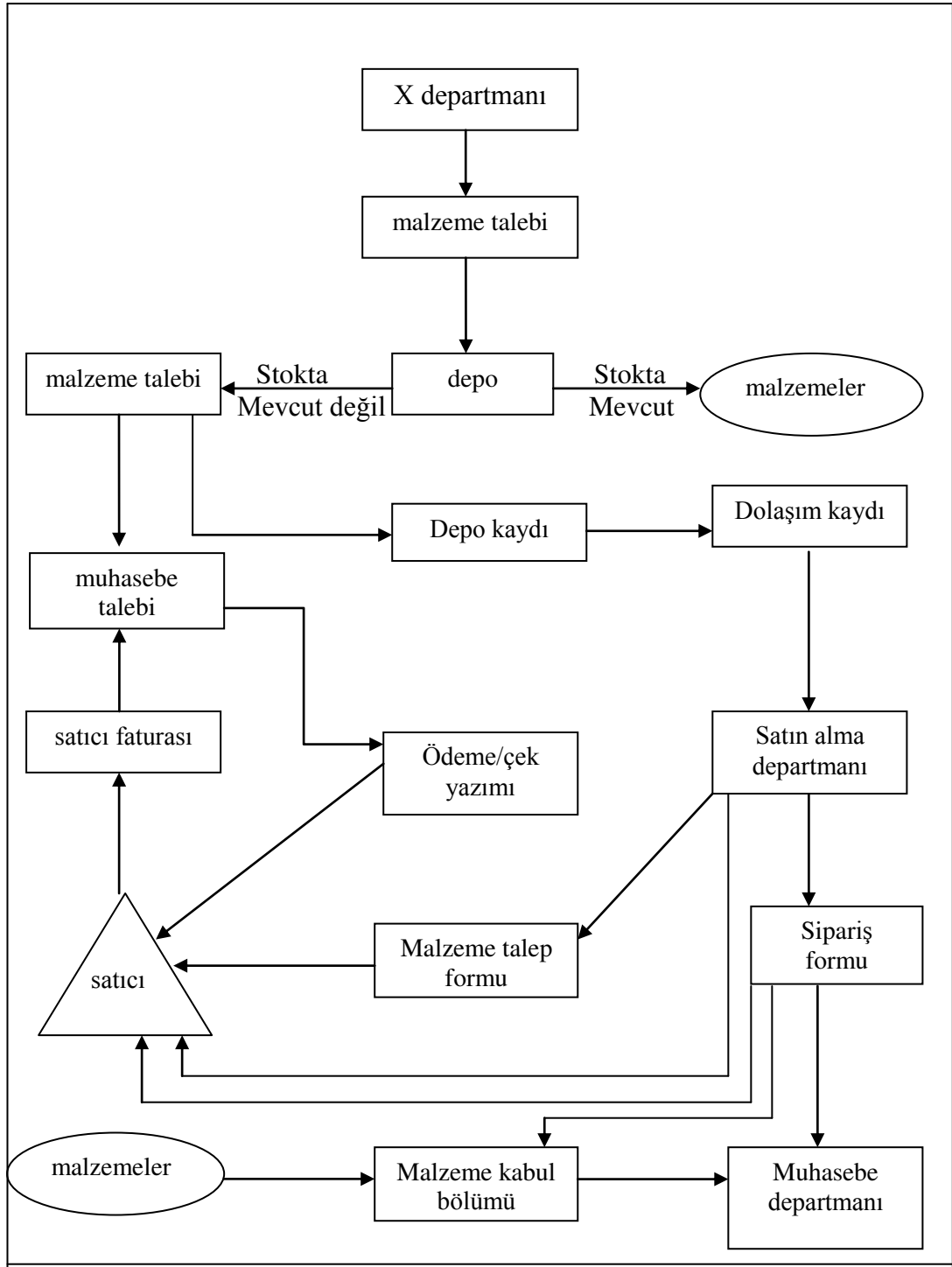
saptanmasında pazarlamaya; üretim ve talep yapısına göre hangi bölgelere taşınması gerektiği konusunda lojistiğe rehberlik yaparak etkinliğin artırılmasını sağlamaktadır (Akyıldız, 2004:8).

2.6.3. Sipariş İşleme

Lojistik bilgi sistemi temel olarak siparişin yönetimidir. Pazarlama-satış ile sipariş yönetimi arasındaki iletişime bağlı olarak döngünün tamamlanması söz konusudur. Aksi durumda yapılacak öngörüm ile stok seviyeleri arasında dengesizlik oluşacak ve işletme karlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. Örneğin planlamadan yapılan bir tutundurma faaliyetinin stok seviyesini, üretim, satın alma sistemini ne kadar olumsuz etkileyeceği açıktır. Diğer bir anlatımla sipariş yönetimi, müşteri hizmet kalitesinin göstergesidir. İstenen düzeyde hizmetin sunulabilmesi için siparişlerin planlanması, alınması, ve dokümantasyonun eksiksiz yapılması gerekir (İTO, 2006:23).

Sipariş işleme, müşteri siparişlerinin istenilen yerde ve zamanda teslim edilmesiyle ilgili faaliyetleri içerir. Sipariş işleme, bazı ek masraflar gerektirse bile ek ulaştırma maliyetleri azaltılabilir. Sipariş işleme süreci artık İnternet üzerinden verilmektedir. Bu durum bir yandan müşteri isteklerinin yerine getirilmesini sağlarken, bir yandan da siparişin önceden planlanması ile en uygun taşımanın planlanmasına imkan vermektedir (Birdoğan, 2004:22-23).

Lojistik yönetiminde, doğru bilgi akışının sağlanması çok önemlidir. Doğru bilginin iletilmesinde ise sipariş işleme birincil önem taşır. Günümüzde İnternet bağlantısı ile alınan müşteri siparişleri hem daha az maliyetli, hem daha hızlıdır. Şekil 2.2’de standart sipariş süreci şematize edilmiştir (<http://www2.bayar.edu.tr>).



Şekil 2.2: Sipariş Süreci (<http://www2.bayar.edu.tr>)

2.6.4. Envanter Yönetimi

Envanter, üretimi istenen düzeyde tutmak, teslim ve satışı istenen özelliklere göre gerçekleştirmek amacıyla malzeme, materyal, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürün mevcudunun elde bulundurulmasıdır. Envanter politikası, doğrudan işletmenin tedarik zinciriyle ilintilidir. Çünkü müşteri/pazara doğru mal akışında hangi noktalarda hangi miktarda ürünün bulundurulacağı önemli bir sorundur. Bu nedenle pazarlama ile bağlantılı olarak müşteri taleplerine göre envanterin istenen düzeyde tutulması önemlidir (İTO, 2006:15).

Envanter yönetim işlemlerinin ERP sistemleri kapsamında yürütülmesi, geliştirilmiş tedarik kapasitesi sağlamakla birlikte daha yüksek hacimlerde malzeme işleme olanakları sunmaktadır. Etkin tedarik ve ambar yönetim özellikleri, artan hammadde fiyatlarından kaynaklanan sürekli sıkıntılar karşısında kurumlar için kritik önem taşımaktadır. İdeal etkinlikte bir envanter yönetimi, müşteri gereksinimlerini hızlı bir şekilde karşılarken, gerekli düzeltmeleri de yapabilecek esneklikte olabilmeli ve bütün bunları kurum faaliyetlerini olumsuz şekilde etkilemeden yerine getirebilmelidir. Hammadden mamul ürüne, mamul üründen son kullanıcıya kadar olan işlemlerin envanterini kontrol etmeye yönelik planlama yapmak işletme yöneticisinin yapması gereken önemli işlerden biridir. Depolanmış malzemeye tahsis edilen sermaye miktarı ve depolama yerine ilişkin masrafların azaltılması olmak üzere iki nedenden dolayı envanter kontrolü zorunludur. Envanteri basitleştirip etkili kılmak neredeyse her şirketin hedefi haline gelmiştir ve bu yükün çoğu, tedarikçilerin üzerine yüklenmiştir (Şen, 2008:13). Başarılı envanter yönetim yararları (<http://www.ias.com>).

- İşletmedeki mali kayıpları en aza indirir.
- Envanter bilgilerinin kurum içinde hızlı ve sorunsuz bir şekilde yayımlanması, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar.
- Müşteri gereksinimlerine odaklanmış olan bir üretim, kurumun ihtiyaçlarına cevap veren bir envanter yönetiminin uygulanabilmesine olanak tanır.
- Sistemin malzeme yönetimi, planlama, tedarik ve depolama yönetim kabiliyetleri arasındaki yüksek düzeyde entegrasyonu sayesinde, müşteriye üstün düzeyde kullanım sağlayan özellikler sunulur.

2.6.5. Depolama

Depo; ürünlerin hammadde aşamasından üretim ortamına, oradan da tüketim merkezlerine dağıtımına kadar olan bütün bir faaliyetler dizisinin gerçekleştirilmesinde stratejik rol oynayan ara noktadır. Antrepo ise mal ve eşyaların miktar, kalite ve özelliklerinin incelenip kıymet tespitinin yapıldığı ve uygun şartlarda korunmalarının gerçekleştirildiği, gümrüklü sahalarda kurulan ve 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile gümrük yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen özellikleri taşıyan yerleri ifade eder (Çancı ve Erdal, 2003:84).

Depolama: Stokların saklanması ve korunması için yeterli büyüklük ve nitelikte yerin sağlanması lojistik ve stok kontrolünde önde gelen şarttır. İstenilen parçanın depoda derhal bulunması ihtiyaç yerine kolaylıkla taşınabilmesi önemlidir. Kodlama, depo hacimlerinin kısımlara ayrılması ve koordinatlarına göre belirlenmesi, Kullanma sıklığına göre kısımlara ayırma, sık kullanılan parçaların taşıma mesafelerini kısa tutacak şekilde yerleşimler, depo binası yapısı, zemin kalitesi, araçların kolay hareket edebilmesi, yangın, güvenlik, basit fakat etkili kayıt sistemleri v.b.gibi üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardır (Filiz, 2005). Depolamanın temel amacı ürünlere zaman yararı ve fiziksel dağıtımın ekonomik güvenilirliğini sağlamaktır. Çünkü depolama beklenmedik zamanda ve istenen miktarlardaki talebin karşılanmasına olanak sağlar. Geleneksel yönetim anlayışında depolar, sadece ürünlerin saklandığı yer olarak algılanırken, günümüzde tedarik zinciri yönetim içerisinde pazarlamaya yardımcı bir süreç olarak kabul edilmekte ve yönetilmektedir (<http://www2.bayar.edu.tr>).

Üretimden satış anına kadar geçen sürede mamullerin kendileri için ayrılmış alanlarda muhafaza edilmesini ifade eder. Üretimle satış zamanı arasında belirli bir sürenin olması ürünlerin depolama süresinde niteliklerinin korunmasına yönelik özel tedbirlerin alınması gerekmektedir. Buda yer ve bakım giderlerine yol açmaktadır. Bu açıdan da depolamaya ilişkin yer seçimi, sahiplik veya kiralama konularında alınacak kararlar, stratejik öneme sahiptir. Son yıllarda bazı sektörlerde daha fazla uygulama alanı bulan tam zamanında üretim (JIT) sistemli depolama, nakliye işlerinin bir lojistik firması aracılığıyla sürdürülmesini hızlandırmıştır. Bilgi teknolojilerini kullanarak tedarik ve talep yapısının eşleştirilmesini esas alan bu sistemde farklı noktalardan gelen malların müşteri isteklerine göre yapılarak bekletilmeden ilgili noktalara ulaştırılması mümkün olmaktadır. Sistemin etkili bir

şekilde uygulanması, bu konuda uzmanlaşmış işletmelerin devreye sokulmasıyla sağlanabilir (Akyıldız, 2004:9).

2.6.6. Paketleme (Ambalajlama)

Lojistik açısından ambalajlamanın birinci görevi, ürünün istenen yere kolayca taşınmasını sağlamaktır. Ürünü tam sarmalaması, istendiğinde kolay açılıp kapanabilmesi için kullanılan kaplama malzemesinin hafif ve ürünle örtüşmesi gerekir. ikinci görevi, ürünü korumasıdır. Gerek yurtiçinde gerekse de yurtdışındaki tüm taşımalarda ürünün hasar görmemesi gerekmektedir. Hava koşulları, taşıma biçimi ve türü taşımanın ve ürünün güvenilirliğini etkilemektedir (İTO, 2006:22). Ambalaj, bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımının sağlanabilmesi ve taşınacak ürünle ilgili bilgi iletişiminin kurulabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümüdür (Koban ve Keser, 2010:220).

Ambalajın temel özellikleri sıralanacak olursa;

- Fiziksel ve mekanik etkileşim ve çalınmaya karşı koruma,
- Saklama ve muhafaza etme,
- Yükleme ve boşaltma işlemlerini kolaylaştırma,
- Gönderici ile sipariş sahibi arasında iletişim kurma,
- Bilgilendirme,
- Tanıtma,
- Ürüne uygunluk ve kolaylık sağlama,
- Ürünü tercih edilebilir kılma vb. şeklindedir (Koban ve Keser, 2010: 220).

2.6.7. Elleçleme

Depolama sistemleri içinde, elleçleme önemli bir faaliyettir. Elleçleme kısa mesafeli malzeme taşıma işleminin gerçekleştirilmesidir. Malzemenin depoya taşınması, istiflenmesi, oradan nakliye aracına taşınarak yükleme işleminin yapılması gibi işlerdir. Bu tip kısa mesafeli taşımalar malların kalitesi ve fire açısından önemlidir. Bu işlerde insan ağırlıklı bir durum söz konusu ise de, forkliftler ve vinçler gibi araçlar kullanılan temel elleçleme vasıtalarıdır. Bu vasıtaların elleçlemede kullanılan temel araç olması bu alanda kalifiye insan unsuruna duyulan ihtiyacı da gündeme getirmektedir (Ölçer ve Önüt, 2003:1).

Geçici depolanan eşyanın görünüş ve teknik özelliklerinin değiştirilmemesi koşuluyla aynı durumda muhafazalarını sağlamak üzere gümrük idaresinin izni ve denetlemesi altında bazı işlemlere tabi tutulabilir. Bu işlemlere “elleçleme” adı verilir ve aşağıdaki türden işlemleri kapsamaktadır (Koban ve Keser, 2010:113);

- Kapların tamiri veya sağlamlaştırılması,
- Kapların yenilenmesi,
- Eşyanın havalandırılması,
- Kalburlama,
- Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapların birleştirilmesi,
- Karıştırma,
- Yeni kap çeşitleri yapma,
- Kaplardan örnek veya numune alma.

Elleçleme işlemi; ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında yapılmakta ve bu işlem süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ürünün değerinde değişiklik yaratmayan, katma değer sağlamayan, ancak doğru yapılmadığında ürünün değerinde kayba neden olan bir işlemdir (Koban ve Keser, 2010:113).

2.6.8. Gümrükleme

Gümrükleme lojistik faaliyetler içerisinde katalizör rol oynayan, tamamlayıcı ve destek hizmetlerden biri olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımının ilk uygulamaları, gümrük alanında görülmüştür. Ulusal sınırların dışına yada ulusal sınırlar dışından yapılacak her türlü mal ve hizmet satışı ve alışı gümrük mevzuatı ile şekillenen gümrükleme işlemleri bir süreç olarak önemli olup, bu sürecin doğru yönetilmesi gereklidir. Gümrük işlemlerinin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek hataların, eksikliklerin, işletmeleri ekonomik kayıplara uğratması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle çok küçük hataların, büyük işletmeleri dahi gümrük kaçakçısı yada vergi kaçıran bir işletme konumuna getirebileceği düşünüldüğünde, bu hizmetin konunun uzmanları tarafından yerine getirilmesinin gerekliliği açıktır (Koban ve Keser, 2010:115).

2.6.9. Taşıma

Taşıma hem maliyetli bir iş hem de çevresel, finansal, zamansal kaynakları fazla kullanan bir lojistik işlevidir. Taşıma karayolu, havayolu, su yolu ve boru hattı

ya da bunların birlikte yapıldığı intermodal biçimde olabilir. Ancak bunların arasında hemen hemen tüm ülkelerde yük ve yolcu taşımacılığında karayoluna olan talebin sürekli olarak arttığını söylemek olasıdır. Çünkü karayolu taşımacılığı, üretim noktalarından tüketim noktalarına dek aktarmasız ve hızlı taşımaya olanak sağlaması nedeniyle diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Ayrıca karayolu taşımacılığı diğer sektörlerle de yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir hizmet türü konumundadır (İTO, 2006:15).

Taşımacılık ülke sınırları içerisinde yapılabileceği gibi uluslar arası da olabilir. Taşınacak nesneler eşya veya yolcu da olabilir. Uluslar arası eşya taşımacılığı ülke dışında ülkeye dışalım ürünlerinin nakli şeklinde, ülkenin dışsattım ürünlerinin yurt dışına sevki şeklinde veya bir ülkeden bir başka ülkeye transit taşımacılık şeklinde yapılabilir. Uluslar arası taşımacılık dış ticarete konu fiziksel malların yurt dışına sevk edilmesinde satılan veya satın alınan mamulün tamamlayıcısı ve ayrılmaz önemli bir parçası olmuştur. Taşımacılık ekonomik gelişmenin merkezindedir. Ulusal kalkınma, uluslar arası ticaret, bölgesel entegrasyon ve dolayısı ile küreselleşmede çok önemli bir rol üstlenmektedir (<http://www.utikad>).

2.6.9.1. Intermodal Taşımacılık

Ticaretin serbestleşmesi ve büyümesi ile birlikte ulaşım sektörü de büyümektedir. Rusya'daki ve Asya ülkelerindeki ekonomik büyüme özellikle Çin ve Hindistan'ın gelişmesi ulaşım ve lojistik sektörüne yeni fırsatlar yaratmaktadır. Söz konusu büyümenin yarattığı ekonomik, sosyal ve ekolojik maliyetlerin azaltılmasını amaçlayan sürdürülebilir ulaşım sistemi, lojistik sistemlerin gelişimini, lojistik de yeni fırsatlar yaratarak İntermodal taşımacılığın gelişmesini desteklemektedir. Sonuçta, küreselleşme, değişen üretim ve dağıtım yöntemleri, yalın üretim, hızlı teslim ve tedarik zincirlerinin etkin yönetimine olan gereksinim, İntermodal taşımacılığa olan talebi arttırmaktadır. Avrupa Birliği ortak ulaşım politikasının temelini oluşturan İntermodal taşımacılık sistemi, Birliğin genişleme süreci, demiryolu sektöründe serbestleştirme çalışmaları, karayolunda fiyatlandırma gibi uygulamalar ve sürdürülebilir ulaşım sisteminin geliştirilmesine yönelik politikalar sonucu yaygınlaşmaya başlamıştır. İntermodal taşımacılık, yükün bir ulaşım türünden diğer ulaşım türüne aktarmada standart yükleme birimi denilen konteynır,

swap body, treyler vb. kullanılması, yani birim yük haline getirilmesini ifade etmektedir (Kaynak ve Zeybek, 2007:42).

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE), Ulaştırma Bakanları Avrupa Konferansı (ECMT) ve Avrupa Komisyonu (EC)'nin birlikte hazırladıkları “Kombine Taşımacılık Terminolojisi”nde, intermodal taşımacılık “Malların, tek ve aynı yükleme birimi (örneğin, konteynır) ya da karayolu aracı ile elleçlenmeden iki ya da daha fazla ulaşım türü ile taşınması” (UNECE, 2001) şeklinde tanımlanmıştır. İntermodal taşımacılık sisteminin amacı, katma değer yaratacak ve ulaşım maliyetlerini azaltacak şekilde çeşitli ulaşım türlerini kullanarak kapıdan kapıya ulaşım hizmeti sunmaktır. Böyle bir sistemde, kapıdan kapıya taşımacılık hizmeti verebilmek amacıyla her bir ulaşım türünün avantajının kullanımı mümkün olabilmektedir. İntermodal taşımacılığın gelişmesinde, konteynır, çeşitli yüklerin konsolide edilerek birim yük haline gelmesini sağlaması ve ulaşım türleri arasında aktarmaları kolaylaştırması, dahası, yükleme ve boşaltma işlemlerinde zaman tasarrufuna imkan vermesi ve taşıma boyunca yük için maksimum koruma avantajlarına sahip olması nedeniyle önemli rol oynamıştır. İntermodal taşımacılığın kurucusu olarak kabul edilen Malcolm MacLean'in 1960'larda konteynır yaygınlaştırması ulaşım sisteminde devrim yaratmıştır (Slack, 2001:143, Plant, 2002:19).

Konteynırların kullanılması ile yük elleçlemesinde hız ve maliyet açısından etkinlik ve iş gücünde önemli tasarruflar sağlanmış, radikal verimlilik artışları elde edilmiştir. Konteynır, özellikle, dünya denizcilik sektöründe radikal değişikliklere yol açmıştır. Örneğin, 40.000 tonluk yükün gemiden geleneksel yöntemle boşaltılması için 24.000 adam/saat gerekirken, 40.000 tonluk konteynır gemisi 750 adam/saat kullanılarak boşaltılmış, gemiler limanda önceden 25 gün kalırken, konteynır kullanımı ile bu süre iki günden az bir süreye inmiştir (Slack, 2001:143).

İntermodal taşımacılık, yüklerin bir noktadan diğer bir noktaya aynı taşıma kabıyla birden fazla taşıma modunun ardı sıra kullanılarak taşınmasıdır. İntermodal taşımacılığın sağladığı avantajlar (<http://www.omsan.com>, Muller, 1999: 246):

- Düzenli taşıma, düzenli yükleme, düzenli boşaltma imkânları ve sabit fiyat avantajı,
- Diğer taşıma sistemlerine göre olumsuz hava koşullarından çok daha az etkilenme,
- Karayoluna oranla daha az kaza riski,

- Çevre kirliliği oluşturmeyen ekolojik taşıma,
- Tüm vagonların aynı lokasyonda bulunmasından kaynaklanan kontrol ve takip kolaylığı
- Daha kolay elleçleme,
- Daha kolay yükleme ve boşaltma,
- Daha az hesaplama,
- Parçaların daha az kaybolması veya çalınması,
- Parçaların listelenmesi daha küçük sayıda olduğundan dolayı daha az çalışma kağıdı kullanımı,
- Daha kolay intermodal transferdir.

2.6.9.2. Kombine taşımacılık

Son dönemlerde çoklu taşımacılığın gelişmesi, her biri farklı yapıdaki lojistik operasyonlarının uzman işletmecilik anlayışı ile bütünleştirilmesi gereğinden doğmuştur. Kombine taşımacılık, malların istenilen noktaya ulaştırılmasında kara-hava-deniz gibi temel taşıma türlerinin kullanılarak, birbirine entegre ve organize biçimde gümrükleme, elleçleme ve depolama vb. faaliyetleri de kapsayacak bir biçimde etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Kombine taşımacılık yönetimi sayesinde ticari işletmeler kendi organizasyonu ile zamanında tamamlanması güç olan karmaşık taşımacılık faaliyetlerini, konusunda uzman olan lojistik işletmelerine devrederek mallarını zamanında müşterilerine teslim etmekte ve böylelikle temel faaliyetlerine odaklanmaktadırlar (Çancı ve Erdal, 2003:40).

Ulaştırma ile ilgilenenler, yük taşımacılığının geleceği konusunda büyük ölçüde birleşmektedirler. Yolcu taşımacılığında öngörülebilir gelecekte özel otomobillerin, dolayısıyla karayollarının egemenliğinin sürebileceği düşünülüyor. Ancak, kamyonların karayollarından geçmişteki rahatlıkta yararlanamayacakları olgularla ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bunun iki temel nedeninden biri, karayolu kapasitelerinin yetersizliği, ikincisi ise çevreye olumsuz etkilerinin kabul edilemez düzeylere varmış olmasıdır. Kombine taşımacılık deyimiyle, genelde, karayolunu olabildiğince az kullanma olanağını sağlayan ve birden fazla taşıma türünden yararlanılan bir taşıma anlatılmak istenmektedir. Ancak, konuyla ilgili olarak, çok türlü (mültimodal), türlerarası (intermodal), ve kombine taşımacılık kavramları birlikte kullanılmaktadır. Bazı taşıma kurumları, bu terimlerle ilgili tanımlamalar yapmışlardır. Bunlardan biri Avrupa Ulaştırma Bakanları Konferansı (CEMT)

tarafından hazırlanan terimler sözlüğündeki tanımlamalardır. Buna göre, çok türlü taşımacılık ikiden fazla ulaştırma türünün oluşturduğu taşıma zincirinin genel adı, türlerarası taşımacılık birimleştirilmiş yüklerin tüm taşıma zinciri boyunca aynı birim yük niteliğiyle taşınması için kullanılan bir terimdir. Özellikle demiryollarını ilgilendiren kombine taşımacılık: Türler arası taşımacılıktaki taşıma zincirinin asıl büyük kısmının demiryolu veya denizyolu ya da iç su yolu ile gerçekleştirildiği, başlangıç ve bitiş ayaklarında karayolunun olabildiğince kısa olarak yer aldığı bir taşıma sistemi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu anlatımıyla kombine taşımacılık, ulaştırma türlerinin teknik ve ekonomik açıdan en etkin oldukları konumlarda yer aldıkları bir taşıma zinciri oluşturduğu için, kuşkusuz, akılcı bir çözümdür. Kombine taşımacılık demiryolu açısından özel önem taşımaktadır. Çünkü yüklerin karayolu taşımasından demiryoluna kayması, ulaştırma sistemine denge yönünde katkı sağlayacaktır (Evren ve Öğüt, 2006:3).

2.6.9.3. Freight Forwarder Kavramı

Freight Forwarder; kara, hava, deniz, demiryolu, nehir yolu, boru hattı veya kombine taşımacılık gibi bütün taşıma türlerinde; sevkiyat, dağıtım, depolama, gümrükleme ve sigorta hizmetlerini gerçekleştiren aktif bir işletme ağına sahip olan ve anahtar teslim lojistik hizmeti veren organizatör bir kuruluştur. Freight Forwarder, bir eşyanın göndericisinden alıcısına teslimine kadar lojistik ile ilgili yapılan tüm faaliyetleri gerçekleştirir. Freight Forwarder işletmelerinde, klasik olarak Pazar deneyimi yüksek kendi ülkesinde malların lojistik hizmetlerini yerine getirirken, günümüzde değişim göstermiş, küresel çapta hareket eden firma vizyonu ağırlık kazanmıştır. Freight Forwarder; gönderici (ihracatçı, ithalatçı veya temsilcileri) adına lojistik faaliyetleri organize eden, teslim aldığı eşyayı en kısa sürede, istenilen noktaya en güvenli bir biçimde ulaştıran kurumdur (Çancı ve Erdal, 2003:3).

Freight Forwarder'ların tedarik zincirini kapsayacak biçimde entegre lojistik hizmetler sunması gönderen tercihlerinin Forwarder işletmesi ile işbirliği içinde olunması yönünde belirleyici konum kazanmaktadır. Freight Forwarder'lar, farklı gönderenlerden teslim aldıkları eşyaları bir araya getirerek, konsolide eşya şeklinde, hacim ve ağırlık açısından en hesaplı ambalajlamayı yapabilmektedirler. Bu doğrultuda hizmetlerin uluslararası standarda ulaştırılarak kalite ve maliyetlerin arzu edilen seviyeye getirilmesi mümkündür (www.utikad.org). Freight Forwarder'ın klasik hizmetleri içerisinde taşıma, depolama, aktarma, işlevleri yer alırken bu durum

günümüzde bir hayli değişmiştir. Bugünün iş dünyasının hızlı ve yoğun doğası ile kıyasıya rekabet ortamı içerisinde Freight Forwarder'ın görev ve sorumluluk alanları genişlemiş, yeni bir biçim almıştır. Freight Forwarder, müşterisi adına tüm taşıma ve lojistik sistemlerini geliştiren, kuran ve organize eden bir firmadır (Çancı ve Erdal, 2003:7).

Freight Forwarder faaliyet alanlarını sıralayacak olursak (Çancı ve Erdal, 2003:7);

- Uluslararası ve dahili taşımacılık
- İhracat – ithalat işlemleri ve gümrükleme
- Taşıma türünün belirlenmesi (kara / deniz / hava / demiryolu / nehir yolu / boru hattı / kombine taşımacılık)
- Taşıma yönetimi ve taşıyıcı seçimi
- Taşıma sözleşmesi ve kapsamının belirlenmesi
- Taşıma belgelerinin hazırlanması
- Uluslar arası yasal mevzuat ve uygulamalar hakkında danışmanlık hizmeti
- Sigortalama
- Depolama ve antrepo hizmetleri
- Elleçleme
- Ambalajlama, barkod ve etiketleme
- Operasyon ve sevk yönetimi
- Lojistik maliyet planlaması
- Dağıtım
- Tersine lojistik faaliyetleri (iade ürünler, tamir, v.b.)
- Fabrika içi destek, montaj hattı vb. süreçler
- Stok yönetimi
- Pazarlama
- Müşteri ilişkileri yönetimi
- Raporlama
- Talep yönetimi
- Lojistik performans değerlendirme
- Banka işlemleri ve mal bedeli tahsilat, v.b.
- Vergi mevzuat ve işlemleri
- Bilişim teknolojilerini kullanarak tüm üniteler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması.

2.7. LOJİSTİK KÖYLER

Lojistik, Türkiye ve Dünya’da her geçen gün daha fazla gelişen bir sektördür. Yapılan inceleme ve araştırmalar, gelişmiş ülkelerde GSMH’nın %12-15’ini lojistik sektörünün oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye’de ise bu oran %7-8’lerde bulunmaktadır. Yük taşımacılığı ile ilgili tüm hizmetlerin en iyi şekilde verildiği, müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanabildiği yük merkezlerinin belli noktalarda oluşturulması, taşımaların ve taşıma kalitesinin artırılması dolayısı ile müşteri memnuniyetinin sağlanması bakımından lojistik köylerin kurulması zorunlu hale gelmiştir (Kılınç vd., 2009:1).

Lojistik köyler; her türlü ulaştırma moduna etkin bağlantıları olan, depolama, bakım-onarım, yükleme-boşaltma, elleçleme, tartı, yükleri bölme, birleştirme, paketleme vb. faaliyetleri gerçekleştirme imkanları olan bölgelere deniyor. Bu bölgeler ayrıca taşıma modları arasında düşük maliyetli, hızlı, güvenli, aktarma alan ve donanımlarına sahip oluyor. Avrupa’da 60’ın üstünde yük köyü bulunuyor. Yaklaşık 2 bin 400 adet taşıma işletmecisi, bu köylerden yararlanıyor (Gökmen, 2007). Lojistik merkez içerisindeki bütün çalışmaların ana amacı, ulaştırma sisteminin aşağıdaki hedeflerini gerçekleştirerek yüksek kalite düzeyine ulaşmaktır (Kılınç vd., 2009:7-8).

- Lojistik zincirinin optimizasyonu
- Kamyon kullanımının optimizasyonu
- Ambar kullanımının optimizasyonu
- İnsan gücü organizasyonunun optimizasyonu
- Toplam ulaştırma maliyetlerinde azalma
- Toplam endüstriyel maliyetlerde azalma
- Personel maliyetlerde azalma
- Ulaştırma operatörlerinin toplam iş hacminde artış

Türkiye’de lojistik sektöründeki gelişmelerin yetersizliğinden dolayı limanlarımız gerçek birer lojistik üs olmaktan uzaktırlar. Bunun yanında bu limanlarda yapılan lojistik çalışmaları lojistik köylerin alt yapısını kurma amaçlı olup ileride beklenen düzeye ulaştığında bu limanlar ayrı birer üs olma durumuna geçeceklerdir.

Bu bağlamda, modern yük taşımacılığının kalbi olarak görülen, bütün ulaşım sistemleriyle entegre olarak kombine taşımacılığı geliştiren lojistik köyler

önemli merkezler haline gelmiştir (Kılıç vd., 2009:3). Lojistik köy ulusal ya da uluslar arası geçişlerdeki birleştirilmiş tüm lojistik faaliyetlerin yani taşımacılık, depolama, elleçleme, konsolidasyon, ayrıştırma, gümrükleme, ihracat, ithalat, transit işlemler, alt yapı hizmetleri, sigorta ve bankacılık, danışmanlık ve üretimin ticari temele dayandırılarak sanayinin herhangi bir alanında çeşitli işletmeler tarafından yerine getirildiği özel merkezlerdir. Lojistik köy, ulusal ve uluslar arası tüm lojistik ve ona bağlı faaliyetlerin, çeşitli işletmeler tarafından uygulanabildiği tanımlanmış alanlardır. Genelde lojistik köyleri, büyük ve önemli üretim merkezlerine (sanayi bölgeleri, iş merkezleri vs.) şehirlere, demiryolu, karayolu hatlarına ve mümkünse limanlara yakın, ancak şehir trafiğini doğrudan etkilemeyecek noktalarda kurulmaktadır (Aydın ve Öğüt, 2010).

Lojistik köy, hem ulusal hem de uluslararası düzeydeki nakliye, lojistik ve eşya dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerin çeşitli işletmeler tarafından yürütüldüğü belirli bir bölgeyi tanımlıyor. Bu faaliyetler arasında dağıtım merkezleri, depolar ve antrepolar, ulaşım terminalleri, bürolar ve bu faaliyetleri destekleyen diğer tesisler, kamu hizmetleri, park sahaları, otel ve restoranlar yer alıyor. Bu merkezler genellikle metropol bölgelerin dışında kalan ve liman, demir yolu, kara yolu, havalimanına yakın konumda bulunan bölgelerden seçiliyor. Lojistik köyler, karayolu trafiğinin azaltılması, tek elden planlama, nakliye, sınai, personel maliyetlerinde düşüş, taşıma cirolarında artış, kaliteli çalışma ortamı gibi faydalar sağlıyor. Bir lojistik köy en az 250 hektarlık yüzölçümü olan alana kurulurken, dünyadaki lojistik köyler bundan daha büyük bir arazide bulunuyor (<http://www.kobifinans.com>).

2.7.1. Dünyadaki lojistik köyler

Avrupa'da ilk defa 1960'lı yılların sonlarından itibaren, "yük köyü" (freight village) kavramı gündeme gelmiştir. İtalya Verona'da "Freight Village Quadrante Europa"nın yaklaşık 30 yıldır hizmet verdiği düşünülürse AB kavramı henüz oluşmamışken bile yük köyü kavramının var olduğunu söylenebilir (<http://www.tcdd>). Avrupa'da sekiz ülkede 100'den fazla lojistik köyün faaliyette olduğu bilinmektedir. Bir lojistik köy, tüm ulaşım bağlantıları arasında ve farklı taşıma türleri arasında koordinasyonu sağlamalıdır. Bu yüzden Avrupa'daki lojistik köylerin çoğu nakliye ve dağıtım faaliyetleri için birer üs konumunda olan yerlerde; yani demiryolu, otopan ve deniz arterleri yakınında kurulmuş olup hepsi bulundukları büyük şehirlerin 65 km yakınındadır. Avrupa'da lojistik köylerin en çok

bulundukları yer Almanya'dır. Almanya sahip olduğu olanaklarından dolayı lojistik üs konumundadır. Almanya'da son 20 yılda 33 lojistik köy kurulmuştur. 1200 şirketin ofis kurduğu Almanya'daki lojistik köylerde toplam 40 bin kişi istihdam edilmektedir. Fransa'daki Sogaris lojistik köyü ise, yedi karayolunun kesiştiği bir noktada olup dünyadaki en eski lojistik köylerden biri olarak bilinmektedir. 203 hektar yüzölçümü üzerine kurulmuş ve içinde 100 civarında şirket yer almaktadır. Yine Fransa'daki Toulouse euro-center lojistik köyü en yeni lojistik köylerden biri olup 5 ana karayolunun kesiştiği noktada yer almaktadır. İçerisinde planlanan alanın bir kısmı endüstriyel ve lojistik faaliyetlere bir kısmı hizmet sektörüne, bürolara intermodal merkezi kurulmasına ve diğer bir kısmı da doğal park ve park alanına ayrılmıştır. Diğer bir lojistik köyü olan İtalya'daki Bologna lojistik köyü çok büyük bir yüz ölçümüne sahiptir. Avrupa'daki belli başlı lojistik üstlerle bağlantı sağlamakta ve günde bu köye 15 tren giriş ve çıkış yapmaktadır (Aydın ve Öğüt, 2010).

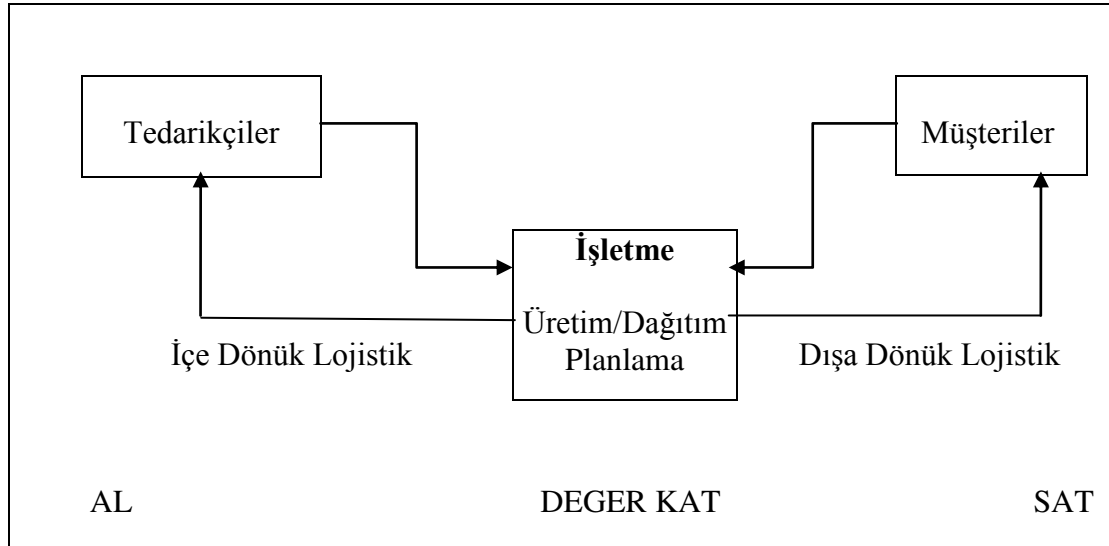
Tüm bu lojistik köyler kamu ve özel sektör işbirliği yapılarak oluşturulmuşlardır. Çünkü lojistik köyler gerek teknoloji gerekse fiziksel ve hizmet altyapıları gerektiren maliyetli oluşumlardır, bu nedenle kamu özel sektör ortaklıklarına dayanarak oluşturulurlar. Avrupa'daki lojistik köylerde var olan ve lojistik köyü lojistik köy yapan işlevsel ve fiziksel özellikler şunlar olarak tespit edilmiştir (Aydın ve Öğüt, 2010):

- Büyüklük: En az 100 hektar yüzölçümüne sahip olmalıdır.
- Konum: Bir şehrin içinde ya da yakınında ama yerleşim bölgelerinden uzakta olmalıdır.
- Erişebilirlik: Karayoluyla mükemmel ulaşım olanağı, sıklıkla demiryolu bağlantılarına sahip, giriş kontrollü olarak yapılmalıdır.
- Yakınlık: Çok türlü taşıma tesislerine, limanlara, iç suyollarına ve/veya hava alanlarına yakınlık ya da doğrudan erişim olanağı olmalıdır.
- Tasarım: Tasarım açısından planlı imar, konfor ve manzarası (şehir estetiğine katkı) olmalıdır
- Bilişim alt yapısı: Gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojisi alt yapısı olması gerekmektedir.

2.8. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zincirini, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan bir elemanlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2004:88). Tedarik zinciri, hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır. Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım vb. faaliyetleri kapsar ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içerir (Akman ve Aklan, 2006:24).

Tedarik zincirinin yönetiminin değişik tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlar içinde en kapsamlısı sayılabilecek olanlardan Tan ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanımlamaya göre tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Tan vd., 1998: 2).



Şekil 2.3: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi (Özdemir, 2004:88)

Kısaca Tedarik Zinciri Yönetimi, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün,

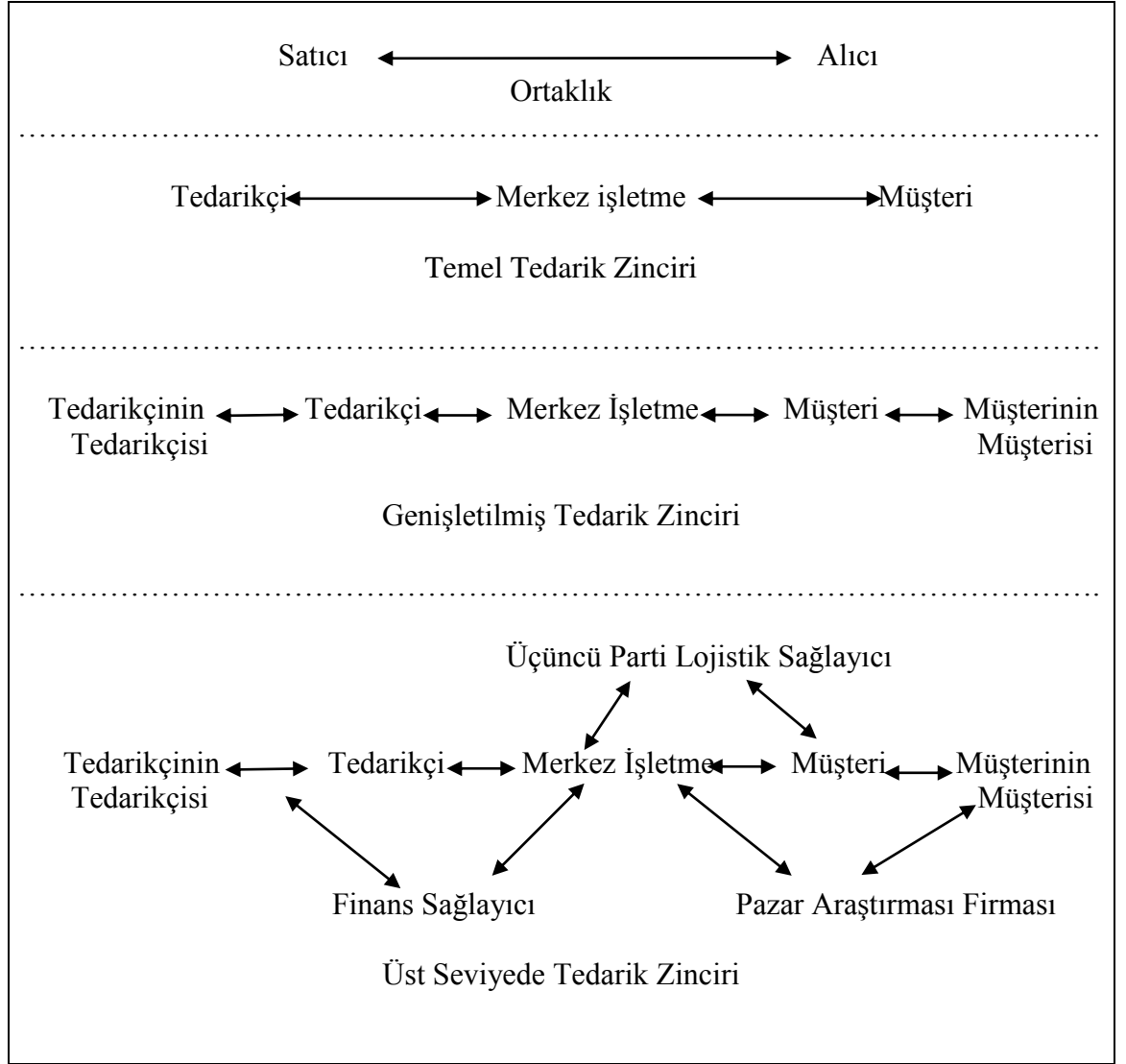
para ve bilginin yönetimidir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini artırabilir. Değişen dünyada artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilmemektedir. Rekabet artık firmaların içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır (Özdemir, 2004:89). Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amacı bir ürünün tedarik zinciri aşamalarındaki her bir organizasyonun aynı amaçlar doğrultusunda çalışarak, ürünün oluşturulmasında en etkin (maliyet, zaman, fayda, vb. açılarından) yolların seçilmesidir (Akman ve Alkan, 2006:24).

Tedarik zinciri teknik olarak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir. Bu şebeke, malzemelerin sağlanması, bu malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşümü ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtım fonksiyonlarını yerine getirir. Tedarik zincirini; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Temel tedarik yalnız firma, müşteri ve tedarikçi varken, üst seviye tedarik zincirine üçüncü parti tedarikçi, müşteri ve sağlayıcılar da dahil olmuştur (Eymen, 2007:7).

Tedarik zincirinin yönetimi ise, hammaddenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen zincirdeki hem yukarı (upstream, girdi sağlayanlar), hem de aşağı (downstream, dağıtım ve pazarlama sonrası hizmetler) tüm malzeme ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan bir faaliyettir (Eymen, 2007:8).



Şekil 2.4: Tedarik Zinciri Yapısı (Eymen, 2007:8)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

20.yüzyılın son çeyreğinde dünya pazarlarında yaşanan gelişmeler, şirketlerin pazara ulaşma hızlarını ve maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine yol açmıştır. Bu noktada; özellikle firmaların uzmanlık alanları dışındaki operasyonel süreçlerinde maliyet azaltma isteği dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran temel etmen olmuştur. Bunun sonucunda da özellikle firmaların maliyetlerinin ortalama %15'ini oluşturan lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı arayışı doğmuştur (Altaş, 2009a). Bu bölümde dış kaynak kullanımının tanımı, önemi, tarihsel gelişimi ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, önemi tarihsel gelişimi, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının yararları ve sakıncaları geniş bir şekilde açıklanmıştır.

3.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğın artması, ulaştırma olanaklarının iyileşmesi, gelir seviyesinin ve toplumsal refahın yükselmesi küresel pazar yapısının oluşmasını hızlandırmıştır. Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabetin karşılanması ise işletmeleri kıt kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya itmiştir. Bu sorunların çözümü için işletme sahipleri ve akademik çalışma yapan yazarlar sürekli yeni çözüm arayışları ve yeni yönetim yaklaşımları geliştirmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerin dışardan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı (DKK) bir çok işletme tarafından uygulanan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Karahana, 2009:186).

3.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında temelli değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır (<http://www.kuresellojistik.com>). İşletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alınmasına “outsourcing” veya “dış kaynak kullanımı” denir. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış başka işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına denir (Özbay, 2004:6).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise hususi olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak en az ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak da tanımlanabilir (Sevim vd., 2008:5).

Dış kaynak kullanımı, en yaygın tanımıyla seçilmiş mal veya hizmetlerin, konusunda uzman olan firmalara risk ve ödüllerin paylaşılacak şekilde yaptırılması olarak ifade edilebilir (Akyıldız, 2004:10). Dış kaynak kullanımı uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton ve Wright,1998:94). İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanmasına kendi uzmanlık ve temel yetenek alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki o konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (<http://orhankocak>).

LODER (Lojistik Derneği) tarafından yapılan dış kaynaklama tanımına göre; tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin bir kaçının konusunda uzman lojistik şirketler tarafından üstlenilmesidir (Akyıldız, 2003; 9). Bu bağlamda lojistik dış kaynaklama “üçüncü parti lojistik” (third party logistics) ve sözleşme lojistiği benzer ifadeleri içermektedir ve geleneksel olarak örgüt içinde icra edilen fonksiyonların yürütülmesi için organizasyon dışında bir başka işletmenin kullanılması gerekmektedir. Üçüncü tarafın icra ettiği fonksiyonlar ise tüm lojistik süreci veya süreç içinde seçilmiş bazı faaliyetleri kapsamaktadır (Onay Ve Kara, 2009:596). Lojistik alanında dış kaynak kullanımı faaliyetleri çoğu zaman “üçüncü parti lojistik hizmetleri” olarak ifade edilmektedir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar ve bu firmalardan dış kaynak hizmeti alan işletmeler arasındaki ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Bu firmalar, dış kaynak hizmeti vermekte oldukları işletmelerle uyumlu bir şekilde ve müşterilerinin pazarlama stratejilerini gerçekleştirmek amacına yönelik olarak çalışmak durumundadırlar (Orhan, 2003: 34).

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin yukarıda da verildiği gibi bir çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları:

- maliyetlerin düşürülmesi,
- temel yeteneklere odaklanmak,
- işletme dışı bir firma ile ortak çalışmak,
- sözleşme imzalamak,
- işletmenin temel yeteneği dışındaki faaliyetlerin devredilmesi,
- esnekliği ve kaliteyi artırmak,
- rekabet gücünü artırmak,
- uzmanlık gerektiren işlerin dışardan alınması,
- işletmede fiziksel küçülme sağlanarak, karı maksimize etmek

olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu özellikleri toplayan bir tanım olarak dış kaynaklardan yararlanmayı, işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, kaliteyi yükseltmek, verimliliği artırmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili tedarikçinin uzmanlık, yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara tepki hızını yükseltmek amaçlarından bir ya da bir kaçından yararlanmak üzere, mevcut işletme faaliyeti veya faaliyetlerinin gereğinde ilgili varlıkları ile birlikte konusunda uzman işletmelere devredilmesi veya bu hizmetlerin dışarıdan temin edilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak amaç; daha verimli, daha karlı, daha az maliyetli, daha esnek ve daha uzun ömürlü bir işletme yaratmak için, işletmenin temel yeteneği olan fonksiyonu dışındaki bütün faaliyetlerin dışarıdan, konusunda uzman başka bir işletmeden sağlanmasıdır. Bu anlayış Dış Kaynaklardan Yararlanma olarak ifade edilmektedir (Ofluoglu ve Dogan, 2009:143).

3.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

İşletmeleri dış kaynaklara yönlendiren hatta zorlayan birçok neden vardır. Bunlar; finansal kaynakların yetersizliği, çalışan personele yönelik yaşanan sorunlar, üretilen mal veya sunulan hizmette kalitenin artırılmasına yönelik talepler, gelişen teknolojiyi yakalayabilmek, yönetim ve organizasyonda yaşanan aksaklıkların giderilmesi, yeni müşteri ve piyasa taleplerini karşılayabilmektir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi yaklaşık 40 yıldır tercih edilen bir iş yapış biçimidir. Birçok faaliyet ve kullanım alanını kapsamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın giderek önem kazanmasının başta gelen nedeni: Karmaşık ve hızlı hareket eder hale gelen piyasalarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olmasıdır. Bununla birlikte daha düşük maliyet yaratması işletmelere kazandırdığı esneklik sayesinde sorunların azaltılmasına veya ortadan kaldırılmasına imkan sağlamasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, hem dış kaynaklardan yararlanan hem de dış kaynak yararlanma hizmeti sunan işletmelere katma değer yaratma, maliyetleri azaltma, hizmet performansını iyileştirme, hisse senedi fiyatlarında artış gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır. Piyasanın değişken koşullarına adapte olabilmenin yanı sıra varlıklarını başarı ve kar ile sürdürebilmek için, kendilerini yenileyerek, esnekliklerini ve kalitelerini artırarak, teknolojiye uyum sağlayarak yollarına devam etmek zorundadırlar (Ofluoglu ve Dogan, 2009:146).

Dış kaynak kullanımı hizmeti satın alan firmayla bu hizmeti sunan firma arasında uzun dönemli bir stratejik işbirliğidir. Bu ilişkide daha yüksek performans ve düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası vardır. Riskin paylaşıyor olması bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden ayırmaktadır. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı yaklaşımında firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapılacağını ve hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini belirtir. Yaklaşım kapsamında yalnızca işletme dışı değil ülke dışı kaynaklardan yararlanma da söz konusudur. Bu, daha çok uluslararası ve küresel pazarlara ihracat, lisans verme, franchising, müşterek yatırım ortaklıkları kurma, dış ülkelere doğrudan

yatırım yapma veya oralarda kurulu firmaları satın alma biçiminde görülebilir. DKK dünyada en hızlı büyüyen iş alanlarından birisidir. Yalnızca ABD’de 2000 yılında 350 milyar dolarlık DKK faaliyeti gerçekleşmiştir . Dun & Bradstreet’in yaptığı bir çalışmaya göre de DKK dünya genelinde yıllık %27’lik bir oran ile büyümektedir. DKK’nın, kullanıldığı alanlar günümüzde oldukça çeşitlenmiştir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimin işletme tarafından izlenmesinin yüksek maliyeti bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirmektedir. Bilişimden sonra DKK’nın en çok tercih edildiği alanlar yönetsel faaliyetler, dağıtım, lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finansdır (Türksoy, 2005:12).

Dış kaynak kullanımı ile işletme içi iş bölümü uzman kurumlara aktarıldığı ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan işletme etkin bir maliyet ve zaman tasarrufu sağladığı için işletme tamamen kendi sektöründe uzmanlaştığı konular üzerine eğilebilmekte, ve iş verimliliğini üst seviyelere çıkarabilmektedir. Güçlü bir dış kaynaklama ilişkisi ile iyi yapılandırılmış bir birlikteliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Blumbers, 2005:52):

- Stratejik sinerji: İki ya da daha fazla organizasyon en yüksek faydaya birlikte ulaşabilir,
- Büyüme fırsatı: İlişki ve faydaları genişleyebilir,
- Daha az risk: Bu ilişki organizasyondaki riskleri düşürebilir,
- Mükemmel uyum: Organizasyon ve lojistik hizmet sağlayıcısının organizasyonu birbiri ile tamamen uyum içinde,
- Amacın belirgin olması: Hedefler ve sağlanması düşünülen yararlar yeterince açık,
- Kazanca Kazanç (Kazan-Kazan İlişkisi): Bu ilişkiden her iki taraf da eşit olarak yarar sağlıyor,

3.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci

1990’lı yıllara kadar işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dış kaynak kullanımına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi bir yönetim stratejisi olarak benimsenmesinden değil, işletmelerin her işe hakim olamamasından kaynaklanıyordu. Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı yaratmalarına

engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyorlardı. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, işletme yapıları da gittikçe hantallaşıyordu. 1990'lı yıllar ise işletmelerdeki yönetim, düşünce ve uygulamalarında yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmaları, yönetim süreçleri ve işletme faaliyetleri ile ilgili konularda yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam veya uygulama şekli itibarıyla değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle karmaşıklaşan işletme yapıları ve artan rekabet koşulları birbiriyle ilişkili “temel yetenek” ve “dış kaynak kullanımı” kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Özbay, 2004:7). Başlangıçta genel maliyetleri azaltmak için ortaya çıkan outsourcing, alt yapıyı güçlendirerek, esnekliği arttırarak, yeni pazarlara hızla girmeyi sağlayarak ve işletmelerin kendilerini en iyi şekilde değiştirebilmelerini sağlayacak yollar göstererek bir değişim aracı olarak kendinden söz ettirmeye başlamıştır (Orhan, 2003:136).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişesine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli bir unsur olmakla beraber, dış kaynak kullanımının esas nedenini, kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynak kullanımına tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bir inşaat işletmesinin, temel yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulamasını başlatması, bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir (Sevim vd., 2008:5).

İlk dış kaynak kullanımı uygulamaları; günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları, maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde işletme içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış işletmelerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynak kullanımı uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca dış kaynak kullanımı işlevi yerine getirmek olan işletmeler bile ortaya

çıkmiştir. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım işletmeleri bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedir (Özbay, 2004:8).

Mal ve hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması yeni bir olgu değildir. Özel sektörde 19. yüzyıl İngiltere'sine kadar uzanan tarihte dış kaynaklardan yararlanma örneklerine rastlanmaktadır. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamalara başvurulduğu görülmektedir. Özellikle İngiltere'de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması gibi konularda uygulamalar yapılmıştır. Yine aynı dönemde Fransa'da uygulanan demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtımı gibi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları olduğu görülmektedir (Karahan, 2009:189).

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi yaygın bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklıklar ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları eskilere dayanan bir uygulamadır. Ülkemizde özellikle inşaat sektöründe görülen taşeron kullanma veya imalat konularında fason üretim olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı örneğidir. Dış kaynak kullanımının son yıllarda ülkemizde de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırmak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır (Sevim vd., 2008:5).

3.1.4. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler

İşletmeler küresel arenada baş gösteren kıran kırana rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretim faaliyetlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz

bölgelerden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslar arası pazarda satmaya zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etme gerekliliği ile karşılaşmışlardır. Bu durum kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para , mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir. “Dış kaynak kullanımı (outsourcing)” bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır (Tanyeri ve Fırat, 2005:272). Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedir. İşletmeleri dış kaynak kullanımı (DKK)’na yönlendiren nedenlerin % 7’sini finans, % 9’unu insan kaynakları, % 15’ini dağıtım ve lojistik, % 20’sini bilgi teknolojileri, % 6’sını pazarlama ve satış, % 10’unu emlak, % 7’sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğunu tespit etmiştir. Dış Kaynak Kullanımı (DKK) uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri; küreselleşme, hızlı değişim, teknolojik gelişmeler, hızlı değişim olarak sıralamak mümkündür (Tanyeri ve Fırat, 2005:273-274).

3.1.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, [politik] ve ekolojik denge açılardan global bütünleşmenin, entegrasyon ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir (<http://tr.wikipedia.org>). 21. yüzyılda örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, yurt içi ve yurt dışı işletmelerle nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl yetkinleşecekleridir. 1980’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir (Özbay, 2004:17). Küreselleşme, ulaşım ve iletişim alanlarında meydana gelen gelişmelerin sonucunda dünyadaki ekonomilerin bütünleşmeleri veya tek pazar oluşturmaları şeklinde tanımlanmaktadır.

Küreselleşme geniş anlamda organizasyon formlarının, teknolojinin, yönetimin vb. giderek yakınlaşmasını ifade etmektedir. Küreselleşmeyle birlikte, ulaştırma maliyetlerinin düzeyi rakip üreticiler arasında fark yaratan bir etken haline gelmiştir. Düşük maliyetle girdi sağlamak ürünlerin rekabetçi fiyatlarla piyasaya sunumunu sağlarken dış ticaretin de artmasını sağlamaktadır (Nalçakan, 2008:8).

Küreselleşmenin ortaya çıkışının ve yaygınlaşmasının önemli nedenleri; haberleşme ve ulaşımın gelişmesi, çok uluslu işletmeler ve bölgesel birliklerin gelişmesi, kaynakların optimal dağılımını sağlamanın önemli hale gelmesi, gelişmiş ülkelerin menfaatleri ve yeni pazarlara ulaşma çabaları olarak belirtilebilir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de globalleşmekte ve artmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, global bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir (Mersin, 2005a).

3.1.4.2. Hızlı Değişim

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için, değişime hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile, işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri artmakta, ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Özbay, 2004:17).

3.1.4.3. Teknolojik Gelişmeler

İşletmeleri en çok etkileyen alan, bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Yeni teknolojilerin işletme üzerinde çeşitli etkileri vardır. Teknolojik gelişmeler, işletmelere bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken, diğer yandan yüksek alt yapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olan çalışanların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Genel olarak işletmenin teknolojik altyapısının oluşturulması ve güncellenmesi, uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamalarında bu gelişmelerden yararlanmada zorlanmaktadırlar. Bu sebeple,

bilgi işlem teknolojisinde dış kaynaklardan yararlanma, gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır (Özbay, 2004:18).

Aynı şekilde işletmelerin teknoloji yönetimi alanında bilgi sistemlerinin oluşturulması ve işletilmesinde dış kaynak kullanımından yararlanma oranları giderek artmaktadır. Bunun dışında; genel olarak üretim ve yönetim alanında yararlanılan teknolojilerin, yani donanım, araç, yol ve yöntemlerin gelişmesi de, söz konusu teknolojilerin temini konusunda dış uzmanlıklardan yararlanma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, gelişmiş teknolojiler daha nitelikli elemanlar gerektirmekte, buna karşılık bu niteliklere sahip işgücü açısından genelde bir yetersizlik söz konusu olmaktadır (Mersin, 2005a).

3.1.4.4. Rekabetin Artması

Rekabetin sürekli olduğu bir çevrede, işletmelerin tedarikçilerini ne etkinlikte kullandığı, odaklanma kabiliyetinde önemli bir role sahiptir. İşletme, çevresel fırsatları yakalamada ve tehditleri etkisiz hale getirmede, stratejik ortaklarının yeteneklerinden etkin bir biçimde yararlanırsa, rakiplerine karşı güçlü olacaktır. İşletmenin dış kaynak kullanımı politikaları, maliyetleri kontrol ederek, kaliteyi arttırarak ve ayırt edici yetkinlikler ortaya çıkararak işletmenin rekabet etkinliğini belirleyecektir. Rekabette avantajı elde etmenin önemli bir yolu da , düşük maliyetler ve güçlü bir nakit akışı sağlamaktır. Bu noktada maliyetlerinin kontrol altında tutulması önem taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı, maliyetlerin kontrol altında tutulmasında etkili bir yol olarak önem taşımaktadır. Rekabet avantajı kazanmanın bir yolu da, sürekli kalite artırımıdır (Mersin, 2005a).

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve rekabetin artması gibi gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu amaçla işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaları veya diğer şirketlerle stratejik birlikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Özbay, 2004:18).

3.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar

Dış kaynak kullanma kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanlarını korumuş ve daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımı uygulama alanları da genişlemiştir. Özellikle aşağıdaki alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Özbay, 2004:8):

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme vb.),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe – finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış – pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

3.1.6. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesi

Sözleşme, hizmet alan işletme ile lojistik hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkiyi belirleyen ve taraflarca imzalanmış belgedir. Sözleşme içerisinde işin ya da hizmetin içeriği, tarafların sorumlulukları, hizmetin kapsamı ve sınırları, hizmet seviyeleri, cezalar ve ödüller, ödeme koşulları bulunmaktadır. Sözleşme aşamasına gelmeden önce Dış Kaynak Kullanımı belli aşamalardan geçerek ortaya çıkan bir süreç olarak göz önüne alınmalıdır. Dış Kaynak Kullanım süreci başlıca dört aşamada incelenebilir (Margılıç, 2006:40-41):

Strateji Oluşturma: Birinci aşamada işletme için Dış Kaynak Kullanımı konusunda stratejik kararın ortaya çıkması gerekir. Hangi iş sürecinin nasıl ve hangi şartlarla Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edileceği belirlenir.

Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme: İkinci aşamada oluşturulmuş stratejiye uygun şartname içerikleri hazırlanarak piyasada bu işlere talip olabilecek lojistik hizmet sağlayıcılarına iletilir. Lojistik hizmet sağlayıcılar tarafından hazırlanan teklifler incelenir ve en uygun adaya iş verilir.

Sözleşme: Üçüncü aşamada iş alan lojistik hizmet sağlayıcı firma ile Dış Kaynak Kullanımı sözleşmesi hazırlanır. İmzalanacak DKK sözleşmesinin süresi, kapsamı, hedeflenen hizmet seviyeleri, kritik başarı faktörleri, ceza-ödül kriterleri belirlenmiş olmalıdır.

Sözleşmenin Yönetimi: Sözleşme sonrasında lojistik hizmet sağlayıcı firma işi üstlenir ve hizmet vermeye başlar. Bu geçiş aşamasında mevcut operasyonun en az şekilde etkilenmesi ve hizmet kalitesinde ani değişimleri engellemek için bir aktivasyon süreci uygulanır. Bu süreç içerisinde gerek işi üstlenecek lojistik hizmet sağlayıcı gerekse işi yaptıran işletmenin ekipleri yakın bir çalışma ortamı oluştururlar. İşin içeriği başarılı bir şekilde lojistik hizmet sağlayıcısına aktarıldıktan sonra hizmet seviyeleri takip edilmeye ve sürekli iyileştirme yöntemleri uygulanmaya başlanır.

Bir dış kaynaklama ilişkisi kurarken, kilit nokta iki taraf açısından da işe yarar bir anlaşma yapısını sağlayabilmektir. Benzer anlaşma seçenekleri belirlemek ilişki kurmayı kolaylaştırmaktadır. Hizmet düzeyi anlaşmasının yapılandırılmasında kullanılan 8 kriter aşağıda belirtildiği gibidir (Outsourcing, 2005:26-28):

1. Ücretlendirme/ fiyatlandırma
2. Yatırım
3. Çalışanlar
4. Teknoloji
5. Sözleşme süresi
6. Performans yönetim süreçleri
7. Alt işverenler
8. Hizmet ve yer

DKK projelerinde sözleşme yönetimi gerek hizmeti alan işletme, gerekse lojistik hizmet sağlayıcı için büyük önem taşımaktadır. Hizmetin ve hizmet süresince bağlı kalınacak olan sözleşmenin kalitesi satın alma öncesinde yapılmış olan

hazırlığın kalitesi ile doğru orantılıdır. Sözleşmelerde sağlanan esneklik, hizmet alan işletme ile lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin sözleşmeye bağlı risklerini azaltmanın, verimliliği ve karlılığı artırmanın önemli yöntemlerinden birisidir. DKK sözleşmelerinde esneklik sağlamanın fiyat esnekliği, pazarlık esnekliği, sözleşme süresi esnekliği, fesih hakkı esnekliği ve başarı güdümlü sözleşme gibi başlıca yöntemleri vardır. Tablo 3.1’de Dış Kaynak Kullanımı projelerinde uygulanabilen sözleşme esnekliği sağlama yöntemleri yer almaktadır.

Tablo 3.1: Dış Kaynak Kullanım Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
a. fiyat esnekliği (fiyat listesi oluşturmak, pazarlıkla yada maliyetleri açarak)	İlk anlaşılan fiyat değişimleri ile birlikte güncellenir.
b. Pazarlık esnekliği	Sözleşmede bulunan pazarlık esnekliği kuralı sözleşme süresi boyunca sözleşmenin bir kısmını yada tamamını değiştirme olanağı sağlar.
c. Sözleşme süresi esnekliği	Taraflar kısa yada uzun süreli sözleşmeleri tercih edebilirler. Kısa süreli sözleşmeler taraflara daha esnek bir yapı sunar.
d. Fesih hakkı esnekliği	Sözleşmenin taraflarından birinin yada karşılıklı olarak her ikisinin sözleşmeyi feshetme hakkını sağlamasıdır.
e. Başarı güdümlü sözleşme	Lojistik hizmet sağlayıcısına yapılacak ödemenin hizmet alan firmanın başarısı ile doğru orantılı belirlendiği durumdur.

Kaynak :(Margılıç, 2006:42)

Bir dış kaynak kullanımı anlaşmasının temelini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir, fakat yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekir. Bir DKK sözleşmesinin yazılması sırasında dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda belirtildiği gibidir (Ankaralı, 2003:35-36):

1. Standart sözleşmeler dikkate alınmamalıdır,
2. Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalıdır,
3. Uzmanlar bulundurulmalıdır,
4. Sözleşme esnek olmalıdır.

Dış kaynaklama uygulamalarında tek denetim aracı yapılan sözleşmedir. Dolayısıyla tek denetim yolu da etkin bir sözleşme yapılmasından geçer. Sözleşmenin şartlarının şüpheyi yer vermeyecek şekilde belirlenmesi ilişkinin devamı aşamasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların kısa sürede çözümlenebilmesi için önem taşır (Arslantaş, 2005:42-45).

3.1.7. TEMEL YETKİNLİK KAVRAMI

İşletmelerin kapasite ve kaynakları ile ilgili derin bir bilgi elde ettikten sonra zayıf alandaki rekabetten kaçınarak, işletmenin kapasiteleri sayesinde kar elde edebilecek fırsatlar aramaktadırlar. Bu noktada temel yetenekler faktörü ortaya çıkmaktadır. Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şu anlama gelmektedir; her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (yalın organizasyon), hem organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulacaktır (Ecerkale ve Kovancı, 2005:70).

Genellikle işletmeler ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemlerin faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek ana aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar. Bununla beraber maliyetleri de aşağıya çekmiş olurlar. İşletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen riskli alanlarda dış kaynak kullanımı hizmetini kullanarak yeni stratejiler ve yaratıcı çözümlere ulaşarak yeni ve farklı bakış açılarıyla da tanışır. Bu yüzden dış kaynak kullanımı çoğu işletme için akılcı bir seçenek olarak kabul edilmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005:70).

Günümüzde artan rekabet ortamı içinde işletmelerin ayakta kalmaları giderek güçleşen bir faktör olmaktadır. 1980'li yıllarda bu faktör çoğu işletmeyi yeniden yapılanma sürecine yöneltmiştir. 1990'lı yıllarda işletmeler yeniden yapılanma süreci içinde temel yetkinlik alanlarını tanımlamaya gitmişlerdir. Bu amaçla pek çok işletme rekabet güçlerini arttıracak ana fonksiyon ve özelliklerini belirlemeye ve faaliyetlerini bu yönde yapılandırmaya girişmişlerdir. Şirket yönetim literatüründe son beş altı yıldır en önemli kavramlardan biri olan “temel yetkinlikler”

(core competences) bir şirketin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür (<http://www.hrdergi>).

Temel yetenek, bir örgütte değişik üretim becerilerinin ve çok yönlü teknoloji akımlarının entegrasyonunun nasıl koordine edileceğini kapsayan kolektif bir öğrenme sürecidir. Başka bir ifadeyle, bir firmanın çok sayıdaki ürün hatlarının(myriad product lines) temelini oluşturan, işletmeye özgü teknolojilerin ve üretim becerilerinin birleşimidir (Prahalad ve Hamel, 1990:82).

Temel yetenek; bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2005:387).

Temel yetenek hakkında birçok tanım yapılmış olmasına rağmen temel yetenek sınırlarını belirlemek için üç konunun belirlenmesi gerekmektedir. Öncelikle; temel yetenek faaliyetleri piyasada geniş bir başarı olanağı sağlamalıdır. İkinci olarak; işletmelerin temel yetenek alanları tüketicinin beklentilerine katkıda bulunabilmelidir. Üçüncü olarak; temel yetenek faaliyetleri, rakipler tarafından kolayca taklit edilememelidir (<http://www.hrdergi>). Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için yukarıda belirtilen üç temel özellik dışında şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Koçel, 2005:388):

- “İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmeli,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır”

İşletmelerde iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlar. Bu girdiler de işletmenin ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirler. Amaç ve misyonun değeri, firmanın şirket içi yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır. İşletme analizinin amacı, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmektir. Çevre analizinin yardımı ile kritik başarı faktörleri belirlenebilirse, stratejik iş birimleri bazında

işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının profili çıkartılabilir. İşletme analizi işletme kaynaklarının sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları ile de kıyaslanmasını şart koşar. Bu da işletmenin tehlike ve fırsatlarını bugünkü ve gelecekteki kaynaklara göre gösterir. Bu noktada işletmenin aktüel ve potansiyel temel yetenekleri ile pazar bölümlerinde neler yapabileceği ele alınmalıdır. Sonuç olarak, işletmeler küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve maksimum kar elde edebilmek için öncelikler kendi zayıf ve güçlü yanlarını tanımalıdırlar. Bu da temel yeteneklerin belirlenmesini gündeme getirmektedir. İşletmeler, yöneticilerin ve alt kadroların da katılımıyla beyin fırtınası yaklaşımı ile temel yeteneklerini tespit etmeli ve mümkün olan en kısa süre içerisinde bu konudaki projelerini hayata geçirmelidir. Temel yetenek dinamik bir kavram olduğundan, uzun vadede koşullara göre değişiklik gösterebilmekte, belli bir zaman sonra önemini yitirebilmektedir. İşletmeler temel yeteneklerini belirleyerek daha iyi yaptığı işlere odaklanır, daha verimli ve rekabetçi işletmeler haline gelebilirler. Temel yetenekleri dışında kalan, rekabet avantajı sağlamayacak işleri ise dış kaynaklardan yararlanarak yaptırarak maliyetlerini de düşürebilir (<http://www.hrturkiye.com>).

3.2. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Lojistikte dış kaynak kullanımı işletmenin bütün veya bazı lojistik işlerinin yürütülmesinde belirlenmiş sözleşmeli ilişki içerisinde üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısının kullanılmasıdır. Lojistikte dış kaynak kullanımı, lojistik hizmet sağlayıcısının bir işletmenin daha önce kendisinin yaptığı hizmetleri sunacağına dair bir anlaşmadır. (Çabuk vd., 2009:200).

Lojistik sektörün dış kaynak kullanımı, üçüncü parti lojistik olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü parti lojistik ise, “Birden fazla lojistik hizmetinin tek bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında sağlanması” yada tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden bir kaçının, (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin; depolama, nakliye, ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesi" olarak tanımlanmıştır. Tam zamanında üretim, esnek üretim sistemleri gibi yöntemler bu sistemleri besleyecek kaynakların planlamasını ve yönetimini daha da karmaşıktırıştır. Böyle sistemleri destekleyecek süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmak ve işletmek özel yetkinlikler gerektirir. Ayrıca yüksek kurulum maliyetleri ve uzun zaman almalarından dolayı süreleri firmaların kendi iç organizasyonları ile bu sorunların üstesinden gelmeleri

olanaksızlaşmaktadır. Piyasalardaki dalgalanma ve talepteki değişiklikler firmaları, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza çekmeye zorlamaktadır. Firmalar tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa, bir 3.partinin kaynaklarını kullanıp, kullandığı kadar ödeme yaparak, maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedir (Sevim vd., 2008:3).

Lojistik faaliyetlerini bütün olarak yönetmek için gerekli bilgiye ve kaynağa kendi bünyesinde sahip olmayan pek çok işletme, lojistik faaliyetlerinin tamamını ya da bir kısmını yürütecek firmalardan destek aramaya başlamışlardır. Sonuçta, şirketlerin uluslararası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerinin kaliteden fedakarlık etmeden sürdürülebilmesi için bu faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir maliyetlerle çözüm üretmeyi hedefleyen lojistik şirketleri doğmuştur (Altaş, 2009a).

Bilişim ve enformasyon teknolojisindeki gelişmeler lojistik hizmetlerin önemini daha da arttırmasıyla da taşıma, dağıtım, stoklama gibi hizmetleri içeren 3PL (Third Party Logistics) kavramı ortaya çıkmıştır. Forrester Research'un gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre Fortune 500 şirketlerinin %78'i taşıma hizmetlerini, %54'ü dağıtım hizmetlerini, %46'sı ise üretimi dış kaynak etmiş konumdadır. Taşıma ve nakliye hizmetlerinde öncelikle dış kaynak kullanım tercihi; bu alanda uzmanlaşmış olan bazı şirketlerin toplam lojistik fonksiyonlarında hizmet verebilecek üçüncü parti lojistik şirketlerine dönüşmelerine neden olmuştur (Altaş, 2009a). Dış kaynak kullanımında hizmet veren üçüncü parti lojistik (3PL) tedarik işletmeleri,ileri seviyede lojistik hizmet taleplerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması sonucunda gelişmektedir. Küreselleşme, tedarik sürelerinin sürekli daha da azalması yönündeki baskılar, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı gibi değişimler rekabette avantaj sağlamaya çalışan işletmeler arasında lojistiğe ilgiyi artıran önemli unsurlardır. Tedarik zincirinin entegrasyonu da endüstride rekabet avantajı kazanmak için önemli bir yoldur. Sonuçta, lojistik hizmet sağlayan işletmelerin rolü kapsam ve karmaşıklık bakımından her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Dış kaynak kullanımının artmasıyla bu alana yeni giren işletmeler geleneksel taşımacılık ve depolama işletmeleri arasında var olan rekabeti daha da artırmaktadır (Gülen, 2005:30). Üçüncü parti şirketlerine bırakılan lojistik fonksiyonları özellikle taşıma, depolama, dağıtım gibi işletme yatırımını yüksek düzeyde gerektiren hizmetler

olmaktadır. Bugün 3PL çözüm ortakları çok farklı alanlarda hizmet sunabilmektedirler. Bu hizmetler üç ana başlık altında incelenebilir (Altaş, 2009a).

- Operasyon : Nakliye, depolama hizmetleri, idari fonksiyonlar, karar desteği.
- Yönetim : Trafik yönetiminden başlayarak tüm lojistik fonksiyonlarının yönetimi.
- Strateji : Dağıtım ağı tasarımı.

Lojistik hizmetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla işletmelere getirileri şu şekilde sıralanabilir (Sevim vd., 2008:8);

1. Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlar. Bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlar.
2. Çok kullanıcı depolama hizmetleriyle firmaların stoklama maliyetini azaltır.
3. Taşıma, depolama gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlar.
4. Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetleri azaltılır.
5. Stok seviyeleri minimize edilebilir.
6. İnsan gücünden tasarruf sağlanır.
7. Kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olur.
8. Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilir.

Üçüncü parti şirketlerle çalışma özellikle sermaye ve operasyon maliyetlerinde büyük azalmalar görülmektedir. Şirketler öz yetkinlik alanları konusuna daha yoğun olarak odaklanabilmekte ve daha etkin, verimli çalışmanın alternatiflerini arayabilmektedir. İşletmelerde üçüncü parti lojistik şirketiyle çalışma kararını genellikle organizasyonun üst düzeyi karar verir. Sink ve Langley'in yapmış olduğu araştırma gerek dış kaynak ihtiyacının belirlenmesinde gerekse üçüncü parti lojistik şirketinin değerlendirilmesi ve seçimi sürecinde kimlerin kadar etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre (Sink Ve Langley, 1997:176; Sevim, vd., 2008:8):

- Dış Kaynak İhtiyacını Fark Etme: Lojistik/Dağıtım Bölümü %74.3, Finans Bölümü %47.3, Başkan/CEO %40.5, Pazarlama Bölümü %20.3, Üretim Bölümü %18
- Tedarikçileri Değerlendirme: Lojistik/Dağıtım Bölümü %79.7, Başkan/CEO %54, Finans Bölümü %17.6, Pazarlama Bölümü %14.9, Üretim Bölümü %12.2
- Tedarikçi Seçimi: Başkan/CEO %81, Lojistik/Dağıtım Bölümü %77, Finans Bölümü %13.5, Üretim Bölümü %13.5, Pazarlama Bölümü %12.216

Firmaların 3 parti lojistik firmaları için çalışma yada çalışmama kararlarında şu faktörler etkili olmaktadır (Altaş, 2009a).

- Merkeziyet,
- Risk ve kontrol,
- Maliyet ve hizmet etkinliği,
- Bilgi Teknolojileri,
- İlişkiler.

Merkeziyet konusu; temelde lojistik faaliyetlerinin firmanın ana iş kollarından birini oluşturma yada oluşturmama durumu ile ilişkilendirilebilir. Risk ve kontrol faktörleri ise; firmanın ürün veya hizmetlerinin içeriği ile belirlenir. Özellikle savunma sanayi ve tehlikeli malzemeler gibi spesifik ürün sağlayan firmalar lojistik firmalarından yararlanmak konusunda isteksiz davranabilirler. Ancak zaman içerisinde lojistik firmalarının giderek daha fazla uzmanlaşması bu çekinceleri de ortadan kaldırmaktadır. Maliyet açısından üçüncü parti lojistik firmalarını kullanmak avantaj olarak görülse de; firmaların spesifik ihtiyaçlarına uyum sağlamak için geçecek zaman da göz önüne alınmalıdır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler üçüncü parti lojistik şirketlerinin gelişmesinde en büyük katkıyı sağlayan etkenlerden biridir. Özellikle İnternet ve elektronik ticaretin gelişmesi firmaların lojistik firmaları ile işbirliği yapmalarında önemli etkiye sahiptir. Firmanın ayrı bölümler halinde lojistik hizmetlerine yardım sağlayan firmalar ile kurulu ilişkiler bazı durumlarda kararda etkili olmaktadır. Üçüncü parti lojistik firması ile sağlanacak ilişki bu nedenle dirençle karşılaşabilir. Bu durum özellikle firma bünyesinde bu işlevlerde görev alan personelde rastlanabilen bir durumdur. Sonuç olarak; firmaların maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan ve stratejik avantaj sağlayan lojistik hizmetlerinde üçüncü parti lojistik şirketlerinden yararlanmaktadırlar. Bu gelişmede bilgi teknolojilerinde özellikle de İnternet ve elektronik ticaretin giderek yaygınlaşması da

önemli bir etkidir. Üçüncü parti lojistik hizmeti firmaların ana odak noktalarına konsantre olmalarını sağlayarak firmalara maliyet ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak bu lojistik kavramının içerdiği prosesleri üçüncü parti lojistik firmalarının inisiyatifine bırakmaları anlamına gelmemeleridir. Firmalar rekabet avantajı sağlamak için lojistik firmaları ile birlikte süreçlerini sürekli geliştirerek müşterilerine en hızlı ve en etkin hizmet vermeye odaklanmalıdır (Altaş, 2009a).

3.2.1. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci

Bugünkü lojistikte dış kaynak kullanımının temellerini oluşturan uygulamalar orta çağlara kadar uzanmaktadır. Örneğin ilk ticari depolama faaliyetleri 14. yüzyılda Venedik'te gerçekleştirilmiştir. O yıllarda, bütün tüccarların inşa edilen bir binayı depolama ve dağıtım amaçlı kullanmaları, lojistik dış kaynak kullanımının ilk örneklerinden biridir. 1930'larda ABD'de Al Capone adlı bir kaçakçının Kanada'dan Chicago'ya yaptığı likör sevkıyatında, bu işe hevesli hizmet tedarikçisiyle yaptığı ortaklık anlaşmaları, hizmet almanın yanında, risk paylaşımının da amaçlandığı dış kaynak kullanımının bir başka örneğidir. 1950- 1960'lı yıllarda, depolama ve nakliye konularında dış kaynak kullanımı artmakla birlikte, çoğu kısa dönemli olmuştur. 1970'li yıllarda üretici firmaların, verimlilik ve maliyet konularına önem vermeleri uzun dönemli sözleşmelerin yapılmasını hızlandırmıştır. İlk kez 1971'de Arkansas'da Frederick W. Simith adlı girişimci, gecelik teslimatı amaçlayan hava taşımacılık şirketini kurmuştur. 1973'de Federal Express, 389 personel ve 14 uçağıyla uluslararası hava limanında faaliyete başlamıştır, 2000'li yıllarda dünyanın çeşitli yerlerinde olmak üzere, 150 bin personel, 648 uçak ve 64 bin araçtan oluşan filoaya ulaşmıştır (Akyıldız, 2004:3).

1980'li yıllarda taşımacılık konusunda yapılan düzenlemeler, aktarma taşımacılığının (limanlarda treyler ve konteynırların kullanıldığı intermodal taşımacılık türü) yanında yeni taşımacılık biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yeni gelişmeler gerçek lojistik ortaklıkların ve müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin, kurulmasına zemin hazırlamıştır. Oluşturulan ittifaklar gerek müşteri ilişkilerinde gerekse, lojistik ekonomisinde büyük gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Yine bu yıllarda yaşanan şirket evlilikleri bir çok firmanın isteğinden daha fazla dağıtım merkezleri ve depolara sahip olmalarını sağlamış, bu durum, dağıtım merkezlerinin nerelerde kurulması gerektiğini yeniden analiz etme ve tesislerin birleştirilmesi mecburiyetini doğurmuştur. Birleştirilen bu tesislerin

birçoğu, dış kaynak kullanımına açılmış ve 1990'lı yılların başlarında işletmenin öz faaliyetiyle doğrudan ilgili olmayan fonksiyonların dış kaynaklardan karşılanması daha büyük ölçüde rağbet görmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler lojistik hizmet tedarikçilerini kendi alanlarında daha fazla uzmanlaşmaya ve daha kaliteli hizmet sunmaya teşvik etmiş, bu da etkin lojistik ortaklıkların kurulmasını kolaylaştırmıştır (Akyıldız, 2004: 3-4).

3.2.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmanın Önemi

Lojistik, günümüz işletmelerinde çok önemli bir kavram olarak dikkat çekmeye başlamış ve işletmelerin katlanmak zorunda oldukları zorunlu maliyetlerden öte, bir rekabet unsuru olarak benimsenmiştir. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde, lojistik maliyetler çok önemli bir yer tutar. Lojistik maliyetlerde yapılabilecek bir azalma, işletmenin rakipleri karşısında avantajlı bir duruma gelmesini sağlar. Lojistik yönetimin temelinde, hizmetlerin konsolidasyonu, ölçeklerin büyütülmesi, optimizasyonu, ölçümlenmesi ve gerçek zamanlı (online) bilgi akışı yatmaktadır. Lojistik hizmetinin verilme amaçlarını ise, maliyetlerin düşürülmesi, stok miktarının azaltılması, hizmet kalitesinde artış, pazara ulaşma süresinde kısalma, firma esnekliğini artırma ve nakit yaratma oluşturmaktadır (Ülengin ve Aktaş, 2003:44).

Bir üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı yada lojistik hizmet veren firma, nakliye ve depolama yapsın yapmasın nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten ve kontrol eden dışsal bir hizmet işletmesidir. Bu faaliyetler, lojistik faaliyetlerin tümü veya en azından nakliye yönetimi ve depolama dahil edilerek yapılmalıdır. İki taraf arasındaki ilişki formel veya informal olabilir. Üçüncü parti lojistik firması ve müşterileri arasındaki ilişki sözleşmeye odaklanmaktan ziyade ortaklık ve uzlaşmaya ve hatta karşılıklı kazançlara ve sürekli ilişkiye odaklanmıştır. Lojistik faaliyetlerin, alanında uzman lojistik hizmet sağlayan firmalar tarafından dış kaynak kullanılarak yapılması şirketin lojistik fonksiyonunun etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır. Lojistik hizmet verenlerin kullanımı, hizmet alan firmalara temel faaliyetlerine daha yetkin bir şekilde odaklanma imkanı verir. Dış kaynaktan yararlanma, firmalara rekabet avantajı elde etmek, ürünlere ölçülebilir değerler ilave etmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek, yeni pazarlar açmaya yardımcı olmak, belli bir amaç doğrultusunda kaynaklar sağlamak gibi katkılar da sağlayabilir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, hızlı ve üstün müşteri hizmetleri sayesinde daha iyi

rekabet edebilmek ve kazanç sağlayabilmek amacıyla müşteriler için değer yaratabilirler. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı kullanmanın en önemli sebeplerinden biri de firma içinde hem maliyetli hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmaktır. Bu durum, firmalara rakiplerine göre daha düşük maliyet ve müşteri hizmet düzeyini geliştirme imkanı verir. Ayrıca, bazı bölgelerde firmaların lojistik çalışanları ve varlıkları olmasa bile ulusal veya bölgesel uzmanlara sahip lojistik firmaların kullanımı müşterilere firmanın bölgesel olduğu imajı verecektir. Stratejik veya yönetim düzeyinde, şirketlerde kompleks bilişim sistemlerinin olmayışı, firmaları dış kaynağa güvenmek durumunda bırakabilir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının kullanımıyla, firmalar stratejik planlama ve yönetim konularına daha çok zaman ayırabilirler, lojistikten daha ziyade temel faaliyetlerine odaklanabilirler (Birdoğan, 2004:83).

3.3. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAĞLADIĞI YARARLAR VE KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR

Tüm sektörlerde hızla yaygınlaşan dış kaynak kullanımı işletme yapısında köklü değişikliklere neden olmaktadır. Birçok görüşe göre işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurmaları ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler vasıtasıyla ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları, sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenlerini sadece maliyeti düşürmek ile sınırlamak doğru olmaz. İşletmeler için her zaman maliyet önemli olmuştur, ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenleri farklılık göstermektedir

3.3.1. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar

Lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile lojistik hizmet sağlayıcılara yaptıran işletmelerin amaçları arasında; maliyet liderliğini sağlamak, temel işletme faaliyetlerine odaklanmak, teknolojik gelişmeler ve değişimlere uyum sağlayabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve küçülmeye gitmek yer almaktadır. Bunlara ek olarak işletmeler ürün/hizmet kalitesini artırmak, işletme varlıklarının etkin kullanımını sağlamak ve örgüt performansını artırmak amacıyla da lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelmektedirler (Onay ve Kara, 2009:594).

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile elde edebilecekleri bir takım önemli yaralar bulunmaktadır. Bu yaralar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1.1. Temel (Öz) yeteneklere odaklanma

Temel yetkinlik kavramının ortaya çıkışı ve gelişmesi, stratejik dış kaynak kullanımının gelişmesini körüklemiş ve yönlendirmiştir. İş yaşamı gittikçe karmaşıklaştığından ve uzmanlaşma gereken alanlar derinleştikçe yöneticiler her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmişlerdir. Üç beş alanın üzerine çıkıldığında daha odaklı çalışan rakiplerinin ya da tedarikçilerinin performansına ayak uyduramaz hale gelmektedirler. Her alan başlı başına bir yoğunlaşma, yönetim ve adanmışlık gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak da firmalar her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki temel yetkinliklerine odaklanıp, kaynaklarını bu yetkinlikleri koruma ve geliştirmeye böylelikle rekabetçilikleri arttırmaya odaklanmaktadır (Mersin, 2005).

İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personeli, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneği üzerine odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır (Özbay, 2005:12).

Günümüzün pazar şartları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, lojistik ile ilgili, finansman dahil, sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devredilmektedir. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak, ilişkiyi yönetmek ve kontrolü sağlamaktadır. Hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir (<http://kalkinma.org>).

3.3.1.2. Maliyetlerin azaltılması

İşletmelerin dış kaynak kullanmasının belki de en önemli nedeni maliyetleri azaltmaktır. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri, dış kaynak

kullanarak sağlaması yani tedarikçi işletmeler kullanması; işletmeye, maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Özbay, 2005:11-12). İşletmelerin pazarda etkin bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusunda diğer işletmelere göre daha etkin olabilmelerine bağlıdır. İşletmeler maliyetlerini daha etkin oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin gereksiz harcama olduğuna ve işletmeye zarar vermeden gereksiz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek durumundadırlar. Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur. İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56' sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005:273-274).

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi faaliyetlerde maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. İşletmelerin temel yetkinlikleri ile ilgili faaliyetlerin dışındakilerde dış kaynak kullanması, işletmelere önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. DKK firmalarının ölçek, uzmanlık, deneyim gibi avantajları, bu firmaları cazip kılmaktadır. Bu nedenle, işletmenin yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçilere yaptırması maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır. 100'den fazla firma üzerinde PriceWaterhouseCoopers tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışmada firmalar öncelikli olarak insan sayılarını azaltma ve böylelikle kısa dönemli maliyet tasarrufları sağlamak için DKK'na yönelmekteydi. 90'lı yıllar boyunca yapılan

çalışmalarda da genelde maliyetleri azaltma en önemli etmen olarak ortaya çıkmaktaydı (Mersin, 2005).

Firmaların dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları tedarikçiler; uzman oldukları alanda iş hacmi olarak büyük oldukları ve kitlesel üretim yaptıkları için işi daha ucuza gerçekleştirebilmektedirler. Burada sabit yatırımlar çok geniş bir müşteri grubuna hitap ettiği için önemli bir maliyet avantajı sunmaktadır. Bu nedenle bu tür kuruluşlar daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlar elde etmektedir. Dolayısıyla firma yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediğı faaliyetleri tedarikçi firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli avantajlar sağlayacaktır (Özgün, 2006:36).

3.3.1.3. Maliyetlerin önceden bilinmesi

Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değışimlerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değışeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer firma bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok şirket hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değışimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan firma alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firmaya hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir (Birdoğan, 2004:103).

3.3.1.4. Süreç Yenileme

Süreç yenileme, firmaların rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için firma bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2005:403). Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler, işletmenin müşteriye cevap verme süresini kısaltmasına yardımcı olmakta ve bu sayede işletme, dış kaynak kullanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırmaktadır (Özbay, 2005:12).

Süreç yeniliğı, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliğı, bir ürün ya da hizmeti üretme veya

sunmanın yeni ya da gelişmiş bir yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin Tam Zamanında Üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir. Bununla birlikte Davenport (1993) süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesidir. Bu anlamda süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramıyla eş anlamlıdır (Bayındır, 2007:244).

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, yenilenmesi sürecin anlaşılması ile başlar. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi, süreçlerden değer katmayan aktiviteleri atarak ve değer katanları düzenleyip, basitleştirerek, sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir tekniktir. Süreç iyileştirilirken aşağıdaki prensipler dikkate alınır (Özkan, 2005):

1. Sadeleştirme

1. Yalnızca katma değer yaratan adımların ele alınması
2. Kontrol ve karar adımlarının azaltılması
3. Daha az sayıda ve daha nitelikli personel kullanımı
4. Yeniden işleme adımlarını ortadan kaldırmak için önleyici ve denetleyici sistemlerin kurulması
5. Tekrar eden faaliyetlerin yok edilmesi

2. Basitleştirme

1. Erken karar noktalarının oluşturulması
2. Çok hatlılık, işlerin paralel gerçekleştirilmesi ve mümkün olan en kısa zamanda başlatılması, ara hedeflerin belirlenmesi
3. Çok yeteneklilik, ekip odaklı çalışmak, yetki ve sorumluluğun artırılması, imzaların azaltılması, matriks organizasyon
4. Teknolojiyi girdi olarak kullanmak, otomasyon, bilgi erişimi ve işleme, uzman sistemleri kullanmak

Sonuç olarak süreç yenileme, özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltması nedeniyle; işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Süreç yenileme çalışmalarının sonucunda; işletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış

kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır (Özbay, 2005:12).

3.3.1.5. Küçülme

İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği artırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek ve haberleşmedeki bozulmaları azaltmaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için; işletmeler bilinçli bir şekilde, yapılacak olan işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşi kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bu küçülmeyi dış kaynak kullanımı sağlamaktadır (Özbay, 2005:13).

3.3.1.6. Belirlenmiş hizmet düzeyleri

Dış kaynak kullanımı şirketleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır (Mersin, 2005):

3.3.1.7. Teknolojik yenilikleri takip etme

İşletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilme, yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma isteğidir. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanı sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler, tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır (Özbay, 2005:13).

3.3.1.8. Bilişim teknolojisinin doğru kullanılması

Bilişim teknolojisinin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi işletmenin rekabet edebilirliğine büyük katkılar sağlamaktadır. Bilişim teknolojisini doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin şekilde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksamaması, sistem içindeki stoklarının artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bilişim

teknolojisini, etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek, dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğudur; dolayısıyla başaramadıkları takdirde önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, dış kaynak kullanımının sağladığı en önemli faydalardandır (Birdoğan, 2004:103-104).

3.3.1.9. Riski azaltma

İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riski de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojideki yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması; riski de artırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi işletmelerle çalışmak; yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Özbay, 2005:14).

3.3.1.10. Başarılı işletmeler arasına girebilme

Başarılı işletmeler; teknolojiye, metodolojiye ve insana yoğun yatırımlar yapmaktadır. Bu işletmeler birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikteki birçok tedarikçi işletme ile çalışarak, onlardan tecrübe ve bilgi kazanmaktadır. Ayrıca, bu işletmeler ile yakın ilişkiler kurularak stratejik faydalar da elde edilmektedir. Bu tedarikçi işletmelerden kazanılan tecrübe ve bilgi, işletmeye eğitim ve teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kaçınmalarına ve esas yaptıkları iş üzerinde çalışmalarına fırsat tanımaktadır. Kazanılan bilgi ve tecrübelerin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılması, işletmenin büyümesini ve başarılı işletmeler arasında yer almasını sağlamaktadır (Özbay, 2005:14).

3.3.1.11. Kontrol dışı fonksiyonlar

İşletmeler, etkin olmayan bir fonksiyon için dış kaynaklardan yararlanabilir. Bir fonksiyonun yönetilmesi ya da kontrol edilmesinde zorluklar ile karşılaşıldığında, işletmenin öncelikle sorunun çözümü için gereken kaynakları açıkça saptaması gerekir. Gerçek sorunun ne olduğu bilinmedikçe, bu iş için gerekli tedarikçi işletme ile iletişim kurmak doğru olmaz. Ancak sorunun tespitinden sonra dış kaynak kullanarak etkin olmayan faaliyetler verimli hale getirilir ve böylelikle etkin olmayan bir faaliyet kontrol altına alınmış olur (Özbay, 2005:14).

3.3.1.12. Kaynak transferi

İşletme, temel olmayan fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı teçhizatı, binaları, araçları, gereçleri ve izin belgesini; dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmeye satabilir. İşletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle tedarikçi işletmeye transfer edilmesi ya da satılması sonucunda işletme nakit paraya da kavuşmaktadır. Aktiflerin içerdiği değerler göz önüne alındığında bu satış işletme için önem teşkil etmektedir (Özbay, 2005:15).

3.3.1.13. Kaynakların dağıtımı

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla, işletmeler bu sınırlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek zorundadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı tanımaktadır. Böylece işletmeler, kaynaklarını önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik ve temel fonksiyonlara yönlendirirken, tamamen müşteri üzerinde odaklanma fırsatı bulmaktadır (Özbay, 2005:15).

3.3.1.14. Yatırım harcamalarını azaltma

Dış kaynak kullanımı yoluyla teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamakta, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak ise temel fonksiyonlara kaydırılabilmektedir. Bu şekilde işletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmesi de kolaylaşmakta, tedarikçi işletmelerin araştırma-geliştirme departmanlarından faydalanarak, daha düşük maliyetle bu işi gerçekleştirmesi de mümkün olmaktadır. Diğer taraftan dış kaynak kullanımı, yapılacak yeni yatırımları ve bu yolla ortaya çıkacak riski de azaltmaktadır. Yatırım harcamalarının azalması, işletmelerin sahip oldukları sermayeyi gerçek işlerine yöneltmelerini mümkün kılmaktadır (Özbay, 2005:15).

3.3.1.15. Finansal kaynaklardan yararlanma

Finansal kaynaklar için işletmeler arasında önemli bir rekabet vardır. Yöneticilerin vermesi gereken önemli kararlardan biri Finansal kaynakların, nasıl değerlendirileceği konusudur. İşletmenin elindeki sınırlı Finansal kaynakları etkin bir şekilde kullanmak, yine işletmenin elindedir. Dış kaynak kullanımı, işletmeye bu imkanı tanımaktadır. Dış kaynak kullanımı, temel yeteneğimiz dışındaki işlere

sermayeden aktarılması gereken yatırımları azaltmaktadır. Bu sayede temel yetenekle ilgili işlere daha çok sermaye aktarılması sağlanmaktadır (Özbay, 2005:16).

DKK, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005:274; Fill ve Visser, 2000:45). İşletmeler riski azaltmak yada paylaşmak için DKK'na yönelmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:274). Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler, uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta ve böylece kazanç elde etmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005:274-275; Quinn ve Hilmer 1994:53).

3.3.1.16. Kaliteyi artırma

Bir çok işletme dış kaynak kullanımı uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi işletme ile dış kaynak kullanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynak kullanımını uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi; işletmenin, temel yetenekleri dışında faaliyetleri, kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi işletmeler bulması ile mümkündür. Bunun için tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir güce sahip olmaları gerekmektedir (Özbay, 2005:16).

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir. İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmesi gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamalarına gitmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005:275).

3.3.1.17. Hız kazanma ve esneklik

Özellikle müşteri hizmetleri alanında servis hızı önem kazanan bir kriter haline gelmektedir. İşletmelerin, konularında uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerden dış kaynak kullanımı durumunda önemli ölçüde hız kazanılmaktadır (Özbay, 2005:16). İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak

yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadırlar. İşletmelerin organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison'un yaptığı araştırmaya göre, işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Tanyeri ve Fırat, 2005:273-274).

Günümüzde işletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları da gerekmektedir. İşletmelerin karar eğiliminden kurtularak hareket kabiliyetinin yüksek esnek birim haline gelmelerini sağlayan gelişmelerden biri de, dış kaynak kullanımı faaliyetlerini artırmaları, işletme yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline gelmektedir (Özbay, 2005:13).

3.3.1.18. Geniş ve esnek kaynak havuzu

Farklı alanlara yayılmış farklı hizmetlerin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir firma tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, entegrasyonunu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel yada mevsimsel olarak üretim yada dağıtım gereksinimleri artan firmalar için dış kaynaklardan yararlanma firmalara büyük esneklik sağlamaktadır. Firmanın bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar yada ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır (Mersin, 2005).

3.3.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra işletmeler açısından bazı riskleri de söz konusudur. Özellikle tedarikçi işletme ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı durumlarda başarısızlık kesindir. Tedarikçi işletme ile dış kaynak kullanımından yararlanma yolunu seçen işletme, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidir. Aksi halde sorunlar işbirliğini olumsuz olarak etkileyecek ve işbirliği başarısız bir strateji haline dönüştürecektir. Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verildiği, işletme için önem

arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynak kullanımı kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği durumlarda birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mersin, 2005b).

3.3.2.1. Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemini tercih eden firma, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının tedarikçi tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, dış kaynaklardan yararlanma konulu etkileşimlerde tedarikçi firma, gizlilik derecesi yüksek bilgileri öğrenebilmekte ve firma ile tedarikçisi arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgileri birer koz olarak kullanılabilir (Mersin, 2005b).

3.3.2.2. Kontrol maliyetleri

Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin firma misyonuna uygun yapılmaması firmanın rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır (Mersin, 2005b).

3.3.2.3. Çalışanlar üzerindeki etkileri

Dış kaynak kullanımı yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin işletme içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır (Mersin, 2005b). Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığının ve yabancılaşmasının artması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir.

Bu nedenle dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken çalışanların ihtiyacına karşılık verebilecek bir sistem geliştirilmelidir (Özbay, 2004:41). İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını oluşturacağı bir strateji sonucunda almalı ve sahip olduğu yetenekli çalışanları da bu süreçte değerlendirerek kaybetmemelidir (Oflluoglu ve Dogan, 2009:150).

Maliyetleri azaltmada, insan kaynaklarının dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamanın etkisi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Uluslararası ve büyük işletmeler maliyetlerini azaltmada bu yöntemi sıklıkla kullanmaktadırlar. Örneğin, İngiliz British Telecom şirketi, Accenture HR Services ile yaptığı anlaşma sonucunda insan kaynakları harcamalarında %20 oranında tasarruf sağlamıştır. İşe alma, işten çıkarma ve iş gücü veritabanı faaliyetleri anlaşmayla dış kaynaklara yani Accenture HR Services firmasına devredilmiştir (Ecerkale ve Kovancı, 2005:71).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, bazı araştırmacılara göre; çalışanları işlerinden eden bir modeldir. Dış kaynaklara devredilen departmanlarda çalışanlar işlerini kaybetmektedirler. Bazılarına göre ise dış kaynaklardan yararlanma, bu işi yapacak olan firmalar marifetiyle yeni istihdam alanları yaratmaktadır. İkinci görüşü savunan araştırmacılar, her mağazada, işyerinde güvenlik ve temizlik işlerinin dış kaynaklar yoluyla sağlandığını bu nedenle yeni istihdam alanları oluşturduğunu ileri sürerek işsizliğe çözüm yolu gibi konuyu değerlendirmektedirler (Oflluoglu ve Dogan, 2009:150).

3.3.2.4. Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır (Özbay, 2004:40).

3.3.2.5. Esneklik kaybı

Uzun vadeli sorunların başında, dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin tedarikçi işletmelere aşırı bağlanması gelmektedir. Gerçekten ortaklık anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletmeyi, tedarikçi işletmeye bağımlı

hale gelebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan işletme, esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir tedarikçi işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir (Koçel, 2005:392).

Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözeterek esneklikler kazandırılmalıdır (Mersin, 2005b).

3.3.2.6. Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi

İşbirliğine girilecek tedarikçi işletmenin seçiminde üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar vardır; teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi (Özbay, 2004:40).

3.3.2.7. İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynak kullanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı firma, dış kaynak hizmeti alan işletmenin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi de işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenle işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamalarında başarıya ulaşması için lojistik hizmet sağlayıcı işletme ile ilişkilerini dikkatlice geliştirmesi gerekir. Aksi takdirde işletme kendine yeni bir rakip yaratmış olacaktır (Özbay, 2004:40).

3.3.2.8. İşletmenin içinin boşaltılması

Dış kaynak kullanımı bir anlamda işletmelerin içlerini boşaltmaları ve yeteneklerini kaybetmeleridir. Çünkü işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ne kadar çok dış kaynaklardan sağlanırsa, işletme o kadar içi boş hale gelir. Bu nedenle işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel

yeteneklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanma yoluna gidilmesi gerekmektedir (Özby, 2004:40).

3.3.2.9. Dış kaynağa bağımlı kalınması

Uzun vadeli sorunların başında, lojistik hizmet sağlayıcı işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Uzun süreli ve ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki, sonunda işletmeyi lojistik hizmet sağlayıcı işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda, işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin fiyat ve benzeri koşullarına uymak zorunda kalabilir. Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa, bu da önemli bir risk olacaktır. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan alanların, dış kaynaklardan sağlanmaması daha yararlıdır (Özby, 2004:40).

3.3.2.10. Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma

Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanmak ve yöneticilerin uzun vadeli düşünmemesi; işletmelerin, dış kaynak kullanımı uygulamalarından beklenen faydayı sağlayamamalarına neden olacaktır. Dış kaynaklardan, kısa vadede sorunların çözümünde yararlanılması başka ciddi sorunları ortaya çıkarabileceğinden uzun vadeli düşünmek daha faydalı olacaktır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı ile ilgili hedeflerin kesinlikle uzun vadeli yapılması gerekir (Özby, 2004:40).

3.4. LOJİSTİK FAALİYETLERDE GELENEKSEL NAKLİYE YAKLAŞIMI İLE DKK'NIN KARŞILAŞTIRILMASI

Sürekli bir rekabet avantajına sahip olma ihtiyacı, üstün müşteri hizmetinin etkili ve verimli bir şekilde sağlanması hakkında giderek artan önem ve temel yetenekler ve yeniden mühendislik konularının stratejik değeri lojistiğin dış kaynak kullanımı yolu ile sağlanması yolunun ve sağlanan hizmetlerin geleneksel lojistik hizmetlerinden çok farklı olmasını sağlamıştır (Aydın, 2005:134).

Geleneksel nakliye yaklaşımı ile DKK'nın karşılaştırması Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Geleneksel Nakliye Yaklaşımı İle DKK'nın Karşılaştırması (Birdoğan, 2004)

Standart	Müşteriye özel, uygulanabilir
Genellikle tek boyutlu hizmetler (Örneğin; yalnızca depolama veya taşıma)	Taşıma, depolama, stok yönetimi ve diğer sistemlerin birbirini tamamladığı çok boyutlu hizmetler (Bütünleşik sistem yaklaşımı)
Amaç, daha düşük taşıma maliyetleri	Amaç, bir yandan daha fazla esneklik ve daha iyi hizmet sağlarken diğer yandan da daha düşük toplam taşıma maliyetleri
Sözleşmeler bir veya iki yıllık	Sözleşmeler daha uzun süreli
Paketlenen malzemelerin taşınması gibi uzmanlık gerektirir	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlık ve analitik yetenekler gerektirir
Sözleşmelerde genellikle pazarlık daha az zaman alır	Sözleşmelerde genellikle pazarlık daha fazla zaman alır
Firmalar arasındaki bağ daha zayıftır, daha basit düzenlemeler vardır ve nispeten hizmet sağlayıcı firmayı değiştirme maliyetleri daha düşüktür.	Düzenlemelerin karmaşıklığı daha yüksek değiştirme maliyetlerine yol açar.

Geleneksel nakliye anlayışı ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının karşılaştırılması (Ceren, 2004):

Geleneksel Nakliye Yaklaşımı

- Standart hizmetler sunulur. Nakliye ya da zincirin bir halkasını oluşturan hizmeti sağlayan firma ürettiği hizmeti piyasaya sunar ve müşterilerden uygun olanlarının bu hizmeti almasını bekler.
- Geleneksel nakliyede genellikle tek bir hizmet modu sunulmaktadır. Sadece kara nakliye, sadece gümrük vb.
- Geleneksel yöntemde amaç, nakliye masraflarının en aza indirilmesidir. Taşıma modları birer birer kullanıldığından seçici olmakta en belirleyici unsur fiyattır. Örneğin İzmir - Ankara ton fiyatı ne kadar gibi. Tüm tedarikçiler bu kıstas ile değerlendirilirler. Bu da hizmet kalitesinden ödün verilmesine ya da tedarikçinin zarar etmesine yol açabilir.
- Nakliye sözleşmeleri genellikle bir yıllık ya da daha az sürelerle yapılır. Genelde satın alma departmanları tarafından yönetilen süreçlerle iş verilir. Tedarikçi sürekliliği, el alışkanlığı, geçen dönem performansı gibi unsurlar fazla dikkate alınmaz.
- Genelde daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi vardır. Dar alanda edinilen bilgi ve tecrübeler ile işler alınabilir ya da yürütülebilir.

- Geleneksel yöntemde sözleşmeler için yapılan görüşmeler genelde kısa sürer. Daha çok alıcı tarafından detaylandırılmış, standart hale gelen işe sadece fiyat ile katkıda bulunulması istenir.
- Geleneksel yöntemlerde tedarikçi firmanın elindeki tek araç fiyat olduğundan başka daha uygun fiyat veren firma ortaya çıktığında müşteri tedarikçisini hemen değiştirebilir. Yani müşteri- tedarikçi bağları oldukça zayıftır.

Dış Kaynak Kullanımı

- Müşteriye özeldir. Daha teknik deyim ile tailor made - terzi işi - hizmet sunulur. Öncelikle müşterinin ihtiyacı anlaşılır ve ihtiyaca uygun bazen sadece o müşteri için hizmet üretilir.
- 3PL hizmetlerde genellikle hizmet modları daha çok birbirini tamamlar niteliktedir. Hizmetlerin bütünlüğü sağlanarak hem süreçler arasında bilgi aktarımında hem de birkaç sürecin aynı altyapı ile yapılmasında avantajlar amaçlanmaktadır
- Outsource edilmiş bir hizmette, hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi ve daha da önemlisi süreçler arası bilgi akışlarının düzenli olması sağlanır.
- Genellikle üst düzeyde tartışılır ve karara bağlanır. Anlaşmalar daha uzun süreli (hatta 10 yıllık örnekler vardır.) yapılabilir. Her yıl fiyat ayarlaması yerine yıllık iyileştirme performans hedefleri konur.
- Outsourcing de daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik düşünme becerisi gerekmektedir.
- Lojistik anlaşmalarda sözleşme görüşmeleri genellikle uzun sürer. Bazı büyük anlaşmaların 12 - 15 ay süren görüşmelerin sonucunda yapıldığı bilinmektedir. En kısa 6 - 9 ay arasında görüşme, inceleme süresi vardır.
- Bir lojistik anlaşmasında ise uzun görüşmeler ve incelemeler sonucunda yapılan bir anlaşma olduğundan dolayı derin ilişkiler kurulabilir. Hizmet sağlayan firmayı kısa vadede değiştirmek yüksek maliyetli olmaktadır.

3.5. LOJİSTİK DEĞER VE LOJİSTİK EK DEĞER

Lojistik değer firmanın bir bütün olarak sağladığı değerlerin yalnızca bir bölümüdür. Ancak, firmanın yarattığı toplam müşteri değerinde önemli bir paya sahiptir. Lojistik faaliyetlerin nasıl değer yarattığına dair pek çok görüş mevcuttur.

Geleneksel olarak lojistik değer, müşteriye sunulan ürünle ilgili verilen hizmet niteliklerinin yer ve zaman faydasıyla ilgili yarattığı sonuçlara dayandırılmıştır. Bununla beraber, lojistik hizmetlerin kendi yarattığı şekil ve sahiplik faydasının yaratılmasına da katkı sağladığını vurgulamıştır. Örneğin, lojistik hizmetler ambalajlama ve paketleme hizmetleriyle şekil faydasına, taşıma hizmetiyle de sahiplik faydasına katkı sağlamaktadır (Akyıldız ve Tuna, 2007: 652).

Zaman faydası da yer faydası gibi lojistik faaliyet sonucu ortaya çıkmaktadır. Yer ve zaman yönünden lojistiğin sağladığı faydalar birlikte değerlendirildiğinde malların tüketicilere fiziksel olarak sunulabilmesinin ve dolayısıyla malların ihtiyaç duyulan anda ve yerde satılmasına imkan verecek hareketlerin en uygun şekilde tasarımı, planlanması ve operasyonunu gerektiren temel bir rolü bulunduğu anlaşılmaktadır (www.kobifinans.com). Esasen lojistik değer olarak tanımlanan yer ve zaman faydası lojistik sistemin bir çıktısıdır. Doğru ürünün doğru yerde, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru zamanda ve doğru fiyatla doğru müşterilere ulaştırılmasını ifade eder (Akyıldız ve Tuna, 2007: 652).

Yer ve zaman faydasının lojistik yönü dışında mülkiyet faydası üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Ürünlerin satışından sonra malların alıcıları tarafından fiziki olarak sahip olabilmesinde taşıma ve depolama işlemlerinin tamamlanması sonrası mülkiyetin de tamamen alıcıya geçmesinden dolayı mülkiyet faydasını da desteklemesi ve geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Lojistiğin bu derece katma değer sağlayan faydaları, kilit konumuyla başarılı olabilmesinde ölçek ekonomileri ile kapasite kullanımı önemli rol oynamaktadır (www.kobifinans.com).

Lojistik değer; tedarik zinciri maliyetlerini minimum kılarken, ortakların karını maksimuma çıkaran müşteri hizmet gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanabilir. Lojistik ek değer ise, pazar payını artırmak amacıyla geliştirilmiş veya fazladan hizmet sağlanması amacıyla ek hizmet bileşenlerini içeren hizmetler olarak tanımlamıştır (Rutner ve Langley, 2000: 78). Akyıldız ve Tuna (2007) tarafından yapılan bir odak grup çalışmasında katılımcıların lojistik değer ve lojistik ek değer ile ilgili yaptıkları tanımlar genel olarak aşağıdaki ifadelerle özetlenebilir:

- Lojistik değer; istenilen ürünlerin istenilen noktalara zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması ve gerektiğinde esnekliğin sağlanmasıdır.
- Lojistik değer; maddi anlamda karşılığı ödenmiş veya anlaşma şartlarında belirtilen hizmetlerin sözleşme şartlarına uygun olarak verilmesidir.

- Lojistik değer; lojistik hizmetlerin firma karlılığını artıracak şekilde verilmesidir.

Bu tanımlar, lojistik değerin, lojistik hizmetlerin sağladığı zaman ve yer faydasına dayandırıldığını göstermektedir. Vurgulanan en önemli nokta, sözleşmede belirtilen lojistik hizmetlerin sözleşme şartlarına uygun olarak verilmesidir. Diğer bir ifadeyle, lojistik değer yaratan hizmetler, beklenen hizmetlerin verilmesidir. Böyle bir yaklaşım, temel gereksinim ve performans gereksinimi ya da çekirdek hizmet ve kolaylaştırıcı hizmet gibi hizmet türleri sınıflandırılmasında bir ayrıma gidilmediğini göstermektedir. Tanımlarda dikkat çeken bir diğer nokta, lojistik tedarikçinin, sözleşme şartlarında yer almadığı halde sonradan ortaya çıkan gereksinimleri karşılayabilecek esnekliğe sahip olmasıdır. Bu tanımlardan hareketle lojistik değer; sözleşme şartlarında belirtilsin ya da belirtilmesin, müşterilerin beklentilerini, onların karlarını maksimuma çıkaracak şekilde karşılanmasını mümkün kılan hizmetlerden elde edilen yararlar dizisi olarak tanımlanabilir (Akyıldız ve Tuna, 2007: 654).

- Lojistik ek değer; müşteriye ayrıca bir maliyet getirmeksizin genel hizmet paketinde yer alan standartları belirlenmiş hizmetler dışında diğer firmalardan farklı veya fazladan verilen hizmetlerden elde edilen yararlar dizisidir.
- Lojistik ek değer; müşteriye verilen lojistik hizmetlerin müşteriye özgü hale getirilmesidir.
- Lojistik ek değer; müşteride sadakat duygusu yaratan hizmetlerdir. Diğer bir ifadeyle, belki de maddi bir karşılık ödemeyi gerektiren fakat herhangi bir ücret talep edilmeden verilen hizmetlerden sağlanan yararlardır. Örneğin lojistik firmasının gerektiği durumlarda hafta sonu veya diğer resmi ve dini bayram tatillerinde hizmet vermesi veya teknolojik yeniliklerden yararlanılarak sunulan hizmet demetinden elde edilen yararlardır.
- Lojistik ek değer; beklenmedik sorunlara bedelsiz veya çok küçük bedellerle alternatif çözümler getiren hizmetlerden sağlanan yararlardır.
- Lojistik ek değer; lojistik hizmet tedarikçisinden kaynaklanmayan ve sözleşmede öngörülemeyen beklenmedik olaylar nedeniyle müşterilerin uğrayacağı olası zararların önlenmesine yönelik hizmetlerden elde edilen yararlardır.
- Lojistik ek değer; müşteri sadakati yaratan hizmet paketidir.

Bu tanımlarda bazı farklılıklar olmasına rağmen her biri lojistik ek değerin bir yönünü vurgulamaktadır. Bunlar: sunulan hizmetin beklenmeyen hizmet grubunda olması, diğer tedarikçilerin vermedikleri hizmetleri vermesi, verilen hizmetlerin kişiselleştirilmesi, fazladan hizmet verilmesi, ayrıca bir ücret talep edilmemesi, olası sorunlar karşısında alternatif çözümlerin bulunmasıdır (Akyıldız ve Tuna, 2007:655).

3.6. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

İşletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. İşletme faaliyet ve uygulamalarında, donanım ve yazılım ürünlerinden daha fazla yararlanılması, beraberinde teknoloji yoğun yeni çalışma yöntemlerini getirmektedir. Bu ve buna benzer teknoloji uygulamalarının temel hedefleri, tüm etkileşim alanlarında hızlı bilgi alış-verisini sağlama, işletme ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırma, pazar payını büyütme, müşteri ilişkilerini geliştirme, tedarik ve dağıtım sistemleriyle entegrasyon, verimliliği yükseltme ve maliyetlerde tasarruf sağlanmasıdır (Erdal, 2005:4).

Mal hareketlerinin hacmi ve miktarının son yıllarda gittikçe artması, bu hareketleri yönetecek bilgi teknolojilerinin de benzer şekilde hızla gelişimine neden olmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişimin diğer birçok sektöre göre değerlendirildiğinde, lojistik sektöründe çok daha yoğun olduğu görülmektedir. Malların hareketinin planlamasında, evrakların hazırlanmasında, sevkiyat, teslimat, mal bedellerin tahsili, iade mallar gibi lojistikle ilgili bütün lojistik süreçlerde bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştığı anlaşılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin lojistik stratejik planlama olarak kullanımı hayati rol oynamaktadır. Ürünlerin doğru zamanda doğru yerde, doğru bilgi ile sunulmasına imkân verecek anında nitelikli bilgi transferi bilgi teknolojileri sayesinde gerçekleştirmekte, müşterilere nitelikli, rakiplerine göre çok hızlı çözümler ortaya koyabilme becerisini kazandırmaktadır. Lojistik süreçlerde taşıma operasyonlarından, siparişin alınmasına, sevkiyat bilgilerine, teslimat yerleri, dönüş yükü gibi filo yönetiminin temelini oluşturan bilgi teknolojilerine dayalı alt yapısına kadar tüm süreçler bilgi teknolojileriyle yönetilebilmektedir. Bilgi teknolojilerine sahip işletmelerin operasyon maliyetleri düşmekte, nitelikli işletmecilikle standardize edilmiş süreç yapılarıyla müşteri memnuniyeti yükselirken, diğer yandan daha rekabetçi yapı oluşturulabilmektedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı taşımacılık operasyonları ile

sınırlı kalmamakta, lojistik zincirin bir parçası olarak tüm taşıma modlarında, malların birleştirildiği veya dağıtımının yapıldığı taşıma terminallerinde gönderici, taşıyıcı, terminal işletmecisi, alıcılar gibi lojistik hizmet alan ve verenlerin tümünü ilgilendiren bütün kesimlerin hizmet alt yapıları bilgi teknolojileriyle kullanımı sistemin bir bütün olarak yapısının etkinliğini arttırmaktadır. Bilgi sistemlerinin gücünün gelişmesi, lojistik işletmelerin karmaşık işlemlerini yapabilecek hale getirmiş, geleceğe yönelik tahminlemeyle ilgili modellemelerde bilgi teknolojileri vazgeçilmez konuma gelmiştir. Bir başka önemli husus lojistik istihdamla ilgilidir. Süreçlerin güvenilirliği, verimlilik ve etik çalışan personelin süreçlerle uyumlu hale gelebilmesinde bilgi teknolojileri önemli rol oynamaktadır. ERP, MRP gibi süreçlerin bütününe idare edebilecek alt yapılara ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Çancı, 2008a). Görüldüğü gibi bilgi teknolojileri lojistik sistemlerin gelişmesinde kilit rolde bulunmaktadır. Buradaki temel eğilim lojistik operasyon süreçlerinin küçük bir parçası yerine, tüm süreçleri idare edebilecek yapılanmanın olmasıdır. Küresel işletmelerin pek çoğu bu eğilim içersinde bulunurken, ülkemizdeki işletmelerin lojistik alt yapıları yönünden bakıldığında benzer çizgiyi yakalamak konusunda aynı seviyede bulunduğumuzu söylemek doğru olmaz. Bu çizgiyi yakalamanın yolu bilgi teknolojilerine doğru yatırımı yapacak işletme yönetimi kadar, bu teknolojileri kullanabilecek nitelikli personelin de istihdamı gereklidir (Çancı, 2008a).

Lojistik sektöründe bilişim teknolojileri uygulamaları, özellikle Internet'in işletmelerde yaygın bir biçimde kullanımıyla ivme kazanmıştır. Sektörde kullanılan bilişim sistemleri; kurumsal kaynak planlama, depo yönetim sistemleri, nakliye yönetim sistemleri, ileri planlama sistemleri, uydu araç takip sistemleri, sipariş sistemleri, veri tabanı yönetimi, elektronik veri değişimi, İtranet ve ekstra net, POS takip sistemleri, web tabanlı kataloglar ve operasyon el programlar olarak sıralanabilir. Lojistik faaliyetlerinin her aşamasında bilişim teknolojileri yapılandırılarak, işletmeye aşağıdaki önemli edinimleri sağlamaktadır (Tekin, vd., 2005: 120-121).

- Tedarikçi işletmelerde çalışanlarla herhangi bir iletişim kurmadan, doğrudan sağlanan on-line hizmet ile müşterilerin ürünleri seçmesine ve sipariş vermesine olanak sağlamaktadır.
- Taşıma sırasında gönderilen siparişlerin ve taşıt araçlarının takip edilmesine ve izlenmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin Euteltracks adı verilen Filo

Araç Takip Uydu sistemleri (GPS) aracılığıyla tüm lojistik araçlarının konumlanması ve takip edilmesi sağlanarak, müşteri ve işletmenin eş zamanlı bilgilenmesi gerçekleştirilmektedir.

- Tüm lojistik işlemlerinde o isin gerçekleştirilmesine yönelik uzman sistemlerden yararlanılması, işlemlerin ve evrakların elektronik ortamda standart bir format üzerinden gerçekleştirilmesi ve hazırlanması sağlanmaktadır.
- Teslimatın gecikmesi, stok kontrolü, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan sorunlar hakkında müşteriler veya alıcılara eş zamanlı olarak iletişim kurma fırsatı vermesi ve bu durumun işletme veri tabanında görülmesini sağlamaktadır. Örneğin; cep telefonu şebekesi işleticilerinin veritabanlarında bulunan ve bir cep telefonunun açık olduğu anda hizmet aldığı baz istasyonunu gösteren bilgi kullanılarak lojistik yönetiminin yer belirleme ve izleme işlevleri gerçekleştirilebilir.
- Dünya çapında zaman ve mekan kısıtı olmaksızın müşterilerle iletişim olanağı sağlamaktadır.
- Sipariş veren işletmelere verdikleri siparişin durumunu her aşamada ve sürede kendi işletmelerinden kontrol etme ve bilgilenme olanağı sağlamaktadır.
- Müşteri ilişkileri konusunda yaşanabilecek her türlü sorunsalın etkin bir biçimde çözümlenebilmesinde önemli bir destek unsurudur.
- İnteraktif iletişim kanalları sayesinde, müşterilere işletme ile ilgili bütün birimlere doğrudan ulaşabilme fırsatları sunarak müşterilerin işletmeye güven duymalarını sağlar.
- Siparişe göre üretilen ürünlerde ya da teslimat sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişiklikleri anında taraflara iletebilme olanağı sağlamaktadır.
- Ödemelerin elektronik ortamda yapılmasına, hesapların ve borç durumunun kontrol edilebilmesine olanak sağlamaktadır.
- Müşterilerle olan her türlü iletişimin işletmeye getireceği maliyet yükünün azaltılmasını ve verilen her türlü hizmetin etkinliğini artırmaktadır.
- İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasında ve iletişim kurmasına olanak sağlamaktadır.

- İşletme lojistiği bağlamında dağıtımı yapılacak ve/veya toplanacak ürünlerin en etkin bir biçimde programlamaya olanak sağlamaktadır.

3.6.1. E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri

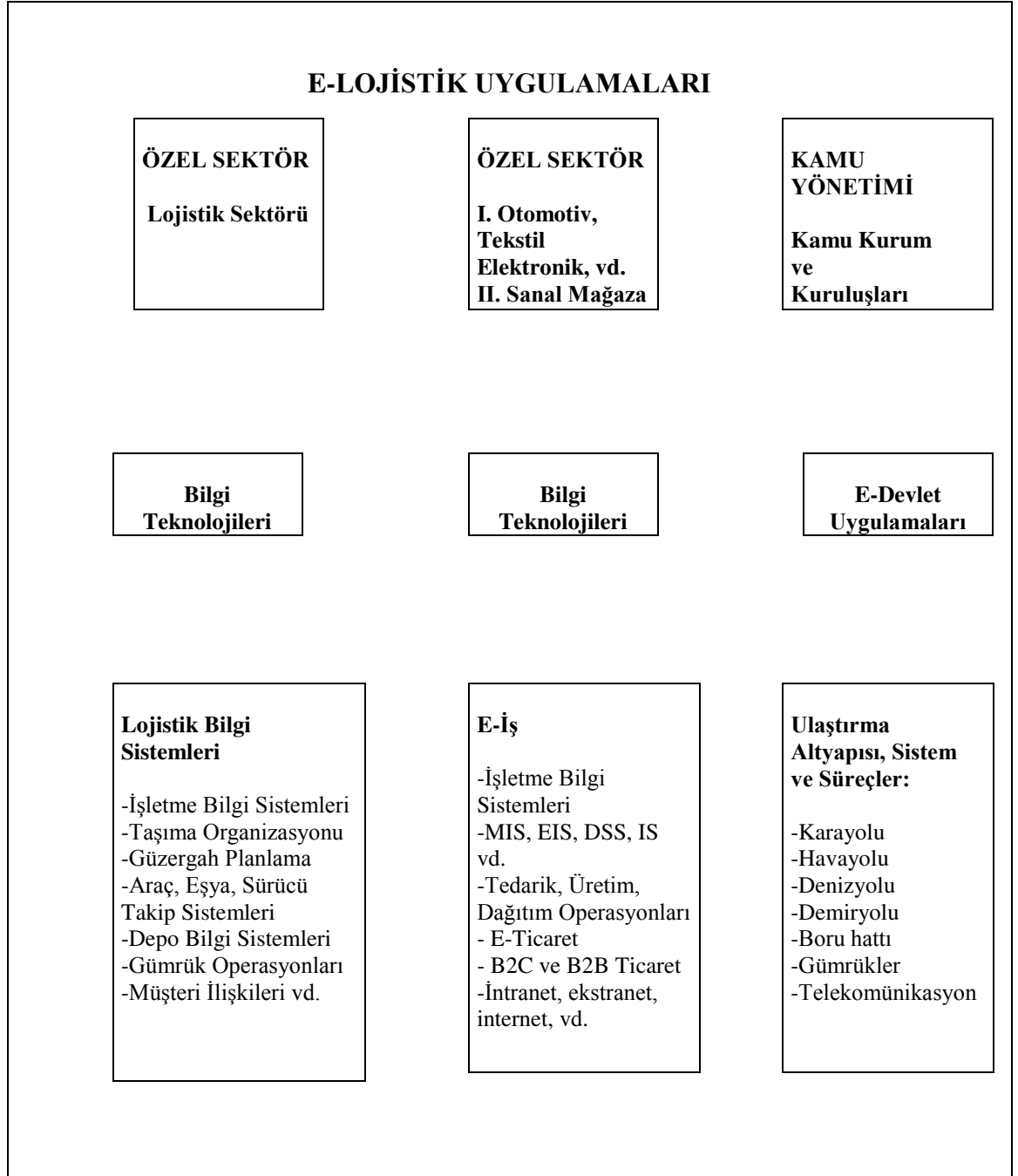
Küresel rekabet ortamı; işletmeleri ürettikleri ürünlerini kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin servis kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda günümüzde lojistik faaliyetleri; işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir. İşletmeler eş zamanlı olarak üretim faaliyetleri ve pazarlama etkinliklerinin yanı sıra lojistik birimlerine de önem vermek zorundadır. Lojistik faaliyetlerinin başarısı da, işletme performansına katkıda bulunabilecek her tür teknolojiyi yapılandırmak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, günümüzde işletmelerinin tüm birimlerinde etkin bir biçimde kullanılan bilişim teknolojileri, lojistik sektöründe de işletmelere önemli açılımlar ve edinimler sağlamaktadır (Tekin, vd., 2005: 116).

E-ticaretin, lojistik ve tedarik zinciri yönetimindeki etkilerinin henüz tam olarak anlaşılır durumda olmaması nedeniyle e-lojistiği kapsamlı bir şekilde tanımlamak zordur. E-lojistik; daha fazla bilgi ve hizmetin sunulduğu, geleneksel lojistiğin gelişmiş şeklidir. Daha açık bir anlatımla; geleneksel lojistik süreçlerinde(satın alma, depolama, müşteri hizmetleri vb.) internet teknolojilerinin temel alındığı sistemdir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 78).

Lojistik sektöründe bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmede en önemli etken küresel ticaretteki entegrasyon ve eşya trafiğinin hızlanmasıdır. Ürün çeşitliliği ve ticaret hacminin büyümesi eşya takibini zorlaştırmaktadır. Eşyanın hangi tarihte, ne zaman, nerede olduğunun tam zamanlı izlenebilmesi ancak lojistik bilgi sistemleriyle mümkün olmaktadır. Temel lojistik bilgi sistemlerinin uygulama alanları Murat Erdal tarafından 3 başlık altında ele alınmıştır (Erdal, 2005:3);

- Lojistik hizmet üreten işletmelerdeki “e” tabanlı uygulamalar
- Lojistik hizmet alan işletmelerdeki “e” tabanlı uygulamalar ve
- Kamu yönetiminde “e” tabanlı uygulamalardır.

Bu üç ana başlık aşağıdaki şekil 5’de daha geniş bir bakış açısıyla “e-lojistik” şemsiyesi altında toplanmaktadır.



Şekil 3.1: E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri Uygulama Alanları (Erdal, 2005:3)

E-ticaretin lojistik işletmelerine uygulanması şu yararları sağlayacaktır

(Gülenç ve Karagöz, 2008: 80):

- Gerekli ürünlerin temini,
- Ürünlerin koşullara uygun yerlere konumlandırılması,
- Ürünlerin rekabet edilebilir fiyatla sunulması,
- Ürünlerin ihtiyaç olundukları sırada kullanılır halde bulundurulması,
- Ürünlerin müşterilere doğru zamanda teslim edilmesi.

Bu sayılan maddeler e-lojistiğin özünü oluşturur. Bu beş maddeyi uygulayabilmek için; e-lojistik stratejiler kurmak, planlama yapmak, ortaklıklar kurmak ve teknolojiyi kullanmak gereklidir. Hız ve müşteriye özgü oluşturulan hizmetler, e-lojistiğin göze çarpan ilk özelliklerindendir. Hız ile belirtilmek istenen, sadece sipariş edilen malların istenilen zamanda bulundurulmasını sağlamak değil aynı zamanda değişimlere hızlı cevap verebilmek ve esneklik yaratmaktır. Müşteriye özgü hizmetlerin oluşturulmasında e-lojistiğin dinamik olma özelliği de belirir. Çünkü çoğu zaman özel siparişleri içerir, müşteriler artık kendisine ortak olarak göreceği daima yanında olduğunu bildiği, günün her saati izlenirliği olan sağlayıcılarla çalışmak arzusundadır. Geleneksel lojistik faaliyetler, bu gereksinimlere karşılık verme konusunda yetenekli değildir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 80).

E- ticaret, sadece lojistikte değil tersine lojistik faaliyetlerinde de oldukça etkili bir yönetim aracıdır. Kokkinaki vd. (1999) tersine lojistikte e-ticaretin rolünü incelemişler ve tersine lojistik aktivitelerini destekleyecek üç model belirtmişlerdir. En yaygın kullanılan tersine lojistik için e-ticaret modeli, hem yeni hem de kullanılmış ürünler için elektronik pazarlardır. Ayrıca web üzerinde kullanılmış parçalar veya yeniden üretilmiş ekipmanları sağlayan siteler bulunmaktadır. Son olarak da toplama, seçme, yeniden kullanım ve yeniden dağıtım içeren web tabanlı örnekler de bulunmaktadır. Elektronik pazarların lojistik yönü, stok kontrolü, sanal depolama, nakliye, çizelgeleme ve rotalama, operasyonlar, yerleşim belirleme, operasyon el spesifikasyonların belirlenmesi gibi çok çeşitli hizmetleri kapsar. Lojistik operasyonlarını basitleştirmek için e-ticaret, üçüncü parti ile anlaşmalar ve diğer tanımlanmış lojistik fonksiyonları da sunar. Tablo 3.3’de tersine lojistikte uygulanabilecek e-ticaret aktivitelerini özetlemektedir (Karaçay, 2005: 329).

Tablo 3.3: E-ticarete Tersine Lojistik Aktiviteleri (Karaçay, 2005:330)

E-ticaret Uygulamaları	Tersine lojistik görevleri
Pazarlama	-Kullanılabilir ürün, parça ve materyallerin reklamı -Aranan kullanılmış ürün, parça, materyal hakkında bildirim
Satın alma	-Tedarikçi/müşteri için araştırma -Satın alma anlaşmalarını yapma -Beklenen teslimat hakkında bilgi alma -Aranan kullanılmış ürün, parça ve materyal talebine cevap
Satış	-Fiyatlama (örneğin belirli, anlaşmalı, açık artırma) -Sipariş süreci -Sipariş takibi -Müşteri faturalama, toplama ve ödeme
Satış sonrası / servis	-Ürün takibi -Müşteri desteği -Müşteri/ürün izleme

E-lojistik Türkiye için çok yeni bir hizmet türüdür. UND, UTİKAD, RODER, KARİD gibi lojistik ve taşımacılık sektör derneklerine kayıtlı bin beş yüzü aşkın lojistik işletmesinin bulunmasına karşılık, e-lojistik uygulayanların sayısının azlığı üzücü bir gerçektir. İşletmelerin tamamına yakını bu uygulamayı büyük bir maliyet kalemi gördüklerinden, teknolojiye yeterli yatırımı yapmamaktalar. Halbuki, lojistiğin her uygulama alanında en son teknolojiyi kullanmak işletmeler için uzun vadeli önemli getiriler sağlayacaktır. Bu oranlara bakılarak Türkiye’de lojistiğin henüz gelişme aşamasını tamamlayamadığı sonucuna varılabilir. Ülkemizde birçok taşıma işletmesi lojistik yaptığını iddia etmektedir, oysaki taşıma lojistik faaliyetlerinden biridir. İşletmelerin gerçek anlamda e-lojistik uygulamalarına geçişi, ancak müşterilerin sorguladığı bir hizmet olmasına bağlıdır. Bunun için de, gerekli altyapı eksikliklerinin giderilmesi, internetten yapılan işlemlerin daha güvenilir hale getirilmesi gereklidir. Bilişim teknolojilerine daha fazla önem verilmeli ve yatırım yapılmalıdır. Bunun yanında mesleki eğitilmiş insan kaynağı çok önem taşımakta ve insan kaynağına da önemli yatırım yapılmalıdır. Ülkemizde meslek okulu, lisans ve lisansüstü lojistik programları eğitim kurumlarında bulunmaktadır. Ancak insan kaynağının sirkülasyonunun yoğun olarak yaşandığı bu sektörde işletmeler eğitilmiş

personel bulundurmalarına rağmen, şirket içi eğitime kaynak ayırmak istememektedirler (Gülenç ve Karagöz, 2008: 88).

3.7. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK VE DÖRDÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK

3.7.1. Üçüncü Parti Lojistik

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmak suretiyle gerçekleştirdikleri faaliyetler “3. Parti Lojistik (3PL)” olarak tanımlanmaktadır. Tanım içerisinde yer alan “üçüncü” kavramının anlaşılabilmesi için birinci ve ikinci parti kavramlarının da öncelikle açıklanması gerekmektedir (Çancı ve Erdal, 2003:43) ;

- Birinci Parti: Üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici,
- İkinci Parti: Birinci partinin doğrudan müşterisi (tedarikçisi) konumundaki işletme,
- Üçüncü Parti: Lojistik araçlar; Freight Forwarder, hizmet sağlayıcı, taşıyıcı, antrepo işletmecisi, vb.
- Dördüncü Parti: Lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletme,

3PL kavramında birinci parti, nakliyecisi veya tedarikçisi, ikinci parti ise alıcıdır. Üçüncü parti ise, verdiği hizmetin bir marka adı olmasa da lojistik hizmetlerin taşeronluğunu yaptığı ve komisyoncu olarak görev üstlenen bir işletmedir. 3PL tedarikçisi ve müşteri arasında öngörülen stratejik ortaklık çoğunlukla ortaya konulan performansın kalitesini garanti etmede önemlidir. Lojistik hizmet sağlayıcıları, ortaklığın kapsamı, tasarımı ve yönetimi, müşteriye uyumluluk ve sorumluluk alma derecesi, nakliyecilerin ve tedarikçilerin bilgi seviyesi ve malzeme akışının özellikleri gibi fonksiyonları dikkate alacak şekilde müşterilerle kendi ortaklık türünde sınıflandırılabilirler. 3PL tedarikçilerinin arasındaki diğer bir sınıflandırma, coğrafi olarak faaliyet alanlarının nasıl planlanmış olduğu ve 3PL tedarikçilerinin, lojistik hizmetleri ne derece kendilerinin sağladığı ve/veya taşeron firmalara devrettikleri konusundadır. Bir başka önemli unsur da nakliye veya depolama faaliyetleri için gerçekleştirilen 3PL işinin ne derecede ana iş konusu veya sadece yan faaliyet olduğudur (Gülen, 2005:31-32).

Üçüncü parti lojistik ile ilgili literatürde bir çok tanım yapılmıştır. Bunların başlıcaları (Baki, 2004:93);

- Üçüncü parti lojistik, dış kaynaktan yararlanma veya sözleşmeli lojistikle eş anlamlıdır.
- Üçüncü parti lojistik, bir şirketin malzeme yönetiminin veya ürün dağıtımının kısmen veya bütünüyle bir başka şirkete verilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik, bir şirketin lojistik fonksiyonunun kısmen veya tamamen dış kaynağa verilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı, kendine ait olmayan bir mal veya hizmetin satın alınması işleminin herhangi bir firma tarafından gerçekleştirilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik hizmetleri, dışsal bir taraf vasıtasıyla çeşitli dağıtım faaliyetlerinin yapılmasıdır.

Bir 3PL tedarikçisi, nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletmedir. Aradaki anlaşma yazılı ya da sözlü olabilir. Amaç, karşılıklı olarak tarafların yararına olabilecek ve süreklilik amaçlayan bir anlaşmanın yapılabilmesidir. Yapılan anlaşma, lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3PL işletmesi ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde değişmiştir (Gülen, 2005:31).

Kısacası, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, malların bir yerden diğer bir yere iletilmesini koordine etmek için dış kaynak kullanan işletmelere geniş lojistik hizmet sağlamaktadır (Onay ve Kara, 2009:596).

Üçüncü parti lojistik şirketleri faaliyetlerini müşteri temeline dayandırır. Müşterilerle yapılan görüşmeler neticesinde müşterinin ihtiyaçları belirlenir ve ihtiyaca çözüm olacak hizmetler geliştirilir. Üçüncü parti lojistik işletmesinin vermiş olduğu hizmette önemli olan kalitedir. Müşteriye verilen hizmetin kalitesi ve esnekliği göz önüne alınarak maliyetler düşürülmeye çalışılır ve müşteri için en uygun düzeye indirilir. Verilen hizmetler birbiriyle grift (iç içe geçmiş) hale gelmiş bir süreci anımsatır ve süreçler arasında sürekli bir bilgi transferi gerçekleşir. Bu şekilde birden çok iş süreci tek bir altyapı ile yapılabilir hale gelir. Klasik müşteri-tedarikçi firma ilişkisinde kısıtlı bir uzmanlık alanı varken üçüncü parti lojistik şirketleri müşterilerine daha geniş bir uzmanlık ve profesyonel danışmanlık hizmeti de sunmaktadırlar. Üçüncü parti lojistik firması ile işletmeler arasında kurulan

ilişkiler uzun inceleme ve araştırma süreçleri sonunda kurulduğu için kısa vadede bağlarının kopması zordur (Sevim vd., 2008:7).

İşletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen (3PL-Third Party Logistics Provider) şirketlerle çalışmaktadırlar. Günümüzde bir çok firma lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır. Üçüncü parti lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır (Sevim vd., 2008:6).

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, uzmanlık alanlarına göre;

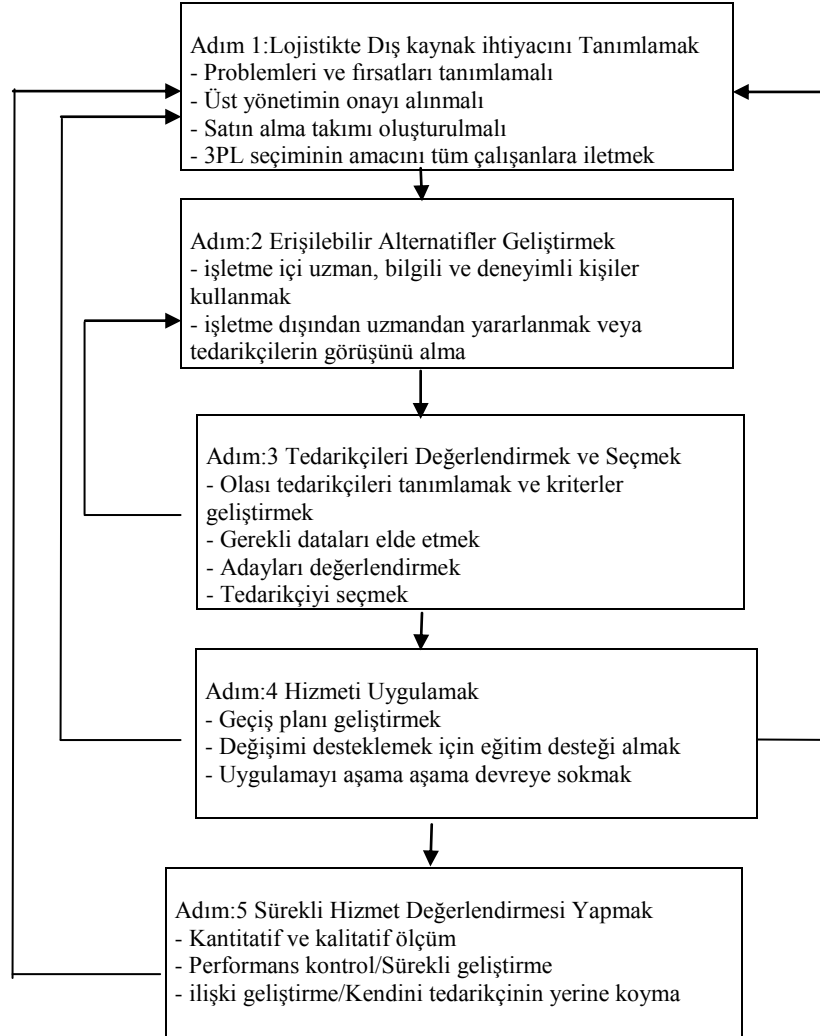
1. Freight forwarder tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
2. Taşıma tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
3. Depolama tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
4. Finansal tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
5. Bilgi ve iletişim tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri olarak adlandırılmakta ve bu şekilde faaliyetlerini yürütmektedirler (Çancı ve Erdal, 2003:43).

Lojistik faaliyetlerin dış kaynaklarla gerçekleşmesiyle beraber tam zamanında teslim oranı (just-in time delivery) artmaktadır. Zamanında teslim, nisbi olarak taşıma maliyetlerini arttırsa da toplam lojistik maliyetlerini azaltacaktır. Zamanında teslim stok miktarlarını azaltacağı gibi, yöneticilere sevkıyatların zamanını tam olarak bilmelerine olanak verdiğiinden, işgücünü optimize etme olanağı sunmakta, dolayısıyla işgücü maliyetlerini azaltmaktadır. Aynı zamanda ürünleri müşterinin istediği zamanda teslim ederek kayıp satış maliyetlerini düşürmektedir. Böylelikle müşteri memnuniyetini de arttırmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003:47).

3.7.2. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmaların Seçimi

Üçüncü parti lojistik sağlayıcılar, lojistik hizmetleri dışarıdan almak isteyen firmaların amaçlarını anlamak durumundadırlar. Böylece 3PL hizmet sağlayıcılardan istenilen sonuçları elde edebilirler ve temel faaliyet alanlarına daha fazla odaklanabilirler. Şirket, amaç ve seçim kriterleri belirleyerek, ihtiyaçlarını ve mevcut işlemlerini en iyi şekilde karşılayacak 3PL firmayı daha doğru seçebilir. Sink ve diğerleri Amerika da çeşitli sektörlerden ve farklı büyüklükteki firmaların oluşturduğu bir grup üzerinde yaptıkları araştırmada 3PL firmayı seçerken en önemli kriteri, temel yetenekler olarak tespit etmişlerdir. Firmanın uzmanlık durumu, deneyimi ve güvenilirliği genellikle temel yetenekler olarak bahsedilebilir. Bir

tedarikçinin güvenilirliği ve inanılır olması, 3PL Hizmetlerinin satın alınmasında son derece önemlidir. Fiyat, hizmette ikinci bir kriter olarak düşünülmüştür. Sink Langley tarafından firmaların etkili lojistik hizmetlerinin elde edilmesinde 5 aşamalı bir süreç önerilmiştir (Baki, 2004:98-99)



Şekil 3.2: Üçüncü Parti Lojistik Satın alma Süreci (Sink ve Langley, 1997:175)

Tedarikçileri değerlendirme konusunda da en büyük yetki yine lojistik ve dağıtım bölümünde toplanmaktadır. İkinci sırayı dış kaynak ihtiyacını fark etmede finans bölümü almaktayken tedarikçileri değerlendirme fonksiyonunda işletme başkanı yada ceo almaktadır. Bunları finans, pazarlama ve üretim bölümü yöneticileri izlemektedir. Tedarikçinin seçimi noktasında her ne kadar lojistik ve dağıtım bölümünün etkisi fazla olsa da ilk sırayı işletme başkanı yada ceo almaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer nokta ise tedarikçi seçiminde finans, pazarlama ve üretim bölümlerinin etkisinin çok düşük düzeylerde kalmasıdır. Tedarikçi yani üçüncü parti lojistik sağlayıcı işletmenin seçimi şirketin üst düzeyinde

yapılan görüşmeler ve bir dizi sürecin işlemesiyle sonuçlanır. Üçüncü parti lojistik işletmesinin seçim süreci beş adımda incelenebilir. Bunlar; lojistik fonksiyonlarında dış kaynak ihtiyacını fark etme, erişilebilir(ulaşılabilir) alternatifler geliştirme, tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçimi, hizmeti uygulamak ve sürekli olarak hizmet değerlendirmesi yapma süreci ile son bulur (Sevim vd., 2008:9).

3PL firmaların seçiminde yaygın olarak kullanılan bazı kriterler vardır. Bunlar (Baki, 2004:100);

- Taşıma öncesinde, esnasında ve sonrasında detaylı lojistik bilgiler sağlamak,
- Performans teşvikleri, ekipman yenilenmesi gibi iş düzenlemeleri yapmak,
- İş deneyimi(Üçüncü parti lojistik firmanın işindeki deneyimi, yönetim deneyimi, işgücü kalitesi)
- Yetenekler (firma ihtiyaçlarını karşılama yeteneği, sunduğu hizmet çeşitleri, hizmet verdiği coğrafi bölge)
- Firma ihtiyaçlarıyla üçüncü parti firmanın teknolojisinin uyumu,
- Finansal gücü,
- Standartlar oluşturmak,
- Yerleşim yerinin imalat tesislerine yakın olması,
- Yönetim yapısı,
- Uzun dönemli ilişkiler geliştirme fırsatları,
- Fiyat,
- Güvenirlilik,
- Firma ünü,
- Hız,
- Hizmet kalitesi,
- İnsan kaynağı, bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki hizmet desteği,
- Sistem esnekliği,

3.7.3. Üçüncü Parti Lojistik ve Risk

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı ile işbirliğinde bulunmak sanıldığı kadar risksiz değildir. Gerçekte lojistik hizmetlerini alanında uzman, profesyonel bir şirkete devrederken yani bir bakıma taşeronlaştırırken birçok görünmeyen risk söz konusudur. Bunlar (Çancı ve Erdal, 2003:47):

1. Stratejik Risk: Kendi lojistik operasyonları ile rekabet avantajı elde eden bir firma, lojistik operasyonlarını 3PL firmalarına yaptırdığı takdirde bu avantajı yitirebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı, ilk yatırım maliyetini kapatmak için aynı hizmeti imalatçı firmanın rakibine de sağlayabilir.

2. Ticari Risk: Lojistik hizmet alan işletmenin imajı kaçınılmaz olarak 3PL firması ile ilişkilendirilir. 3PL firmasının profesyonellik ve kalite düzeyi çoğu zaman müşteri firmayla aynı kapsam içerisinde değerlendirilir.

3. Yönetim Riski: Hizmet kalitesi ve maliyet gibi stratejik faktörler hem müşteri hem de lojistik hizmet sağlayıcı tarafından denetlenebilir şeffaf olmalıdır.

3.7.4. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Dördüncü parti lojistik, kapsamlı lojistik hizmetleri sunmak amacıyla kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, bütünsel hizmet sağlayıcılarıyla bir araya getiren ve yöneten bütünleştiricilerdir (Onay ve Kara, 2009:596).

İşletmeler müşterilerin artan ihtiyaçlarına karşılık verebilmek ve düşük maliyetlerde çalışabilmek için üçüncü parti sağlayıcılardan yararlanmayı seçmektedir. Ancak; pratikte üçüncü parti lojistik uygulamaları arz zinciri boyunca gerçekleşen işlemleri ve arz zinciri entegrasyonunu stratejik olarak desteklemekten uzaktır. Çoğu üçüncü parti operatörü, yalnızca taşımacılık ve depolamaya konsantre olmuştur bu ise müşterilerin entegre çözüm isteklerini karşılamaktan uzaktır. Günümüzde organizasyonların kapsamlı gereksinimlerini karşılayabilmek için müşterilerinin özgül isteklerini de içeren kapsamlı arz zinciri yönetimi çözümlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu eksikliği gidermek için arz zinciri dış kaynak kullanımında tedarikçiler ve firmalar arasında yeni bir ilişkiyi içeren yeni bir kavram ortaya çıkmıştır “Dördüncü Parti Lojistik”. Dördüncü parti lojistik kavramı göreceli olarak yeni olsa da içeriği eski sayılabilir. 4PL kavramı ve içeriği ilk olarak Accenture firması tarafından tanımlanmış olup, hala ticari markasını elinde bulundurmaktadır. Bu nedenle konu hakkında çalışan diğer lojistik firmaları “Lider Lojistik Sağlayıcı” (Lead Logistics Provider-LLP) kavramını kullanmayı tercih etmektedir(Altaş, 2009b).

Lider lojistik hizmet sağlayıcı: Bir şirketin lojistik hizmetlerinin tümünün veya büyük bir kısmının organizasyonunu üstlenen, bu çerçevede lojistik hizmet

sağlayıcıları (3PL) seçen, performanslarını değerlendiren ve aralarındaki eşgüdümü sağlayan şirket (<http://www.marslogistics.com>).

Bu alanda lojistik hizmet sağlayıcı pozisyonunda faaliyet gösterecek olan firma açısından fırsatlar büyüktür. Ancak bu fırsatların yakalanabilmesi için lojistik hizmet sağlayıcıların, küresel ölçekte hizmet sağlayıcılar olarak faaliyet gösterebilmeleri gerekmektedir. Gerçek anlamda küresel ölçekte lojistik hizmet sağlayıcısı olarak faaliyet gösteren işletmelerin sayısı azdır. Bu nitelikteki lojistik hizmet sağlayıcılar sadece otomotiv ve kimya gibi bazı özellikli endüstrilerde faaliyet göstermektedir. Küresel bir 3. parti lojistik firma eksikliği durumunda ilk seçenek “lider lojistik sağlayıcısı”(Lead Logistics Provider) olmaktadır. Bu tip hizmet sağlayıcı, bir işletmeye hizmet veren diğer 3. parti lojistik firmalarının faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayarak, işletmenin tüm lojistik hizmet alanını yöneten lojistik hizmet sağlayıcı firmadır. LLP firması diğer 3PL firmalarının kaynaklarını kullanmak yerine gerekli faaliyetlerin çoğunu kendi kaynakları ile gerçekleştirme eğiliminde olabilmektedir. İşte bu sebeple 4. parti lojistik firmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Yurt, 2004:64).

Dördüncü parti lojistik 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu kavram işletmelere üçüncü parti lojistikte olduğu gibi sadece dış kaynaktan yararlanmayı değil, işletme süreçlerinin de dış kaynak yardımıyla organize edilmesini (BPO:Business Process Outsourcing) sağlamaktır. Geleneksel dış kaynaktan yararlanma iş, görev ve sorumlulukları konusunda uzman bir kuruma devretme esasına dayanır ve böylece işletme çekirdek işlerine odaklanır. Dördüncü parti lojistik faaliyetlerde ise dışarıdaki firmanın bilgi, deneyim ve teknolojisi de alınarak işletme süreçleri yeniden tasarlanarak geliştirilir (Çancı ve Erdal, 2003:48).

Dördüncü parti lojistik işletmeleri müşterilerinin tedarik zinciri faaliyetlerini yürütürken lojistik faaliyetleri gerçekleştirmede optimizasyonu sağlayacak uzman 3PL işletmeleri seçmekte ve bilgi teknolojilerini kullanarak koordinasyonu sağlamaktadır. Dördüncü parti lojistik sağlayıcıları müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için organizasyonun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü parti lojistik sağlayıcıları ile bir araya getiren ve yönetimini devralan tedarik zinciri bütünleştiricileridir (Çancı ve Erdal, 2003:48). Dördüncü parti lojistik müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi organizasyonunun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü taraf

lojistik şirketiyle bir araya getiren ve tüm zincirin tasarımı ve yönetimini üstlenen şirketlerdir (Baki, 2004:103).

Gerçekte dördüncü parti lojistik sağlayıcı, sahip olduğu teknoloji, kaynaklar ve yetenekleriyle kapsamlı bir arz zinciri çözümleri sunan bir arz zinciri entegratorudur. Dördüncü parti lojistik işletmelerin arz zinciri çözümlerini değerlendirir, dizayn eder, oluşturur ve işletmesini sağlayarak kendi uzmanlık alanında hizmet sağlamış olur. Dördüncü parti lojistik yaklaşımı arz zinciri yönetiminde bir devrim niteliği taşımaktadır. Dördüncü parti lojistik kavramı; üçüncü parti lojistik pazarına bilgi işlem, danışmanlık ve finansal servis firmalarının da girmesini sağlamıştır. Bu firmalar üçüncü parti lojistik servis sağlayıcılar ile işbirlikleri yapabilmektedir. Bu konuda dünyada çok fazla sayıda örnek bulunmaktadır (Altaş, 2009b).

Güncel lojistik dış kaynaklama uygulamalarında bir diğeri lojistik stratejik ortaklıktır. İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belli amaçları gerçekleştirmek için kontrata dayalı işbirliği yapmaları stratejik ortaklıktır. Lojistik stratejik ortaklıklar ise; lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini kapsayan, ideal olarak tarafların her birinin diğerini kendi ortağı olarak gördüğü anlaşmalardır (Onay ve Kara, 2009:596-597).

3.7.5. Dördüncü Parti Lojistiğin Aşamaları

Geleneksel olarak üçüncü parti lojistik tedarikçileri uygulama ve yürütme gibi operasyonel konularda odaklanırken, arz zinciri yöneticileri ve danışmanları ise yeniden değerlendirme ve dönüştürme gibi stratejik ve teknolojik destekli arz zinciri çözümleri üzerinde odaklanırlar. Dördüncü parti lojistik yaklaşımının günümüzde popüler olan dış kaynak kullanımından farkları; bütüncül arz zinciri çözümleri sunması ve tüm arz zincirini etkileyecek bir değer yaratabilmesidir. Bütüncül bir dördüncü parti lojistik arz zinciri çözümü dört farklı fazı içerir (Altaş, 2009b):

- Yeniden keşfetme,
- Dönüştürme,
- Uygulama,
- Yürütme.

Keşfetme: Birbirinden bağımsız partnerler arasında işbirliği sağlanması yoluyla arz zinciri planlama ve yürütme aktivitelerinin senkronizasyonu, elde edilebilecek kazanımların kaynağını oluşturur. Bu aşamada 4PL uygulayıcı, yönetsel bilgi ve yeteneklerini kullanarak; arz zincirinin yeniden düzenlenmesini ve katılımcıları da içerecek şekilde entegre edilmesini sağlayarak iş stratejilerinin arz zinciri stratejilerine dönüşmesini sağlar.

Dönüştürme: Dönüştürme aşamasında, satış ve operasyon planlama, dağıtım yönetimi, satın alma stratejileri, müşteri destek ve arz zinciri teknolojileri gibi özgül arz zinciri fonksiyonları üzerinde odaklanılarak arz zinciri aktivite ve proseslerinin müşterileriyle entegre edilebilmesi sağlanır.

Uygulama: Üçüncü faz olan uygulama aşamasında iş süreci ayarlamaları müşteriler ve servis sağlayıcılar ile firma arasında sistem entegrasyonu ve 4PL dağıtım takımlarında operasyon dönüşümünü de kapsayan fikir gruplarından oluşur. Uygulama aşamasında “insan” kritik başarı faktörünü oluşturur. İyi dizayn edilmiş stratejilerin ve iş proseslerinin etkin uygulanmaması danışmanlık çözümlerinin başarısızlığını ve proje sonuçları beklentileri karşılayamaması sonucunu doğurabilir.

Yürütme: Bu aşamada 4PL sağlayıcı taşıma yönetimi ve depolama operasyonlarının ötesinde farklı arz zinciri fonksiyonlarının sorumluluğunu almaktadır. Bir organizasyon arz zinciri aktivitelerinin tamamını bir 4PL sağlayıcıya outsource edebilir, bununla beraber 4PL çözümleri arz zinciri fonksiyonlarının sadece bir alt kümesini oluşturur.

3.7.6. Dördüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Sunduğu Hizmetler

Dördüncü Parti Lojistik işletmeleri aşağıda özetlenen hizmetleri sunabilmektedirler (Çancı ve Erdal, 2003:48-49).

1. Taşıma hizmetlerinin yanında dağıtım ve depolama gibi diğer lojistik faaliyetlerini de bütünleşik bir biçimde sağlayabilmektedirler.
2. Lojistik alanındaki değişimlerle birlikte organizasyonel konulardaki gelişmeleri de birleştirerek, işletme yönetimine sunabilirler.
3. 4PL sağlayıcılar, çalıştıkları firmaların işlerini kısa bir süre içinde öğrenerek, firma müşterileri için daha iyi lojistik çözümler üretirler.
4. 4PL şirketleri güçlü teknolojik alt yapılarıyla, başarılı bir tedarik zinciri uygulaması meydana getirirler.

3.7.7. Dördüncü Parti Lojistik Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Yararlar

- Başarı sağlayabilmek için 4PL uygulayıcıları; 3PL sağlayıcıları, IT sağlayıcıları, call center gibi farklı servis hizmeti sağlayan tedarikçilerin uygulamalarını bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu sayede 4PL uygulaması, firmalara farklı servis sağlayıcıları ile çalışma yapma zorluğu yerine tek bir ara yüz sağlamış olur.
- Geleneksel yaklaşımlar yalnızca operasyon maliyetleri azaltma ve aktif transferi üzerinde odaklanırken, 4PL yaklaşımı gelir artışı, operasyon maliyetleri azaltma, çalışma sermayesi azaltma ve sabit değer azaltma gibi faydalar sağlamaktadır.
- Gelir artışının temeli ürün kalite ve uygunluğu ile müşteri hizmetlerinde sağlanacak gelişmelerdir. Özellikle 4PL sağlayıcının, taşıma yada nakliye işlevlerinin ötesinde tüm arz zincirine odaklanmasıyla müşteri hizmetlerinde önemli ölçüde gelişme sağlanabilir.
- Arz Zinciri operasyonlarının senkronize bir şekilde yönetilmesi operasyonel maliyetlerde azalma sağlar. Sistemde zamanında teslimatların artması ve doğru planlama sonucunda sistemdeki stok seviyelerinin azalması firmaların çalışma sermayelerinde azalma sağlamaktadır.
- Aynı şekilde 4PL'nin lojistik hizmet sağlayıcının sahip olduğu sabit aktifler şirketlerin aktiflerinde azalma yaratılmasını sağlayabilir. Bunun sonucunda firmalar araştırma geliştirme, ürün geliştirme, satış, pazarlama gibi temel aktivitelerine daha fazla kaynak aktarma fırsatını bulurlar (Altaş, 2009b).

3.7.8. Dördüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısının Sahip Olması Gereken Kritik Yetenek ve Bilgiler

Dördüncü parti lojistik sağlayıcının önemli çözümleri etkin olarak sunabilmesi için bazı kritik yetenek ve bilgilere sahip olması gereklidir. Bunlar (Altaş, 2009b);

- Arz zinciri entegrasyon teknolojilerinde ve outsource imkanlarında etkili olmalı.
- Global kaynaklara erişebilme yeteneğine sahip olmalı.
- Arz zinciri stratejisi, proseslerin yeniden dizaynı, teknolojik entegrasyon ve yönetim alanlarında etkin olmalı.

- Bünyesinde iş süreçleri yönetimi ve outsourcing konularında tecrübeli arz zinciri profesyonelleri barındırmalı.
- Çok sayıda ve farklı alanlarda bulunan servis sağlayıcıları yönetebilme ve organize edebilme yeteneğine sahip bulunmalı.
- Organizasyonel değişim gereksinimlerini karşılayabilmelidir.

3.7.9. Beşinci Parti Lojistik

Tedarik zinciri yönetiminin gerçek anlamı olarak ifade edilen 5PL uygulamaları, 4PL uygulamalarının gelişmiş hali olup, tüm tedarik zinciri kapsamında bütünleşik lojistik çözümleri sağlamaya odaklanmış bir sistemin kurulmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi ise kendi lojistik ağındaki malların akışı ve dönüşümü ile birleşen faaliyetlerin entegrasyonudur. Aslında tedarik zinciri yönetimi, başlangıçtan varış yerine kadar ürün arz talep ilişkisinin koordinasyonun kurulması üzerinde durmaktadır. Başarıya ulaşma, gerçekten entegre olmuş arz-talep zincirini yönetme yaklaşımını gerektirmektedir. Bugün için zor bir uygulama olan geleceğin trendi olarak ifade edilebilen 5PL de geleneksel büyük ölçekli firma satın alma veya lojistik fonksiyonlarını profesyonel bir firmaya outsource ederek kendi sorumluluklarını ortadan kaldırmakta ve sadece kendi uzmanlık alanına odaklanmaktadır (Koban ve Keser, 2010:72). Beşinci parti lojistik, geleneksel üçüncü ve yeni dördüncü parti lojistik sağlayıcılarının bıraktıkları boşluklar arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Beşinci parti lojistiğin hedefi; üçüncü parti lojistik sağlayıcısı ve dördüncü parti lojistik sağlayıcısına olan ihtiyacı elemek ve hızlı bir şekilde gizli tedarik zincirine dönüştürmektir. Beşinci parti lojistik, sıfır parti lojistiğe geçişte bir adım olarak ifade edilebilir (Onay ve Kara, 2009:596).

3.7.10. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı

Günümüzde işletmeler etkinliklerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için küresel rekabet, büyüyen pazarlar ve artan müşteri beklentileri ile başa çıkmak durumundadırlar. Bu da işletmeler üzerinde daha düşük maliyet, daha kısa üretim süreleri, en uygun düzeyli stoklar, daha geniş ürün yelpazesi, daha güvenilir teslimat tarihleri, daha iyi müşteri hizmetleri, yüksek kalite; talep, tedarik ve üretimin etkin uyumu konularında baskı unsuru oluşturmaktadır. İşletmeler, sözü edilen baskı unsurlarına gereken en iyi yanıtı verebilmek için etkinliklerinde bazı değişimlere ve süreklilik gösteren bazı iyileşmelere gitmek zorundadırlar (Dönmez, 2007).

3.7.10.1. İşletme performansı

Performans, günlük yaşamda çok sık kullanılan bir kavramdır. Sözlük anlamıyla kapasite kullanım derecesi olarak belirtilen performans ile ilgili olarak bilimsel kaynaklarda birçok tanım yapılmış olmakla birlikte bunların genelde birbirlerine çok yakın anlamlar taşıyan tanımlar olduğu söylenebilir. Yapılan tanımlardan yola çıkılarak genel bir tanımla performans, “Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleme” diye tanımlanabilir (Dönmez, 2007).

Performans bir organizasyonun öncelikli görevini yerine getirmek ve kazanç elde edebilmek için gerekli olan faaliyetlerin doğasını ve kalitesini ifade etmektedir. Bir işletmenin performansı ise; belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerde yedi adet performans kriteri dikkate alınmaktadır. Bunlar; etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlik, kalite, yenilik, çalışma hayatının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluktur. İşletme performansını açıklamak için işletmeyi sistem yaklaşımı ile ele almak gerekir. Açık bir sistem olarak işletme, çevreden bilgi, malzeme, iş gücü, enerji vb. alır ve bunları dönüşüm (üretim) sürecinde ihtiyaç hissedilen mal ve hizmetlere(çıkıtlara) dönüştürerek topluma sunar. İşletmenin girdiler, dönüşüm süreci, çıktıları, geri besleme ve kontrol sürecinden oluşan sistem yapısı işletme performans düzeyinin belirleyicisidir (Dönmez, 2007).

Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanında işletme etkinliğinin artırılmasını da sağlayarak müşteri değeri yaratılması ve bütünsel olarak işletmenin başarısının tesis edilmesinde son derece önemli bir konuma gelmiştir. Pazarda yaşanan değişimle beraber rekabet, tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetleri arasında yaşanan rekabete dönüşmüştür. Bu nedenle işletme amaçlarının yüksek bir performans düzeyinde başarılması büyük oranda tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerine bağlıdır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008:196).

Günümüzde performans yönetimi kavramı, özellikle işletmelerin başarısında temel rol oynayan lojistik faaliyetler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Başarılı bütünleşik lojistik yönetimi, arzu edilen müşteri servis düzeyinin sürdürülebilmesi ve toplam dağıtım maliyetlerinin minimize edilebilmesi için, tüm lojistik faaliyetlerinin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlı kalmaktadır. Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla

maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammadde satıcılarından perakendecilere kadar tüm üretim ve dağıtım süreci boyunca malzeme ve bilgi akışının yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmeler arası tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yapısı, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümlemeleri gibi çeşitli açılardan tek bir işletme şeklinde hareket ederek kaynakların ortak kullanımı sayesinde sinerji yaratmayı hedeflemektedir. Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir. Lojistik faaliyetlerin performanslarının geliştirilmesinde de performans yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans; bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi veya sonuçlar olarak tanımlanırken, başka bir tanımlamada ise; bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde ettiği sonuçların nicel veya nitel ifadesi olarak tanımlanmıştır. Lojistik performans yönetimi, örgütün ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayan ve yönetsel amaçları olan bir süreçtir. Lojistik faaliyetlerde performans ölçümü firmanın mevcut ve potansiyel pazar payının belirlenmesi, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği, finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık, yatırımlar ve getirileri alanlarında yapılır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008:199).

Finansal Performansa Etkisi: Lojistik faaliyetlerin işletmelerin finansal performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yapılması durumunda işletme, lojistik faaliyet için gerekli olan birçok sabit varlık yatırımından kurtulabilir. Ayrıca lojistik süreçte ortaya çıkan birçok sabit maliyet değişken maliyet niteliği kazanır. Lojistik faaliyetlerin işletme tarafından gerçekleştirilmesi durumunda ise bu faaliyetlerin etkin yönetimiyle de, lojistik süreçte ortaya çıkan birçok maliyetten kurtulmak mümkündür. Lojistik faaliyetlerin etkin yönetimi veya dış kaynak kullanımı yolu ile yerine getirilmesinin finansal performans üzerindeki etkisi aktif karlılığı ile açıklanmaktadır. Aktif karlılığı, karın toplam varlığa oranı olarak bilinir. Bu oran, mevcut kaynakların kullanım etkinliğini gösterir. Bu oranın büyük çıkması işletmenin aktiflerini etkin kullandığını gösterir. Malzeme ve materyal akışının hızlandırılması stok miktarını azaltır. Bu durum, daha az işletme sermayesi ile çalışılmasını mümkün kılar. Buna ek olarak, aynı işin daha az sabit sermaye ile yapılarak, karın artmasını sağlar (Eren ve Ertaş, 2009:4). Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer

yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşılarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler, uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta ve böylece kazanç elde etmektedir (Tanyeri ve Fırat,2005:273-274).

Pazarlama Performansına Etkisi: Pazarlama biriminin görevi hedef tüketicileri tanımlamak, onların yaşam biçimlerini ve düşüncelerini anlamak ve karlı bir şekilde tüketici gereksinmelerini tatmin için tüm işletme kaynaklarını yönlendirmektir. Çoğu şirket pazarlama stratejilerini çok iyi yapmalarına rağmen, yürürlüğe koymada sorunlar yaşamaktadır. Bunu gidermek için işletmelerin tüm birimleri arasında yeterli koordinasyonun ve iletişimin sağlanması gerekmektedir. Örneğin, ambalajlama hem pazarlama bölümünün hem de lojistik bölümünün faaliyet alanı içerisine giren bir konudur. Ürün ambalajının renklendirilmesi, etiket yazı ve şeklinin belirlenmesi, cezbediciliği vb. gibi konular pazarlamayı ilgilendirirken, ambalajın büyüklüğü, kolay taşınabilirliği gibi konular hem lojistiği hem de pazarlamayı ilgilendirecektir. Dolayısıyla ortak konularda her iki birimin birlikte karar vermesi gereklidir. Pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki ortak faaliyetlerin birlikte ve koordine bir şekilde yapılamaması zayıf işbirliğine ve düşük işletme performansına neden olmaktadır. Satın alma, paketleme, müşteri hizmetleri ve sipariş işlemlerinin pazarlama ve lojistik yöneticileri arasındaki anlaşmazlıkların başlıca dayandığı konular olduğunu belirtilmiştir. Johnson ve Borger ise, lojistik hakkındaki en önemli şikayetleri tanımlamış, pazarlama yöneticilerinin lojistik fonksiyonunu iyi anlamadıklarına işaret etmişlerdir. Diğer yandan, pazarlama ve lojistik fonksiyonları arasındaki uyumlu ve koordineli çalışmaların her iki taraf için de yüksek seviyede memnuniyet sağladığı gösterilmiştir. Lojistik ve pazarlama birimlerinde çalışanların birbirlerine karşı memnuniyet ve işbirliği duygularının yüksek olması genel işletme performansının da yüksek olmasına neden olacaktır. (Sezen vd., 2002:134).

Üretim Performansına Etkisi: Üretim birimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan kaynaklarını kullanarak, müşterilerin talep ettiği özellik, kalite ve miktardaki ürünü, istenilen zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle imal etmekle yükümlüdür. Üretim kaynaklarının en iyi şekilde bir araya getirilmesinde işletmenin diğer üniteleri ile sıkı ilişkiler sürdürmenin önemi büyüktür. Örneğin, hammadde satın alma veya makine yenileme gibi konularda finans bölümü ile,

maliyet kontrolü, mal girişleri gibi konularda muhasebe bölümü ile, bitmiş ürün sevkiyatı, imalat içi taşıma sistemleri, stoklama ve stok eritme politikaları gibi konularda da pazarlama ve lojistik bölümleri ile sürekli bilgi alış-verişi ve işbirliğinde bulunmak gereklidir. Üretim ve lojistik birimleri talep tahmini, imalat içi ve dışı taşıma, paketleme, müşteri hizmetleri vb. konularda iç içe çalışmak durumunda olduklarından, üretim ve lojistik birimlerinin işbirliği ve koordinasyonu önemli bir konudur. Üretim bölümünün diğer birimlerle olan etkileşimlerinde de lojistik işlevi anahtar bir bağlayıcı görevini almaktadır. Dolayısıyla, her iki birimin birlikteliği ve koordinasyonu durumunda diğer birimlerle olan ilişkiler de verimli bir biçimde yürütülebilecek ve genel işletme performansı daha üst düzeylere çıkarılabilecektir (Sezen vd., 2002:34).

Verimliliğe Etkisi: Genel anlamda verimlilik; mal, hizmet ve diğer sonuçlar ile belirtilebilen çıktılarla bunları üretmekte kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimde kullanılan kaynakların –emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi vb.- etkin olarak kullanımudur. Başka bir deyişle verimlilik, belli bir girdi ile en fazla çıktı elde etmek ya da belli bir çıktıyı en az girdi ile elde etmek anlamına gelmektedir. İşletmelerde verimlilik artışları daha iyi kalitede, daha düşük maliyet ile daha çok üretim ve daha çok gelir ve kar anlamına gelir. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışlarından kaynaklanan maliyet düşmelerine karşılık olarak kar ve ücret artışını dengeli olarak paylaşmakta ve bu durumdan mal ve hizmetlerden daha ucuz fiyatla faydalanan müşteriler de payını almaktadır (Dönmez, 2007).

Kalite Performansına Etkisi: Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak veren bir performans boyutudur.

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir. İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:273-274).

Müşteri hizmetlerine etkisi: Dünyadaki küreselleşmenin ve teknolojiye hızlı gelişimin etkisi ile, müşteri memnuniyeti bütün işletmeler için en önemli hedef olarak ortaya çıkmakta, bu da bütün sektörlerde aşırı bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Şirketler, bu aşırı rekabet ortamında ayakta kalabilmek, var olabilmek için hem operasyonel hem de stratejik açılardan yeni kararlar almakta ve kendi içlerinde yeni oluşumlara gitmektedirler işte bu noktada da dış kaynak kullanımı, şirketlerin böyle bir değişimi gerçekleştirmek için, böyle rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek için seçtiği, kullandığı en önemli yol olarak karşımıza çıkmaktadır (<http://blog.inspark>).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve veri toplama metodu, değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler de bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı imalat sanayisinde faaliyet gösteren gıda ve tekstil işletmelerinin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin uygulamaların ortaya konması, lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanım nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenlerine ne ölçüde katıldıkları ile işletmelerin demografik özellikleriyle lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeyleri, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenleri arasında bir farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Bu araştırma bulgulara dayanarak, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunda önerilerde bulunduğu, ileriye yönelik kararlar alınmasına yardımcı olacağı, doğru politika izlenmesine ilişkin bilgilere yer verdiği için önemlidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışma 2011 yılının ocak ayında yapılmıştır. Bu çalışmada birincil veri toplama metodu olarak yüz yüze anket tekniği belirlendiği için çalışmanın kapsamını Gaziantep ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tekstil ve gıda işletmeleri oluşturmaktadır. Gaziantep ilinde tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler anket kapsamına alınmış ve çalışmaya katılmayı kabul eden 102 işletme ile anket gerçekleştirilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU

Anket uygulanacak işletmeler Gaziantep Sanayi Odası kayıtları yardımıyla tespit edilmiştir. Araştırmada yüz yüze ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket, işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımından sorumlu üst ve orta kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Ankette lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, işletmelerin gelecekteki kullanım düzeyleri, hangi faaliyetleri dış kaynak yoluyla karşıladıkları, neden dış kaynak kullanımına gittikleri ve neden dış kaynağı tercih etmedikleri ile ilgili ifadeler yer almıştır ve toplam 37 soru kullanılmıştır (bkz. EK A.1.). Bu soruların yanıtları için 5 noktalı likert ölçeği kullanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotezler, işletmenin sektörel yapısı, dış kaynak kullanım düzeyi, ankete cevap verenlerin pozisyonu, işletmenin tecrübesi ve işletmenin çalışan sayısının, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenleri ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bu durumda araştırma kapsamındaki hipotezler şu şekildedir:

H1: İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.

H2: İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.

H3: İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.

H4: İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanımı düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.

H5: İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanım düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.

H6: İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanım düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.

H7: İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.

H8: İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.

H9: İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.

H10: İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.

H11: İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.

H12: İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.

H13: İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.

H14: İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.

H15: İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

4.5.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Örneklem özelliklerinin; frekans dökümü aşağıda verilmiş ve yüzdelere göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4.5.1. Ankete Katılan İşletmelerde Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Durumu

Lojistik faaliyetlerinizde dış kaynak kullanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	102	100,0	100,0
Cevapsız	-	-	-
Toplam	102	100,0	100,0

Tablo 4.5.1.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamında, %100'ünde lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.5.2. Ankete Katılan İşletmelerin Gelecekte Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Durumu

Gelecekte Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Durumunuz?	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç kullanmayacağız	-	-	-
Azalacak	6	5,9	5,9
Aynı Düzeyde Kalacak	48	47,1	52,9
Artacak	48	47,1	100,0
Çok Fazla Artacak	-	-	-
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.2.'de görüldüğü gibi ankete katılanların gelecekte lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma dereceleri belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %5,9'u azalacağını, %47,1 aynı düzeyde kalacağını, %47,1 ise artacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan hiç kullanmayacağını ve çok fazla artacağını belirten kimse bulunmamaktadır.

Tablo 4.5.3. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme Sahibi	13	12,7	12,7
Genel Müdür	2	2,0	14,7
Genel Müd. Yrd.	2	2,0	16,7
Bölüm Müd.	78	76,5	93,1
Bölüm Müd. Yrd.	7	6,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.3'de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin %12,7'si işletme sahibi, %2'si genel müdür, %2'si genel müdür yardımcısı, %76,5'i bölüm müdürü, %6,9'u bölüm müdür yardımcısıdır.

Tablo 4.5.4. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	3	2,9	2,9
Lise	21	20,6	23,5
Lisans	73	71,6	95,1
Yüksek Lisans	4	3,9	99,0
Doktora	1	1,0	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.4’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin %2,9’u ilköğretim, %20.6’sı lise, %71,6’sı lisans, %3,9’u yüksek lisans, %1’i doktora mezunudur. Bu durum araştırma kapsamındaki sorumluların eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 5.5. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti

Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	99	97,1	97,1
Bayan	3	2,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.5.’de görüldüğü üzere ankete katılan %97,1’i erkek, %2,9’u ise bayandır. Bu durum işletmedeki sorumluların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.5.6. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	8	7,8	7,8
26-30	21	20,6	28,4
31-35	37	36,3	64,7
36-40	17	16,7	81,4
41-45	12	11,8	93,1
45-	7	6,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.6.’da görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin yaşını ortaya koymak için altılı bir sınıflama yapılmıştır. 20 ile 25 yaş arasındaki kişiler %7,8, 26 ile 30 yaş arasındaki kişiler %20,6, 31 ile 35 yaş arasındaki kişiler %36,3, 36 ile 40 yaş arasındaki kişiler %16,7 41 ile 45 yaş arasındaki kişiler %11,8, ve 45 yaşın üzerinde olan kişiler ise %6,9’dır. Bu durumda imalatçı firmalarda ankete cevap veren sorumlu kişilerin ağırlıklı olarak orta yaştaki kişiler olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5.7. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tekstil	73	71,6	71,6
Gıda	28	27,5	99,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.7’de görüldüğü gibi ankete katılan firmaların %71’i Tekstil, %27,5’i Gıda, sektöründe faaliyet gösterdiğini belirtmiştir.

Tablo 4.5.8. Ankete Katılan İşletmelerin Bulundukları Sektörde Faaliyet Süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	2	2,0	2,0
2-4	11	10,8	12,7
5-7	10	9,8	22,5
8-10	23	22,5	45,1
11-13	11	10,8	55,9
14-	45	44,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.8.’de görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin %2’si, 1 yıl ve daha az, %10,8’i 2 ile 4 yıl, %9,8’i 5 ile 7 yıl, %22,5’i, 8 ile 10 yıl arası, %44,1’nin 14 yıl ve daha fazla bir zamandan beri aynı sektörde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 4.5.9. Ankete Katılan İşletmelere Bağlı Olarak Çalışan Sayısı

Bağlı Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-10	4	3,9	3,9
11-50	31	30,4	34,3
51-100	32	31,4	65,7
101-150	11	10,8	76,5
151-250	12	11,8	88,2
251-500	7	6,9	95,1
501-	5	4,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo 4.5.9’da görüldüğü gibi ankete katılan işletmelere bağlı olarak, çalışan sayısı 1 ile 10 arasında olan %3,9, 11 ile 50 arasında olan %30,4, 51 ile 100 arasında olan %31,4, 101 ile 150 arasında olan %10,8, 151 ile 250 arasında olan %11,8, 251 ile 500 arasında olan %6,9, 501’den daha fazla çalışana sahip olan işletmeler ise %4,9 olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda araştırma kapsamında ankete cevap veren işletmelerin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu görülmektedir.

4.5.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenleri, araştırmaya katılan işletmelerin görüşleri dikkate alınarak 5’li likert ölçeğine göre analiz edilmiştir. Aşağıdaki tablolarda elde edilen verilerin analizi görülmektedir.

Tablo 4.5.10. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Değişkenler	Hiç dış kaynak kullanmıyoruz	Kısmen kullanıyoruz	Araçlarla kullanıyoruz	Çok az kullanıyoruz	Bu faaliyetin tamamını dış kaynaktan karşılamaktayız	Cevapsız	Standart Sapma	Ortalama
Depolama Faaliyetleri	61	20	7	7	7	-	1,24	1,81
Taşıma Faaliyetleri	2	4	12	20	64	-	0,97	4,37
Gümrükleme Faaliyetleri	19	-	3	14	66	-	0,98	4,23
Paketleme Faaliyetleri	66	18	9	4	5	-	1,11	1,67
Elleçleme Faaliyetleri	66	17	9	4	6	-	1,58	1,69
Sipariş İşleme	70	16	9	4	3	-	1,00	1,56
Envanter Yönetimi	77	11	2	6	6	-	1,16	1,55
Müşteri Hizmetleri	68	14	6	10	4	-	1,18	1,70
Talep Tahmini	59	15	13	11	4	-	1,22	1,88
Ürün Geri Dönüşleri (Tersine Lojistik Faaliyetleri)	17	2	8	11	64	-	1,51	4,00

Tablo 4.5.10’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmeler; depolama, paketleme, elleçleme, sipariş işleme, envanter yönetimi, müşteri hizmetleri, talep tahmini gibi lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanmak yerine genellikle kendileri yani işletme bünyesinde bulundurmaktadırlar. Fakat taşıma, gümrükleme ve ürün geri dönüşleri (tersine lojistik faaliyetleri) gibi lojistik faaliyetlerini büyük bir oranda dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaktadırlar. Ortalamalara bakıldığında 4,37 ile taşıma faaliyeti en yüksek ortalama sahiptir. Bu durumdan işletmelerin lojistik

faaliyetlerden en fazla taşıma faaliyetini dış kaynak kullanarak gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.5.11. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Cevapsız	Standart Sapma	Ortalama
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	4	5	16	36	41	-	1,06	4,03
Küçülmeye Gitmek İçin,	17	11	20	30	24	-	1,40	3,32
Hız Kazanma Ve Esneklik İçin,	2	1	15	37	47	-	0,98	4,23
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	7	6	17	42	30	-	1,13	3,80
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	2	4	13	30	53	-	0,96	4,25
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin,	4	2	16	43	37	-	0,97	4,05
Kaliteyi Arttırmak İçin,	6	5	20	34	37	-	1,13	3,89
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	6	5	10	40	41	-	1,11	4,03
Riski Azaltmak İçin,	6	3	12	27	54	-	1,12	4,17
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	5	6	14	18	59	-	1,17	4,17

Tablo 4.5.11.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanma nedenleri; lojistik maliyetlerin azaltılması, küçülmeye gitmek, hız kazanma ve esneklik, teknolojik yenilikleri takip edebilmek, rekabet avantajı sağlamak, kaliteyi arttırmak, verimlilikte artış sağlamak, riski azaltmak ve temel yeteneklere odaklanmak için, lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadırlar. Fakat, yatırım harcamalarını azaltmak, hız kazanma ve esneklik, riski azaltmak ve temel yeteneklere odaklanmak dış kaynak kullanım nedenlerinden ortalaması en yüksek olanlardır. Diğer taraftan dış kaynak kullanma nedenlerinden en az katılınan görüş teknolojik yenilikleri takip etmek ifadesidir.

Tablo 4.5.12. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Cevapsız	Standart Sapma	Ortalama
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	39	26	23	11	3	-	1,14	2,15
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	34	24	26	17	1	-	1,13	2,28
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	37	20	26	14	5	-	1,23	2,31
Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	36	25	28	11	2	-	1,09	2,19
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	38	21	31	11	1	-	1,08	2,17
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	36	22	25	15	4	-	1,20	2,30
Kalitenin Düşmesi	52	25	15	8	2	-	1,06	1,85
Maliyetlerin Azalmaması	55	15	15	10	7	-	1,30	2,00

Tablo 4.5.12.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanmama nedenlerinden; gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, dış kaynağa bağımlı kalınması, kalitenin düşmesi ve maliyetlerin azalmaması görüşlerine kesinlikle katılmamaktadırlar. En çok katınılmayan ifadeler 2,31 ortalama ile tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi ve 2,30 ortalama ile dış kaynağa bağımlı kalınması ifadesidir. Diğer taraftan en çok katılınan ifade ise 1,85 ortalama ile kalitenin düşmesidir.

4.5.3. Araştırma Hipotezleri

4.5.3.1. T testi analizi

Tek Örneklem t – testinde, aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalaması karşılaştırılır. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklemlemlerle de çalışmaya imkan verdiğinden, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. "t" testi örnek boyutunun küçük olduğu ve ana kütleye ilişkin standart sapmaların bilinemediği durumlarda "t" dağılımından yararlanarak; incelenen bir

değişken açısından bir gruba ait ortalama değerin önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının, incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir. Bu nedenle üç tür t testi bulunmaktadır. Bunlar tek grup t testi (one-sample t test), bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent samples "t" test) ve eşleştirilmiş iki grup (paired-samples "t" test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik "t" testidir.

Bu çalışmada işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyinde, dış kaynak kullanma nedenlerinde ve dış kaynak kullanmama nedenlerinde sektörel yapılarına göre bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik t testi analizi yapılmış ve aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.5.13. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Düzeyleri

Değişkenler	Sektör	N	Ort.	S. Sp.	T	P
Depolama Faaliyetleri	Tekstil	73	1,767	1,253	-0,454	0,651
	Gıda	28	1,892	1,227		
Taşıma Faaliyetleri	Tekstil	73	4,506	,801	2,388	0,019
	Gıda	28	4,000	1,276		
Gümrükleme Faaliyetleri	Tekstil	73	4,178	1,427	1,356	0,178
	Gıda	28	3,714	1,802		
Paketleme Faaliyetleri	Tekstil	73	1,643	1,084	-0,140	0,889
	Gıda	28	1,678	1,188		
Elleçleme Faaliyetleri	Tekstil	73	1,534	1,055	-2,259	0,026
	Gıda	28	2,107	1,342		
Sipariş İşleme	Tekstil	73	1,602	1,076	0,958	0,340
	Gıda	28	1,392	,685		
Envanter Yönetimi	Tekstil	73	1,534	1,131	-,006	0,995
	Gıda	28	1,535	1,201		
Müşteri Hizmetleri	Tekstil	73	1,739	1,213	0,786	0,434
	Gıda	28	1,535	1,035		
Talep Tahmini	Tekstil	73	1,917	1,244	0,756	0,451
	Gıda	28	1,714	1,117		
Tersine Lojistik Faaliyetleri	Tekstil	73	4,123	1,423	1,208	0,230
	Gıda	28	3,714	1,760		

Tablo 4.5.13’ de görüldüğü gibi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeyleri ile işletmelerin sektörel yapısı arasında bir farklılık olup olmadığını

ölçmeye yönelik yapılan analize göre taşıma ve elleçleme faaliyetlerinde %5 anlamlılık seviyesinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre tekstil sektörü, gıda sektörüne göre daha fazla dış kaynak kullanarak taşıma faaliyetini yerine getirmektedir. Elleçleme faaliyetinde ise gıda sektörü, tekstil sektörüne göre daha fazla elleçleme faaliyetini dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Diğer lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyinde araştırma verilerine göre sektörel bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.5.14. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Sektör	N	Ort.	S. Sp.	T	P
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	Tekstil	73	4,027	1,130	-0,035	0,972
	Gıda	28	4,036	0,881		
Küçülmeye Gitmek İçin,	Tekstil	73	3,329	1,385	0,138	0,89
	Gıda	28	3,286	1,436		
Hız Kazanma Ve Esneklik İçin,	Tekstil	73	4,260	0,898	0,414	0,68
	Gıda	28	4,179	0,863		
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	Tekstil	73	3,753	1,115	-0,689	0,492
	Gıda	28	3,929	1,215		
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	Tekstil	73	4,247	1,011	-0,181	0,856
	Gıda	28	4,286	0,854		
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin,	Tekstil	73	4,096	1,002	0,932	0,353
	Gıda	28	3,893	0,916		
Kaliteyi Arttırmak İçin,	Tekstil	73	3,877	1,201	-0,345	0,731
	Gıda	28	3,964	0,962		
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	Tekstil	73	3,904	1,204	-1,702	0,092
	Gıda	28	4,321	0,772		
Riski Azaltmak İçin,	Tekstil	73	4,137	1,158	-0,447	0,656
	Gıda	28	4,250	1,076		
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	Tekstil	73	4,123	1,235	-0,62	0,537
	Gıda	28	4,286	1,013		

Tablo 4.5.14’de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenleri, sektörel yapı açısından bir farklılık göstermemiştir. Yani tekstil ve gıda sektörlerinde LFDK kullanma nedenleri arasında araştırma kapsamındaki işletmelere göre bir farklılık yoktur.

Tablo 4.5.15. Sektörel Farklılıklara Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Sektör	N	Ort.	S. Sp.	T	P
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	Tekstil	73	2,178	1,147	0,868	0,388
	Gıda	28	1,964	0,999		
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Tekstil	73	2,315	1,129	0,54	0,59
	Gıda	28	2,179	1,156		
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	Tekstil	73	2,329	1,248	0,556	0,579
	Gıda	28	2,179	1,124		
Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	Tekstil	73	2,027	1,027	-2,424	0,017
	Gıda	28	2,607	1,197		
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	Tekstil	73	2,123	1,092	-0,67	0,504
	Gıda	28	2,286	1,084		
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	Tekstil	73	2,247	1,199	-0,418	0,677
	Gıda	28	2,357	1,162		
Kalitenin Düşmesi	Tekstil	73	1,904	1,132	0,952	0,343
	Gıda	28	1,679	0,863		
Maliyetlerin Azalmaması	Tekstil	73	1,945	1,301	-0,442	0,66
	Gıda	28	2,071	1,245		

Tablo 4.5.15’de Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri sektörel farklılıklara göre analiz edilmiştir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi nedeni, gıda ve tekstil sektörüne göre %1 seviyesinde farklılık göstermiştir. Gıda ve tekstil sektörlerinin ortalamalarına bakıldığında 2,607 ile Gıda sektörünün, tekstil sektörüne göre niteliksiz bir tedarikçinin seçileceği endişesini daha fazla taşıdığı görülmektedir. Yapılan analize göre diğer lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.5.3.2. Anova (F) testi analizi

Anova (f testi), bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır. Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılır. Anova tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için Turkey testi tablosu incelenmelidir.

(anamlılık değeri One Way Anova: Post Hoc Multiple Comparasion iletişim kutusunda belirtilmektedir.)

Araştırma kapsamındaki işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeyleri, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenlerini anova (f) testiyle analiz edilmiş ve aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.5.16. Gelecekte Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Değişkenler	Kullanım Düzeyi	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Depolama Faaliyetleri	Azalacak	6	1,333	0,516	3,065	0,051
	Aynı Kalacak	48	2,125	1,362		
	Artacak	48	1,563	1,109		
	Toplam	102	1,814	1,241		
Taşıma Faaliyetleri	Azalacak	6	3,833	1,472	2,646	0,076
	Aynı Kalacak	48	4,583	0,846		
	Artacak	48	4,229	0,994		
	Toplam	102	4,373	0,974		
Gümrükleme Faaliyetleri	Azalacak	6	3,000	2,191	2,873	0,061
	Aynı Kalacak	48	4,375	1,265		
	Artacak	48	3,875	1,645		
	Toplam	102	4,059	1,540		
Paketleme Faaliyetleri	Azalacak	6	1,333	0,817	2,393	0,097
	Aynı Kalacak	48	1,917	1,334		
	Artacak	48	1,458	0,824		
	Toplam	102	1,667	1,111		
Elleçleme Faaliyetleri	Azalacak	6	1,167	0,408	1,055	0,352
	Aynı Kalacak	48	1,625	1,178		
	Artacak	48	1,833	1,191		
	Toplam	102	1,696	1,159		
Sipariş İşleme	Azalacak	6	1,500	1,225	0,019	0,981
	Aynı Kalacak	48	1,583	1,108		
	Artacak	48	1,563	0,897		
	Toplam	102	1,569	1,010		
Envanter Yönetimi	Azalacak	6	1,667	1,211	1,139	0,324
	Aynı Kalacak	48	1,375	0,937		
	Artacak	48	1,729	1,349		
	Toplam	102	1,559	1,165		
Müşteri Hizmetleri	Azalacak	6	1,667	1,211	0,371	0,691
	Aynı Kalacak	48	1,604	1,162		
	Artacak	48	1,813	1,214		
	Toplam	102	1,706	1,182		
Talep Tahmini	Azalacak	6	1,833	1,329	0,788	0,458
	Aynı Kalacak	48	1,729	1,216		
	Artacak	48	2,042	1,220		
	Toplam	102	1,882	1,221		
Tersine Lojistik Faaliyetleri	Azalacak	6	3,000	2,191	1,479	0,233
	Aynı Kalacak	48	4,021	1,537		
	Artacak	48	4,125	1,393		
	Toplam	102	4,010	1,519		

Tablo 4.5.16’da görüldüğü üzere, gelecekte kullanım düzeyine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında bir farklılık yoktur. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerin gelecekte lojistik faaliyetleri kullanım düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeylerinde %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5.17. Gelecekte Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Kullanım Düzeyi	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	Azalacak	6	3,500	0,837	0,815	0,446
	Aynı Kalacak	48	4,083	0,964		
	Artacak	48	4,042	1,166		
	Toplam	102	4,029	1,057		
Küçülmeye Gitmek İçin,	Azalacak	6	3,667	1,033	2,221	0,114
	Aynı Kalacak	48	3,583	1,269		
	Artacak	48	3,021	1,495		
	Toplam	102	3,324	1,387		
Hız Kazanma Ve Esneklik İçin,	Azalacak	6	4,333	1,033	0,065	0,937
	Aynı Kalacak	48	4,250	0,838		
	Artacak	48	4,208	0,922		
	Toplam	102	4,235	0,881		
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	Azalacak	6	4,333	0,817	0,952	0,390
	Aynı Kalacak	48	3,688	1,274		
	Artacak	48	3,854	1,010		
	Toplam	102	3,804	1,135		
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	Azalacak	6	4,667	0,817	0,670	0,514
	Aynı Kalacak	48	4,271	0,893		
	Artacak	48	4,188	1,045		
	Toplam	102	4,255	0,962		
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin,	Azalacak	6	4,500	0,548	1,025	0,363
	Aynı Kalacak	48	3,938	1,174		
	Artacak	48	4,104	0,778		
	Toplam	102	4,049	0,979		
Kaliteyi Arttırmak İçin,	Azalacak	6	4,333	0,516	0,579	0,562
	Aynı Kalacak	48	3,917	1,302		
	Artacak	48	3,813	1,003		
	Toplam	102	3,892	1,134		

Tablo 4.5.17. Gelecekte Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri (devamı)

Değişkenler	Kullanım Düzeyi	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	Azalacak	6	4,667	0,516	1,259	0,288
	Aynı Kalacak	48	4,063	1,174		
	Artacak	48	3,917	1,088		
	Toplam	102	4,029	1,112		
Riski Azaltmak İçin,	Azalacak	6	4,500	0,837	0,752	0,474
	Aynı Kalacak	48	4,271	1,144		
	Artacak	48	4,042	1,148		
	Toplam	102	4,177	1,129		
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	Azalacak	6	4,500	0,837	1,347	0,265
	Aynı Kalacak	48	4,333	1,059		
	Artacak	48	3,979	1,296		
	Toplam	102	4,177	1,172		

Tablo 4.5.17’de görüldüğü üzere gelecekte lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeyi ile lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanma nedenleri arasında bir farklılık yoktur. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerin gelecekte LFDKK düzeyi ile LFDKK nedenleri %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5.18. Gelecekte Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Kullanım Düzeyi	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	Azalacak	6	1,667	0,817	0,664	0,517
	Aynı Kalacak	48	2,229	1,259		
	Artacak	48	2,125	1,044		
	Toplam	102	2,147	1,138		
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Azalacak	6	2,333	1,211	0,042	0,959
	Aynı Kalacak	48	2,250	1,176		
	Artacak	48	2,313	1,095		
	Toplam	102	2,284	1,129		
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	Azalacak	6	3,000	0,894	1,208	0,303
	Aynı Kalacak	48	2,354	1,313		
	Artacak	48	2,188	1,179		
	Toplam	102	2,314	1,235		
Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	Azalacak	6	2,833	1,329	1,432	0,244
	Aynı Kalacak	48	2,250	1,120		
	Artacak	48	2,063	1,040		
	Toplam	102	2,196	1,099		

Tablo 4.5.18. Gelecekte Kullanım Düzeyine Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri(devamı)

Değişkenler	Kullanım Düzeyi	N	Ort.	S. Sp.	F	P
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	Azalacak	6	2,000	1,095	0,153	0,859
	Aynı Kalacak	48	2,146	1,185		
	Artacak	48	2,229	0,994		
	Toplam	102	2,177	1,085		
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	Azalacak	6	2,333	1,366	0,287	0,752
	Aynı Kalacak	48	2,208	1,237		
	Artacak	48	2,396	1,180		
	Toplam	102	2,304	1,209		
Kalitenin Düşmesi	Azalacak	6	2,167	1,329	0,345	0,709
	Aynı Kalacak	48	1,792	1,071		
	Artacak	48	1,875	1,044		
	Toplam	102	1,853	1,066		
Maliyetlerin Azalmaması	Azalacak	6	3,000	1,549	2,404	0,096
	Aynı Kalacak	48	1,813	1,232		
	Artacak	48	2,083	1,318		
	Toplam	102	2,010	1,309		

Tablo 4.5.18’de görüldüğü üzere gelecekte LFDK kullanmama düzeyi ile LFDK kullanmama nedenleri arasında bir farklılık yoktur.Yani araştırma kapsamındaki işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanmama düzeyiniz ne olacak ifadesine verdikleri cevaplara bağlı olarak yapılan analizde bir farklılık ortaya çıkmamıştır, araştırma sonuçları %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik göstermiştir.

Tablo 4.5.19. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Depolama Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	1,846	0,899	0,532	0,713
	Genel Müdür	2	2,000	1,414		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,000	2,828		
	Bölüm Müd.	78	1,795	1,242		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,571	1,512		
	Toplam	102	1,814	1,241		
Taşıma Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	4,615	0,768	0,584	0,675
	Genel Müdür	2	4,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	4,346	0,978		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,143	1,464		
	Toplam	102	4,373	0,974		
Gümrükleme Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	4,846	0,376	1,820	0,131
	Genel Müdür	2	5,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	3,949	1,586		
	Bölüm Müd Yrd.	7	3,286	2,138		
	Toplam	102	4,059	1,540		
Paketleme Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	2,308	1,377	1,908	0,115
	Genel Müdür	2	1,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	1,641	1,093		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,143	0,378		
	Toplam	102	1,667	1,111		
Elleçleme Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	2,385	1,446	1,717	0,152
	Genel Müdür	2	1,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	1,603	1,061		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,857	1,574		
	Toplam	102	1,696	1,159		

Tablo 4.5.19. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (Devamı)

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Sipariş İşleme	İşletme Sahibi	13	2,231	1,423	1,907	0,115
	Genel Müdür	2	1,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	1,487	0,864		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,571	1,512		
	Toplam	102	1,569	1,010		
Envanter Yönetimi	İşletme Sahibi	13	1,462	0,877	0,684	0,604
	Genel Müdür	2	1,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	1,551	1,147		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,143	1,952		
	Toplam	102	1,559	1,165		
Müşteri Hizmetleri	İşletme Sahibi	13	1,692	1,109	0,367	0,831
	Genel Müdür	2	1,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	1,744	1,200		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,714	1,496		
	Toplam	102	1,706	1,182		
Talep Tahmini	İşletme Sahibi	13	2,385	1,557	1,157	0,335
	Genel Müdür	2	1,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,000	2,828		
	Bölüm Müd.	78	1,782	1,124		
	Bölüm Müd Yrd.	7	1,857	1,215		
	Toplam	102	1,882	1,221		
Tersine Lojistik Faaliyetleri	İşletme Sahibi	13	3,692	1,548	0,477	0,753
	Genel Müdür	2	4,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,000	2,828		
	Bölüm Müd.	78	4,090	1,479		
	Bölüm Müd Yrd.	7	3,857	1,952		
	Toplam	102	4,010	1,519		

Tablo 4.5.19’da görüldüğü üzere, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi ile ankete cevap verenlerin pozisyonu arasında bir farklılık yoktur. Yani araştırma kapsamında ankete cevap verenlerin pozisyonu ile LFDKK düzeyi %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.5.20. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	İşletme Sahibi	13	3,923	0,954	0,446	0,775
	Genel Müdür	2	4,000	1,414		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	4,026	1,057		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,000	1,414		
	Toplam	102	4,029	1,057		
Küçülmeye Gitmek İçin,	İşletme Sahibi	13	3,769	0,725	2,156	0,080
	Genel Müdür	2	3,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	3,295	1,415		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,286	1,704		
	Toplam	102	3,324	1,387		
Hız Kazanma Ve Esneklik İçin,	İşletme Sahibi	13	3,692	0,751	1,857	0,124
	Genel Müdür	2	5,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	4,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	4,282	0,896		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,429	0,787		
	Toplam	102	4,235	0,881		
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	İşletme Sahibi	13	3,462	0,967	1,373	0,249
	Genel Müdür	2	3,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	2,500	2,121		
	Bölüm Müd.	78	3,859	1,159		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,286	0,756		
	Toplam	102	3,804	1,135		
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	İşletme Sahibi	13	4,000	1,225	0,346	0,846
	Genel Müdür	2	4,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	4,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	4,269	0,949		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,429	0,787		
	Toplam	102	4,255	0,962		

Tablo 4.5.20. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri
(Devamı)

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin	İşletme Sahibi	13	3,923	0,862	0,629	0,643
	Genel Müdür	2	4,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	4,039	1,025		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,000	0,817		
	Toplam	102	4,049	0,979		
Kaliteyi Arttırmak İçin,	İşletme Sahibi	13	3,923	0,862	0,522	0,72
	Genel Müdür	2	4,000	1,414		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	3,846	1,207		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,000	0,817		
	Toplam	102	3,892	1,134		
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	İşletme Sahibi	13	3,923	1,038	0,349	0,844
	Genel Müdür	2	4,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	4,000	1,414		
	Bölüm Müd.	78	4,000	1,173		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,429	0,535		
	Toplam	102	4,029	1,112		
Riski Azaltmak İçin,	İşletme Sahibi	13	4,308	0,855	0,459	0,766
	Genel Müdür	2	3,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	4,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	4,141	1,224		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,571	0,535		
	Toplam	102	4,177	1,129		
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	İşletme Sahibi	13	4,000	1,155	0,328	0,859
	Genel Müdür	2	4,000	1,414		
	Genel Müd. Yrd.	2	5,000	0,000		
	Bölüm Müd.	78	4,192	1,196		
	Bölüm Müd Yrd.	7	4,143	1,215		
	Toplam	102	4,177	1,172		

Tablo 4.5.20’de görüldüğü üzere, ankete cevap verenlerin Pozisyonu ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenleri arasında bir farklılık olup olmadığını anlamaya yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre bir farklılık yoktur. Yani araştırma kapsamında ankete cevap verenlerin pozisyonu ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenleri %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.5.21. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	İşletme Sahibi	13	2,692	1,653	2,825	0,029
	Genel Müdür	2	3,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	1,974	0,993		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,286	1,113		
	Toplam	102	2,147	1,138		
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	İşletme Sahibi	13	2,923	1,320	2,729	0,033
	Genel Müdür	2	4,000	0,000		
	Genel Müd. Yrd.	2	2,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	2,141	1,078		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,143	0,900		
	Toplam	102	2,284	1,129		
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	İşletme Sahibi	13	3,077	1,706	2,351	0,059
	Genel Müdür	2	2,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	2,128	1,132		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,571	0,976		
	Toplam	102	2,314	1,235		
Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	İşletme Sahibi	13	2,308	1,494	0,324	0,862
	Genel Müdür	2	1,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	2,000	1,414		
	Bölüm Müd.	78	2,180	1,029		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,429	1,272		
	Toplam	102	2,196	1,099		
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	İşletme Sahibi	13	3,000	1,080	3,508	0,010
	Genel Müdür	2	3,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	2,026	1,006		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,143	1,345		
	Toplam	102	2,177	1,085		
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	İşletme Sahibi	13	2,846	1,519	0,959	0,434
	Genel Müdür	2	2,500	2,121		
	Genel Müd. Yrd.	2	1,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	2,231	1,127		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,286	1,380		
	Toplam	102	2,304	1,209		
Kalitenin Düşmesi	İşletme Sahibi	13	2,615	1,557	5,854	0,000
	Genel Müdür	2	2,500	2,121		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	1,603	0,795		
	Bölüm Müd Yrd.	7	2,571	1,272		
	Toplam	102	1,853	1,066		

Tablo 4.5.21. Pozisyona Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri (Devamı)

Değişkenler	Pozisyon	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Maliyetlerin Azalmaması	İşletme Sahibi	13	2,462	1,664	2,690	0,036
	Genel Müdür	2	1,500	0,707		
	Genel Müd. Yrd.	2	3,500	0,707		
	Bölüm Müd.	78	1,821	1,170		
	Bölüm Müd Yrd.	7	3,000	1,633		
	Toplam	102	2,010	1,309		

Tablo 4.5.21’de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ve maliyetlerin azalmaması nedenleri %5 anlamlılık seviyesinde ankete katılanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. hangi pozisyonlar arasında farklılıklar olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve işletme sahibi ile bölüm müdürü arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. İşletme sahibi, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden maliyetlerin azalmaması ifadesine, gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması ve çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı ifadesine bölüm müdüründen daha fazla katılmaktadır.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden, İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi ve Kalitenin düşmesi nedenleri %1 seviyesinde ankete katılanların pozisyonuna göre farklılık göstermektedir. Hangi pozisyonlar arasında anlamlı bir fark olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve işletme sahibi ve bölüm müdürü arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre işletme sahibi, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılması durumunda işletmenin yeteneklerini kaybedebileceğini ve kalitenin düşebileceği endişesini bölüm müdüründen daha fazla taşıdığı görülmektedir. Diğer lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri, pozisyona göre bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.5.22. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Depolama Faaliyetleri	0-1	2	3,500	2,121	1,749	0,131
	2-4	11	1,273	0,467		
	5-7	10	1,900	1,287		
	8-10	23	1,522	0,846		
	11-13	11	1,727	1,272		
	14-	45	2,022	1,422		
	Toplam	102	1,814	1,241		
Taşıma Faaliyetleri	0-1	2	4,500	0,707	0,587	0,710
	2-4	11	4,364	1,027		
	5-7	10	4,800	0,632		
	8-10	23	4,304	0,876		
	11-13	11	4,091	1,375		
	14-	45	4,378	0,984		
	Toplam	102	4,373	0,974		
Gümrükleme Faaliyetleri	0-1	2	5,000	0,000	0,537	0,748
	2-4	11	4,455	1,214		
	5-7	10	4,200	1,687		
	8-10	23	3,870	1,486		
	11-13	11	3,636	1,804		
	14-	45	4,089	1,593		
	Toplam	102	4,059	1,540		
Paketleme Faaliyetleri	0-1	2	1,500	0,707	1,227	,302
	2-4	11	2,273	1,679		
	5-7	10	1,900	1,449		
	8-10	23	1,739	1,054		
	11-13	11	1,727	1,421		
	14-	45	1,422	0,753		
	Toplam	102	1,667	1,111		
Elleçleme Faaliyetleri	0-1	2	2,000	0,000	0,820	0,539
	2-4	11	1,727	1,348		
	5-7	10	1,900	1,663		
	8-10	23	1,565	0,992		
	11-13	11	2,273	1,421		
	14-	45	1,556	1,013		
	Toplam	102	1,696	1,159		

Tablo 4.5.22. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (Devamı)

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Sipariş İşleme	0-1	2	1,500	0,707	0,855	0,515
	2-4	11	1,727	1,009		
	5-7	10	1,500	1,269		
	8-10	23	1,696	1,063		
	11-13	11	2,000	1,342		
	14-	45	1,378	0,834		
	Toplam	102	1,569	1,010		
Envanter Yönetimi	0-1	2	1,000	0,000	1,212	0,309
	2-4	11	1,546	1,214		
	5-7	10	1,300	0,949		
	8-10	23	1,957	1,430		
	11-13	11	1,909	1,578		
	14-	45	1,356	0,908		
	Toplam	102	1,559	1,165		
Müşteri Hizmetleri	0-1	2	1,000	0,000	2,293	0,051
	2-4	11	1,455	0,934		
	5-7	10	1,500	1,269		
	8-10	23	2,304	1,428		
	11-13	11	2,091	1,514		
	14-	45	1,444	0,893		
	Toplam	102	1,706	1,182		
Talep Tahmini	0-1	2	1,500	0,707	2,385	0,044
	2-4	11	1,727	1,009		
	5-7	10	1,200	0,632		
	8-10	23	2,522	1,473		
	11-13	11	1,455	0,934		
	14-	45	1,867	1,198		
	Toplam	102	1,882	1,221		
Tersine Lojistik Faaliyetleri	0-1	2	5,000	0,000	0,564	0,727
	2-4	11	3,818	1,401		
	5-7	10	3,700	1,889		
	8-10	23	3,783	1,594		
	11-13	11	3,909	1,868		
	14-	45	4,222	1,380		
	Toplam	102	4,010	1,519		

Tablo 4.5.22’de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerden talep tahmini faaliyeti işletmenin tecrübesine göre %5 anlamlılık seviyesinde bir farklılık göstermiştir. Hangi dilimler arasında fark olduğunun görülebilmesi için tukey testi

yapılmış ve 5-7 yıl arasında tecrübeye sahip işletmeler ile 8-10 yıl arası tecrübeye sahip işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Yani araştırma verilerine göre 8-10 yıl tecrübesi olan işletmeler 5-7 yıl tecrübesi olanlara göre lojistik faaliyetlerde talep tahminini daha fazla dış kaynak kullanarak karşıladıklarını belirtmişlerdir. Diğer lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeylerinde bir farklılık yoktur.

Tablo 4.5.23. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	0-1	2	4,500	0,707	1,723	0,137
	2-4	11	4,182	0,751		
	5-7	10	4,100	1,101		
	8-10	23	3,478	1,410		
	11-13	11	4,182	0,751		
	14-	45	4,200	0,919		
	Toplam	102	4,029	1,057		
Küçülmeye Gitmek İçin,	0-1	2	4,500	0,707	0,997	0,424
	2-4	11	3,091	1,136		
	5-7	10	3,300	1,418		
	8-10	23	3,000	1,314		
	11-13	11	3,909	1,221		
	14-	45	3,356	1,510		
	Toplam	102	3,324	1,387		
Hız Kazanma ve Esneklik İçin,	0-1	2	4,000	1,414	0,907	0,480
	2-4	11	4,000	0,775		
	5-7	10	3,900	0,738		
	8-10	23	4,174	1,267		
	11-13	11	4,182	0,874		
	14-	45	4,422	0,657		
	Toplam	102	4,235	0,881		
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	0-1	2	3,500	0,707	0,856	0,514
	2-4	11	3,455	0,820		
	5-7	10	3,700	0,949		
	8-10	23	3,565	1,409		
	11-13	11	4,182	0,874		
	14-	45	3,956	1,147		
	Toplam	102	3,804	1,135		

Tablo 4.5.23. Tecrübeye Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri (devamı)

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	0-1	2	4,500	0,707	0,566	0,726
	2-4	11	3,909	1,044		
	5-7	10	4,500	1,080		
	8-10	23	4,130	0,968		
	11-13	11	4,273	1,191		
	14-	45	4,333	0,879		
	Toplam	102	4,255	0,962		
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin	0-1	2	4,000	1,414	0,366	0,871
	2-4	11	3,909	0,701		
	5-7	10	4,200	0,919		
	8-10	23	4,130	1,217		
	11-13	11	3,727	0,647		
	14-	45	4,089	0,996		
	Toplam	102	4,049	0,979		
Kaliteyi Arttırmak İçin,	0-1	2	4,000	1,414	0,436	0,823
	2-4	11	3,636	0,809		
	5-7	10	3,500	1,434		
	8-10	23	4,000	1,279		
	11-13	11	3,909	0,701		
	14-	45	3,978	1,158		
	Toplam	102	3,892	1,134		
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	0-1	2	4,000	1,414	0,584	0,712
	2-4	11	4,000	0,632		
	5-7	10	3,600	1,506		
	8-10	23	3,870	1,517		
	11-13	11	4,182	0,603		
	14-	45	4,178	0,960		
	Toplam	102	4,029	1,112		
Riski Azaltmak İçin,	0-1	2	5,000	0,000	0,981	0,433
	2-4	11	4,091	0,831		
	5-7	10	4,300	1,337		
	8-10	23	3,783	1,413		
	11-13	11	4,182	1,250		
	14-	45	4,333	0,953		
	Toplam	102	4,177	1,129		
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	0-1	2	5,000	0,000	1,487	0,201
	2-4	11	4,091	0,831		
	5-7	10	3,400	1,647		
	8-10	23	4,087	1,345		
	11-13	11	4,091	1,300		
	14-	45	4,400	0,963		
	Toplam	102	4,177	1,172		

Tablo 4.5.23’de görüldüğü üzere, işletmenin tecrübesine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenleri arasında bir farklılık yoktur.Yani lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedeni, işletmenin tecrübesine göre %5 anlamlılık seviyesinde benzerlik göstermiştir.

Tablo 4.5.24. Tecrübe Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	0-1	2	2,500	2,121	1,070	0,382
	2-4	11	2,818	1,250		
	5-7	10	2,200	1,317		
	8-10	23	2,130	1,217		
	11-13	11	1,818	0,751		
	14-	45	2,044	1,065		
	Toplam	102	2,147	1,138		
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	0-1	2	2,000	1,414	0,910	0,478
	2-4	11	2,818	1,079		
	5-7	10	2,300	1,418		
	8-10	23	2,217	1,126		
	11-13	11	1,818	0,982		
	14-	45	2,311	1,104		
	Toplam	102	2,284	1,129		
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	0-1	2	1,000	0,000	1,375	0,241
	2-4	11	2,909	1,446		
	5-7	10	2,200	1,317		
	8-10	23	2,348	1,369		
	11-13	11	1,818	0,874		
	14-	45	2,356	1,151		
	Toplam	102	2,314	1,235		
Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	0-1	2	1,500	0,707	0,762	0,580
	2-4	11	2,455	1,293		
	5-7	10	2,600	1,265		
	8-10	23	1,957	0,928		
	11-13	11	2,182	1,079		
	14-	45	2,200	1,120		
	Toplam	102	2,196	1,099		

Tablo 4.5.24. Tecrübe Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri (Devamı)

Değişkenler	Tecrübe	N	Ort.	S. Sp.	F	P
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	0-1	2	2,000	1,414	1,328	0,259
	2-4	11	2,727	1,421		
	5-7	10	2,300	1,160		
	8-10	23	2,000	1,168		
	11-13	11	1,636	0,809		
	14-	45	2,244	0,957		
	Toplam	102	2,177	1,085		
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	0-1	2	3,500	0,707	0,997	0,424
	2-4	11	2,182	1,250		
	5-7	10	2,500	1,269		
	8-10	23	2,391	1,406		
	11-13	11	1,727	0,905		
	14-	45	2,333	1,148		
	Toplam	102	2,304	1,209		
Kalitenin Düşmesi	0-1	2	3,500	0,707	4,393	0,001
	2-4	11	2,818	1,168		
	5-7	10	1,900	1,287		
	8-10	23	1,957	1,065		
	11-13	11	1,727	1,009		
	14-	45	1,511	0,815		
	Toplam	102	1,853	1,066		
Maliyetlerin Azalmaması	0-1	2	1,000	0,000	0,811	0,545
	2-4	11	2,455	1,635		
	5-7	10	2,000	1,333		
	8-10	23	2,261	1,573		
	11-13	11	1,909	1,044		
	14-	45	1,844	1,147		
	Toplam	102	2,010	1,309		

Tablo 4.5.24’de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden kalitenin düşmesi ifadesinde %1 seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hangi dilimler arasında fark olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve 2-4 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ile 14 yıldan daha fazla faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 2-4 yıl arası tecrübeye sahip işletmeler, kalitenin düşmesi konusunda dış kaynak kullanmının kaliteyi daha fazla düşüreceği endişesini taşıdıkları ortaya çıkmıştır. 2-4 yıl arası tecrübeye sahip işletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda daha az deneyime ve dış kaynak kullanımına ilişkin farklı bir bakış açısına sahip oldukları

anlaşılmaktadır. Diğer lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri açısından bir farklılık yoktur.

Tablo 4.5.25. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Depolama Faaliyetleri	1-10	4	1,750	0,957	0,691	0,657
	11-50	31	1,936	1,315		
	51-100	32	1,500	0,880		
	101-150	11	2,091	1,514		
	151-250	12	2,083	1,621		
	251-500	7	1,571	0,976		
	501-	5	2,200	1,789		
	Toplam	102	1,814	1,241		
Taşıma Faaliyetleri	1-10	4	4,500	1,000	0,357	0,904
	11-50	31	4,387	1,086		
	51-100	32	4,219	1,039		
	101-150	11	4,546	0,688		
	151-250	12	4,333	0,888		
	251-500	7	4,429	1,134		
	501-	5	4,800	0,447		
	Toplam	102	4,373	0,974		
Gümrükleme Faaliyetleri	1-10	4	4,500	0,577	0,384	0,888
	11-50	31	4,129	1,607		
	51-100	32	4,000	1,545		
	101-150	11	4,455	1,214		
	151-250	12	3,750	1,712		
	251-500	7	3,571	1,902		
	501-	5	4,200	1,789		
	Toplam	102	4,059	1,540		
Paketleme Faaliyetleri	1-10	4	3,000	1,633	2,202	0,049
	11-50	31	1,613	1,022		
	51-100	32	1,781	1,184		
	101-150	11	1,091	0,302		
	151-250	12	2,000	1,477		
	251-500	7	1,429	0,535		
	501-	5	1,000	0,000		
	Toplam	102	1,667	1,111		

Tablo 4.5.25. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (devamı)

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Elleçleme Faaliyetleri	1-10	4	2,750	1,708	1,026	0,414
	11-50	31	1,581	0,807		
	51-100	32	1,781	1,237		
	101-150	11	1,727	1,421		
	151-250	12	1,833	1,586		
	251-500	7	1,429	0,787		
	501-	5	1,000	0,000		
	Toplam	102	1,696	1,159		
Sipariş İşleme	1-10	4	2,750	1,500	2,270	0,043
	11-50	31	1,516	0,811		
	51-100	32	1,469	0,915		
	101-150	11	1,364	0,809		
	151-250	12	2,167	1,642		
	251-500	7	1,286	0,488		
	501-	5	1,000	0,000		
	Toplam	102	1,569	1,010		
Envanter Yönetimi	1-10	4	2,000	1,414	0,989	0,437
	11-50	31	1,323	0,909		
	51-100	32	1,688	1,230		
	101-150	11	1,909	1,578		
	151-250	12	1,833	1,528		
	251-500	7	1,143	0,378		
	501-	5	1,000	0,000		
	Toplam	102	1,559	1,165		
Müşteri Hizmetleri	1-10	4	3,000	1,414	2,538	0,025
	11-50	31	1,258	0,682		
	51-100	32	1,906	1,254		
	101-150	11	1,818	1,401		
	151-250	12	2,167	1,528		
	251-500	7	1,571	1,134		
	501-	5	1,000	0,000		
	Toplam	102	1,706	1,182		

Tablo 4.5.25. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (devamı)

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Talep Tahmini	1-10	4	3,000	1,414	1,273	0,277
	11-50	31	1,677	1,077		
	51-100	32	2,031	1,402		
	101-150	11	1,364	0,674		
	151-250	12	1,833	1,115		
	251-500	7	2,286	1,113		
	501-	5	2,000	1,732		
	Toplam	102	1,882	1,221		
Tersine Lojistik Faaliyetleri	1-10	4	3,250	0,957	0,703	0,648
	11-50	31	4,097	1,513		
	51-100	32	3,781	1,660		
	101-150	11	4,182	1,601		
	151-250	12	4,167	1,267		
	251-500	7	3,857	1,952		
	501-	5	5,000	0,000		
	Toplam	102	4,010	1,519		

Tablo 4.5.25’de, çalışan sayısına göre lojistik faaliyetlerin ne ölçüde dış kaynaktan karşılandığına yönelik yapılan analiz sonucunda, paketleme, sipariş işleme ve müşteri hizmetleri yönetiminde %5 seviyesinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılıkların hangi dilimler arasında olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmıştır. Tukey testine göre; 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler ile 101-150 arasında çalışana sahip işletmelerde anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler 101-150 arasında çalışana sahip işletmelere göre lojistik faaliyetlerden paketleme faaliyetini daha fazla dış kaynak kullanarak karşıladıkları tespit edilmiştir. Yine tukey testine göre bir diğer farklılık ise 51-150 ile 151-250 arasında çalışana sahip işletmeler arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve 51-150 arasında çalışana sahip işletmelerin sipariş işleme faaliyetini 151-250 arasında çalışana sahip işletmelere göre daha fazla dış kaynak kullanarak yerine getirdiği anlaşılmıştır.

Çalışan sayısına göre diğer bir farklılık ise lojistik faaliyetlerden müşteri hizmetleri yönetimi uygulamasında görülmüştür. Hangi dilimler arasında fark olduğunun anlaşılabilmesi için tukey testi yapılmış ve 1-10 ile 101-150 arasında çalışana sahip işletmelerde anlamlı farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığa göre 1-10 arasında çalışana sahip işletmelerin 101-150 arasında çalışana sahip işletmelere göre lojistik

faaliyetlerden müşteri hizmetleri yönetimini daha fazla dış kaynak kullanarak karşıladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5.26. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Lojistik Maliyetlerin Azaltılması İçin Dış Kaynak Kullanımı,	1-10	4	3,500	0,577	1,013	0,421
	11-50	31	4,226	0,845		
	51-100	32	4,000	1,078		
	101-150	11	3,546	1,572		
	151-250	12	3,917	0,900		
	251-500	7	4,143	1,464		
	501-	5	4,600	0,548		
	Toplam	102	4,029	1,057		
Küçülmeye Gitmek İçin,	1-10	4	3,250	0,957	0,529	0,785
	11-50	31	3,419	1,455		
	51-100	32	3,531	1,164		
	101-150	11	3,091	1,640		
	151-250	12	2,833	1,403		
	251-500	7	3,000	1,915		
	501-	5	3,600	1,517		
	Toplam	102	3,324	1,387		
Hız Kazanma ve Esneklik İçin,	1-10	4	3,750	0,500	0,901	0,498
	11-50	31	4,194	0,792		
	51-100	32	4,344	0,827		
	101-150	11	4,273	1,191		
	151-250	12	3,917	1,084		
	251-500	7	4,286	0,951		
	501-	5	4,800	0,447		
	Toplam	102	4,235	0,881		
Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilmek İçin,	1-10	4	3,500	0,577	1,292	0,268
	11-50	31	3,484	1,235		
	51-100	32	3,906	1,146		
	101-150	11	4,182	1,168		
	151-250	12	3,750	1,215		
	251-500	7	4,571	0,535		
	501-	5	3,600	0,548		
	Toplam	102	3,804	1,135		

Tablo 4.5.26. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri (devamı)

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Yatırım Harcamalarını Azaltmak İçin,	1-10	4	3,750	0,500	0,477	0,824
	11-50	31	4,290	1,101		
	51-100	32	4,250	0,842		
	101-150	11	4,273	1,191		
	151-250	12	4,167	1,030		
	251-500	7	4,143	0,900		
	501-	5	4,800	0,447		
	Toplam	102	4,255	0,962		
Rekabet Avantajı Sağlamak İçin	1-10	4	4,000	0,817	1,107	0,364
	11-50	31	4,032	0,948		
	51-100	32	4,094	1,058		
	101-150	11	3,818	1,168		
	151-250	12	3,750	0,965		
	251-500	7	4,143	0,690		
	501-	5	5,000	0,000		
	Toplam	102	4,049	0,979		
Kaliteyi Arttırmak İçin,	1-10	4	3,500	0,577	1,467	0,198
	11-50	31	4,129	0,957		
	51-100	32	3,906	1,146		
	101-150	11	3,546	1,293		
	151-250	12	3,250	1,545		
	251-500	7	4,286	0,756		
	501-	5	4,400	0,894		
	Toplam	102	3,892	1,134		
Verimlilikte Artış Sağlamak İçin,	1-10	4	4,000	0,817	1,527	0,178
	11-50	31	4,323	0,909		
	51-100	32	3,750	1,295		
	101-150	11	4,182	1,168		
	151-250	12	3,500	1,243		
	251-500	7	4,571	0,535		
	501-	5	4,200	0,837		
	Toplam	102	4,029	1,112		

Tablo 4.5.26. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri (devamı)

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Riski Azaltmak İçin,	1-10	4	4,000	0,817	0,920	0,484
	11-50	31	4,387	1,086		
	51-100	32	4,281	1,085		
	101-150	11	3,546	1,635		
	151-250	12	4,000	1,206		
	251-500	7	4,000	0,577		
	501-	5	4,400	0,894		
	Toplam	102	4,177	1,129		
Temel Yeteneklere Odaklanmak İçin,	1-10	4	4,000	0,817	2,526	0,026
	11-50	31	4,323	1,013		
	51-100	32	4,438	1,045		
	101-150	11	3,455	1,572		
	151-250	12	3,417	1,379		
	251-500	7	4,286	1,113		
	501-	5	5,000	0,000		
	Toplam	102	4,177	1,172		

Tablo 4.5.26’da görüldüğü üzere çalışan sayısına göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenlerinden temel yeteneklere odaklanmak ifadesinde %5 anlamlılık seviyesinde fark olduğu görülmüştür. Hangi dilimler arasında fark olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve 11-50 arasında çalışana sahip işletmeler ile 501’den daha fazla çalışana sahip işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 11-50 arasında çalışana sahip işletmelerin 501’den daha fazla çalışana sahip işletmelere göre dış kaynak kullanma nedenlerinden temel yeteneklere odaklanmak için dış kaynak kullanımına gittikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5.27. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelere Sızdırılması	1-10	4	4,250	0,957	5,910	0,000
	11-50	31	1,968	1,048		
	51-100	32	1,969	1,031		
	101-150	11	1,546	0,820		
	151-250	12	2,083	0,996		
	251-500	7	2,571	1,134		
	501-	5	3,600	0,548		
	Toplam	102	2,147	1,138		
Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	1-10	4	3,500	0,577	2,037	0,068
	11-50	31	2,161	1,157		
	51-100	32	2,375	1,100		
	101-150	11	2,091	1,375		
	151-250	12	1,750	0,754		
	251-500	7	2,286	1,113		
	501-	5	3,200	0,837		
	Toplam	102	2,284	1,129		
Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	1-10	4	4,500	0,577	3,879	0,002
	11-50	31	2,032	1,080		
	51-100	32	2,250	1,344		
	101-150	11	1,727	0,786		
	151-250	12	2,500	1,243		
	251-500	7	2,571	1,134		
	501-	5	3,200	0,447		
	Toplam	102	2,314	1,235		
Nitelsiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	1-10	4	3,750	0,957	1,888	0,091
	11-50	31	2,097	1,076		
	51-100	32	2,188	1,203		
	101-150	11	2,091	0,831		
	151-250	12	2,083	0,793		
	251-500	7	2,571	1,272		
	501-	5	1,600	0,894		
	Toplam	102	2,196	1,099		

Tablo 4.5.27. Çalışan Sayısına Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri (devamı)

Değişkenler	Çalışan Sayısı	N	Ort.	S. Sp.	F	P
İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	1-10	4	3,500	1,291	1,165	0,332
	11-50	31	2,226	1,023		
	51-100	32	2,031	1,000		
	101-150	11	2,182	1,250		
	151-250	12	2,000	1,044		
	251-500	7	2,143	1,215		
	501-	5	2,200	1,304		
	Toplam	102	2,177	1,085		
Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	1-10	4	3,750	1,500	1,357	0,240
	11-50	31	2,323	1,045		
	51-100	32	2,313	1,355		
	101-150	11	2,455	1,214		
	151-250	12	2,000	0,953		
	251-500	7	2,000	1,414		
	501-	5	1,800	0,837		
	Toplam	102	2,304	1,209		
Kalitenin Düşmesi	1-10	4	3,250	1,258	1,346	0,245
	11-50	31	1,807	1,078		
	51-100	32	1,750	0,950		
	101-150	11	1,636	1,120		
	151-250	12	1,833	1,030		
	251-500	7	2,000	1,155		
	501-	5	2,000	1,225		
	Toplam	102	1,853	1,066		
Maliyetlerin Azalmaması	1-10	4	3,750	1,500	1,664	0,138
	11-50	31	1,903	1,274		
	51-100	32	2,063	1,268		
	101-150	11	1,546	0,820		
	151-250	12	1,750	1,288		
	251-500	7	2,286	1,604		
	501-	5	2,200	1,643		
	Toplam	102	2,010	1,309		

Tablo 4.5.27’de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden, Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması, Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi nedenlerinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Hangi dilimler arasında fark olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler ile 11-50, 51-100, 101-150, 151-

250 ve 501'den daha fazla çalışana sahip işletmeler arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılacağı görüşüne 11-50, 51-100, 101-150, 151-250 ve 501+ ve daha fazla çalışana sahip işletmelere göre daha fazla katıldıkları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

Diğer bir farklılık ise lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinden tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi seçeneğinde %1 seviyesinde farklılık görülmüştür. Bu farklılığın hangi dilimler arasında olduğunun görülebilmesi için tukey testi yapılmış ve 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler ile 11-50, 51-100, 101-150 ve 151-250 çalışana sahip işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 1-10 arasında çalışana sahip işletmeler diğerlerine göre tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilebileceğine daha fazla katılmaktadırlar. Diğerlerinde ise bir farklılık yoktur.

4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo da toplu olarak verilmiştir. Buna göre; araştırma kapsamındaki 15 hipotezin 8 tanesi kabul edilmiş, 6 tanesi ise anlamsız olduğu için reddedilmiştir.

Tablo 4.5.28. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	Sonuç
H.1	İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.	Kabul
H.2	İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.	Red
H.3	İşletmenin sektörel yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.	Kabul
H.4	İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanımı düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.	Red
H.5	İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanım düzeyi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.	Red
H.6	İşletmenin lojistik faaliyetleri kullanım düzeyi ile lojistik	Red

	faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.	
H.7	İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.	Red
H.8	İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.	Red
H.9	İşletmedeki pozisyon ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.	Kabul
H.10	İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.	Kabul
H.11	İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.	Red
H.12	İşletmenin tecrübesi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.	Kabul
H.13	İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyi arasında farklılık vardır.	Kabul
H.14	İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedeni arasında farklılık vardır.	Kabul
H.15	İşletmenin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedeni arasında farklılık vardır.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

İşletmeler, lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanarak tedarik edilmesinde, lojistik faaliyetlerin aksamadan, mümkün olan en hızlı ve en ekonomik şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için dış kaynak konusunda deneyimli lojistik firmalarına yönelmektedirler. Hammaddenin fabrikaya taşınması ve sonrasında tamamlanmış nihai ürünlerin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması belirli düzeyde bilgi birikimi, tecrübe ve işletmecilik becerisini gerektirmektedir. Bu çalışmada; işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanım düzeyi ve demografik özellikleri ile işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanma ve kullanmama nedenleri arasında bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin lojistik faaliyetlerden en çok taşıma, gümrükleme ve tersine lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirdiği görülmektedir. Bunun yanında işletmeler, depolama, paketleme, elleçleme, sipariş işleme, envanter yönetimi müşteri hizmetleri ve talep tahmini faaliyetlerini kısmen de olsa dış kaynaktan karşılamaktadır. Araştırmaya göre, dış kaynak kullanımının yaygın olduğu, fakat yeterli olmadığı söylenebilir. İşletmelerin bir kısmı halen temel yetenekleri dışındaki süreçleri bünyelerinde gerçekleştirmek çabası içindedirler. Bu düşünce işletme üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durumun sebebi ise, profesyonel yönetim eksikliği olabilir. Bu konuda yapılacak çalışmalarla, bilinç düzeyi artırılarak üretim konusunda dış kaynak kullanım oranının yükseltilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenlerine ilişkin elde edilen araştırma sonuçlarına göre; yatırım harçamalarını azaltmak, hız kazanmak ve esneklik sağlamak en çok dış kaynak kullanma nedenleri olarak görülmektedir. Bunun yanında dış kaynak kullanma nedenlerinden riski azaltmak ve temel yeteneklere odaklanmak görüşünde ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımına giderek yüksek maliyet gerektiren yatırımlar yapmak yerine

kaynaklarını kendi ana faaliyet alanlarına yönelterek üretim alanlarında, kaliteyi arttırarak müşteri memnuniyetini sağlamayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayabilirler. Dış kaynak kullanımı kararında düşüncenin oluşumundan itibaren sürecin çok iyi analiz edilmesi, dış kaynak kullanma kararının tek bir faktöre indirgemenen işletme faaliyetlerinin bütününe göz önünde tutarak karar verilmesi ve yapılacak planlar doğrultusunda oluşturulacak beklentilerin uzun vadeli bir işbirliği düşünülerek şekillendirilmesi gerekmektedir. Uygulamanın sınırlarının ve işletme ihtiyaçlarının baştan doğru şekilde belirlenmesi, sonuçların olumlu olabilmesi açısından önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri; gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi endişesi, niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilebileceği, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, dış kaynağa bağımlı kalınması, kalitenin düşmesi ve maliyetlerin azalmaması gibi görüşlere kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum sevindiricidir. Bir başka bakış açısıyla araştırmaya katılanların, dış kaynak kullanma kararı alacakları zaman bu olumsuz görüşlerden etkilenmeyeceği anlamına gelebilir.

Araştırma sonucuna göre, işletmelerin sektörel yapıları ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık lojistik faaliyetlerden taşıma ve elleçleme faaliyetinde görülmektedir. Araştırmaya göre tekstil sektörü gıda sektörüne göre taşıma faaliyetini daha fazla dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan gıda sektörü, tekstil sektörüne göre elleçleme faaliyetini daha fazla dış kaynak kullanarak yerine getirmektedir. Bunun nedeni işletmelerin farklı faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gitmeleridir. Araştırma sonucuna göre, LFDK kullanmama nedenleri ile işletmenin sektörel yapısında farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın nedeni işletmelerin niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilme endişesini taşımalarıdır. Araştırmaya sonuçlarına göre gıda sektörü, tekstil sektörüne göre daha fazla endişe taşımaktadır. Bu endişenin giderilmesi için dış kaynak hizmeti sağlayan işletmenin çok iyi araştırılması, teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, finansal gücü ve kültürel uyumu gibi özelliklerinin bilinmesi ve dış kaynak hizmeti alan işletme ile dış kaynak hizmeti sağlayan işletme arasında karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir.

Araştırma sonucuna göre gelecekte lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına göre dış kaynak kullanma düzeyiniz ne olacak ifadesine katılımcıların cevaplarına bağlı olarak yapılan analizde gelecekte dış kaynak kullanım düzeylerinde dış kaynak kullanma nedenlerinde ve dış kaynak kullanmama nedenlerinde bir farklılık görülmemiştir. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanım düzeyi aynı kalması beklenen işletmeler ile gelecekte dış kaynak kullanım düzeyi artması beklenen işletmelerin dış kaynak kullanma ve kullanmama nedenleri arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bunun nedeni araştırmaya katılan kişilerin aynı sektörde faaliyette olması, eğitim seviyelerinin benzer olması veya dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerin aynı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma kapsamında ankete cevap verenlerin pozisyonuna göre dış kaynak kullanma düzeyleri ve dış kaynak kullanma nedenlerinde bir farklılık yoktur. Sadece pozisyona göre dış kaynak kullanmama nedenleri arasında bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar dış kaynak kullanmama nedenlerinden işletmenin yeteneklerini kaybetmesi ve kalitenin düşmesi konusunda problemler yaşanacağı konusunda görülmektedir. İşletme dış kaynak kullanarak kritik önem taşıyan yeteneklerini, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve deneyimi kaybedebilir. Ancak bu problemlerin yaşanmaması için dış kaynak kullanım alanlarının doğru belirlenmesi ve dış kaynak hizmeti sağlayan işletme ile ilişkilerini dikkatli geliştirmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucuna göre, işletmelerin sektördeki tecrübesi ile dış kaynak kullanım düzeylerinde, dış kaynak kullanma nedenlerinde ve dış kaynak kullanmama nedenleri arasında bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik yapılan analizde, lojistik faaliyetlerden talep tahmini faaliyeti işletmenin tecrübesine göre farklılık göstermiştir. İşletmeler müşterinin talep ettiği ürünü istenen kalite ve çeşitlerde doğru zamanda ve doğru fiyatla karşılama gücü ve esnekliğini sağlayabilmek için dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Dış kaynak kullanmama nedenlerinden kalitenin düşmesi ifadesi işletmenin sektördeki tecrübesine yani faaliyet süresine göre farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki tecrübeleri ile dış kaynak kullanma düzeyleri, dış kaynak kullanmama nedenleri arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç da çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeylerinde bir farklılık olmasıdır. Bu farklılığın nedeni olarak işletmelerin paketleme, sipariş işleme ve müşteri hizmetleri

faaliyetlerini daha fazla dış kaynak kullanarak yerine getirdiklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Yine diğer bir sonuca göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenleri ile çalışan sayısı arasında bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın nedeni de işletmelerin daha fazla dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine odaklanmak istemeleri olabilir. Diğer bir sonuca göre çalışan sayısı ile LFDK kullanmama nedenlerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, işletmelerin gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması ve tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi endişesini taşımaları olabilir. Ancak dış kaynak kaynak hizmeti alan işletme tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatli bir şekilde izlediği ve sürekli iletişim halinde olduğu takdirde bu tür problemlerle karşılaşmayabilir. Sonuç olarak işletmelerin çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyleri, dış kaynak kullanma nedenleri ve dış kaynak kullanmama nedenleri arasında farklılık vardır.

Sonuç olarak; Gaziantep'teki çalışma kapsamında işletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda hangi lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanarak karşılayacaklarına bilinçli bir şekilde karar verdikleri görülmektedir. Diğer yandan tedarikçi firmaların, beklentileri karşılamak açısından yeterlilik düzeylerinin istenilen seviyede olmadığı düşünülebilir. Çünkü dış kaynak hizmeti almak isteyen işletme gerçekleşen uygulamalar ile oldukça önemli avantajlar kazandığı gibi buna karşılık çok ciddi problemlerle karşılaşabileceği endişesini taşıdığı söylenebilir. Halen gelişmeye açık birçok konu barındıran ve çoğunlukla profesyonel bakış açısı ile değerlendirilemeyen dış kaynak kullanımı uygulamalarının, gelecek dönemlerde artarak gelişeceği tahmin edilmektedir. Bu ilerlemeyle beraber işletmeler, rakiplerine karşı güç kazanacak ve etkinliklerini arttırarak bir çok fırsat yakalayacaklardır.

5.2. İŞLETMELERE ve YENİ ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

Bu araştırmada işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanım düzeyleri ve demografik özellikleri ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanma ve kullanmama nedenleri arasında bir farklılık olup olmadığını araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin lojistik faaliyetlerden dış kaynak kullanımının en çok kullanıldığı alan, taşıma faaliyetidir. Dış kaynak kullanma sebeplerinden en önemlisi ise yatırım harcamalarını azaltmak için dış kaynak kullanmalarıdır. Diğer yandan işletmeler dış kaynak kullanmama

nedenlerinin tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi ve dış kaynağa bağımlı kalınması konusunda endişe duyduklarını belirtmişlerdir.

İşletmeler lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım alanlarını genişletebilirler. Özellikle depolama ve envanter yönetimi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giderek rekabet avantajlarını arttırabilirler. Diğer taraftan işletmeler dış kaynak kullanımına gitmeden önce iyi bir araştırma ve karar verme süreci izlediklerinde dış kaynak kullanımın olumsuzlukları ile karşılaşmayabilirler. Tedarikçi işletmelerde dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda kendilerini daha fazla geliştirebilirler. Kullanılması muhtemel faaliyetleride kendilerini hazırlamalıdır.

İşletmeler temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırarak, kaynak tasarrufu sağlayabilir, yapı olarak küçülebilir, daha yalın hale gelebilir ve kendilerinin çok iyi bildiği işlerin üzerinde yoğunlaşarak rekabet avantajı elde ederek gelişme fırsatı bulabilirler.

Bu çalışma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılmıştır. Gelecekteki araştırmacılar herhangi bir sektör ayırımına gitmeden tüm sektörleri kapsayacak şekilde yeni çalışmalar yapabilirler. Ayrıca çalışmanın kapsamı genişletilerek Türkiye genelinde, belirli bir sektör veya birden fazla sektörü kapsayacak şekilde yeni çalışmalar yapılabilir. Çalışmanın konusu yeni değişkenler eklenerek genişletilebilir. Örneğin işletme performanslarına göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımında bir farklılık olup olmadığı yeni bir çalışma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Akman, G. ve Alkan, A.(2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık Ahp Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* Yıl:5 Sayı: 9 Bahar 2006/1 s.23-4
<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f9/M01121.pdf> (03.06.2010)
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt , Sayı:3, 2004
- Altaş, Y. (2009a). Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı (3.Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları). <http://www.erpakademi.com/2009/10/27/lojistik-sureclerinde-dis-kaynak-kullanimi-3-parti-lojistik-servis-saglayicilari/> (26.06.2010)
- Altaş, Y. (2009b). Dördüncü Parti Lojistik (4PL).
<http://www.erpakademi.com/2009/10/26/dorduncu-parti-lojistik/> (26.06.2010)
- Ankaralı, E.G.(2003). Outsourcing Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar. *Outsourcing*, Sayı: 1, (Ekim-Kasım, 2003), ss. 35-36.
- Ar İ.M. ve Birdoğan B. (2005) Kobilerin Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri Kullanımına İlişkin Bir Saha Araştırması Trabzon Örneği. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005*
- Arslandaş, C.C. (2005). Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar. *Outsourcing*, Sayı: 10, (Haziran-Temmuz-Ağustos, 2005), ss. 42-44.
- Aydın, Z.S. (2005). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Doktora Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2005
- Babacan, M. (2004). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı*. s. 8-15, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf> (06.01.2010)
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı Mayıs 2007* <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/21.pdf> (23.06.2010)
- Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7 (2) 2007, s. 629-644
http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M14.pdf (06.06.2010)
- Bilginer, N.; Kayabaşı, A.; Sezici, E. (2008). Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22, Aralık 2008
- Birdoğan, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analiz*. Trabzon: Lega Kitapevi
- Blumbers, L.(2005). Stratejik Kaynak Kullanım İlişkisi Nasıl Olmalıdır?, *Outsourcing Dergisi*, Sayı:11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 52.

- Bulut, E. ve Deran, A. Ters Lojistik Ve Şirketlerin Maliyet Yönetimine Etkisi. *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt : 19, Özel Sayı, Ss. 325-344
- Çabuk, S., Orel, D.F. ve Nakıboğlu, N. (2009). İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: Iso 500 İşletmelerinde Bir Araştırma. 8.*Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 7-9 Mayıs 2009 http://www.fatmaorel.net/bildiriler/loj_manisa.pdf (23.06.2010)
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Utikad Yayınları, 2003
- Çancı, M. (2008a). Lojistik Sektöründe Bilgi Teknolojileri. http://www.persemerotasi.com/?bolum=yazar&konu_id=209 (04.07.2010)
- Çancı, M. (2008b). Tersine Lojistik. http://www.persemerotasi.com/?bolum=yazar&konu_id=109 (01.07.2010)
- Çalış, A. (2005). İhracatta Teslim Şekilleri ve Nakliyat. Ankara: İGEME, 2005, s. 38. http://www.akib.org.tr/akib/UserFiles/File/pratikbilgiler/Teslim_Sekilleri.pdf (10.06.2010)
- Ceren, F. (2004). Lojistik Outsourcing, Faydaları ve Sıkıntıları. <http://kalkinma.org/?goster.asp?sayfa=makale&id=15> (25.06.2010)
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi Temmuz 2005 Cilt 2 Sayı 2 (69-75) http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf (04.07.2010)
- Embleton, P.R. and Wright, P.C. (1998). *A Practical Guide To Successful Outsourcing, Empowerment in organizations*. Vol.6, No: 3, MCB University Pres.
- Erdal, M. (2005). E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri. s:22 <http://www.meslekiyeterlilik.com/lojistik/1.E-Lojistik.pdf> (22.06.2010)
- Erdoğan, N. (2007). Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*, NO.1748
- Eren, A.S. ve Ertaş, Ö. Lojistik Yönetimi. <http://www.zkuiibf.com/indir/lojistik.pdf> (25.06.2010)
- Evren, G. ve Ögüt, S.K. (2006). *Kombine Taşımacılık ve Ro-La. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu* 13-16 Aralık 2006 <http://www.ins.itu.edu.tr/ksogut/KTRoLa.pdf>
- Eymen, U.E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. *Kalite ofisi Yayınları* No: 14, s:8. <http://www.kaliteofisi.com/dosyalar/tz.pdf> (06.06.2010)
- Filiz, A. (2010). Lojistik ve Stok Yönetimi. <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale15.htm>. (03.06.2010)
- Gülenç, İ.F. ve Karagöz, B. (2008). E-Lojistik ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15) 2008/1:73-91 [Http://Kosbed.Kocaeli.Edu.Tr/Sayi15/Gulenc-Karagoz.Pdf](http://Kosbed.Kocaeli.Edu.Tr/Sayi15/Gulenc-Karagoz.Pdf) (01.07.2010)
- Gülen, G.K. (2005). Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması Ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 S.29-48
- Gümüş, Y. (2007). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu*, Www.Arastirmax.Com/System/Files/Dergiler/286/Makaleler/41/349_Pp_97-113.Pdf
- Gürsoy, T.C. (1997). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*. 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, 1997.

- Gökmen, L. (2007). Lojistik Köyler Uçuracak. *Ekonomist Dergisi*
[Http://www.lojiport.com/news_detail.php?id=5260](http://www.lojiport.com/news_detail.php?id=5260) (20.06.2010)
- Halley, A. ve Guilhon, A. (1997). Logistics Behaviour Of Small Enterprises: Performance, Strategy And Definition. *International Journal Of Physical Distribution&Logistics*, 27(8), 475-479.
- Hammel, G. ve Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence Of The Corporation*, *Harvard Business Review*. Vol. 58, No. 7 May-June, 1990, S.82.
- İTO, (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul: İTO Yayın No: 2006-14.
- Kanalıcı, Ö. (2005). Türkiye Ve Lojistik, Araştırma ve Meslekler Geliştirme Müdürlüğü. *Ar-Ge Bülteni*, Kasım.S. 28-33,
[Http://www.izto.org.tr/NR/Rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/5400/Omur_Lojistik.Pdf](http://www.izto.org.tr/NR/Rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/5400/Omur_Lojistik.Pdf) (24.06.2010)
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12 Sayı 21 Haziran 2009 Ss.185-199
[Http://sbe.balikesir.edu.tr/Dergi/Edergi/C12s21/Makale/C12s21m13.Pdf](http://sbe.balikesir.edu.tr/Dergi/Edergi/C12s21/Makale/C12s21m13.Pdf) (10.06.2010)
- Karaçay, G. (2005). Tersine Lojistik: Kavram Ve İşleyiş. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, 317-332.
[Http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/Dergi/Dosyalar/2005.14.1.215.Pdf](http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/Dergi/Dosyalar/2005.14.1.215.Pdf) (04.07.2010)
- Kayabaşı, A. ve Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış:Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22 Ocak 2008 Sayı:1
- Kaynak M., Zeybek, H. (2007). İntermodal Terminallerin Gelişiminde Lojistik Merkezler, Dağıtım Parkları Ve Türkiye'deki Durum. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9 / 2 (2007). 39 - 58
[Http://dergi.ilibf.gazi.edu.tr/Dergi_V1/9/2/3.Pdf](http://dergi.ilibf.gazi.edu.tr/Dergi_V1/9/2/3.Pdf)
- Keskin, M.H. (2009). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği)*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 3.Baskı
- Kılıç, Y., Karaatlı, A.M., Demiral, F.M. ve Pala, Y. (2009). Gelişmekte Olan Ülkelerde Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Lojistik Köyler: Türkiye Örneği.
[Http://idc.sdu.edu.tr/Tammetinler/Kalkinma/Kalkinma50.Pdf](http://idc.sdu.edu.tr/Tammetinler/Kalkinma/Kalkinma50.Pdf)
- Koban, E. ve Keser, H.Y. (2010). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*. İstanbul:Beta Basım Yayım
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10.Baskı, Beta Basım, Ekim -2005, İstanbul
- Leahy, S.E., Murphy, P.R., ve Poist, R.F. (1995). Determinants Of Succesful Logistical Relationships: A Third-Party Provider Perspectiv. *Transportation Journal*, Winter, 5-1
- Lonsdale, C. Andrew C. (2000). The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No:942.
- Margılıç, T. (2006). DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri. *Outsourcing*, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), S. 42.
- Mersin, D. (2005). Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar (Outsourcing'in Faydaları) [Http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmndan-Salanan-Faydalar_26.Html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmndan-Salanan-Faydalar_26.Html) (20.06.2010)
- Mersin, D. (2005a). Dış Kaynak Kullanımını (Outsourcing'i) Ortaya Çıkaran Gelişmeler. [Http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmn-Outsourcingi-Ortaya.Html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmn-Outsourcingi-Ortaya.Html) (10.06.2010)

- Mersin, D. (2006). Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları Ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar. İstanbul: Lojistik Türkiye, 2006, S.8
- Mersin, D. (2005b). Dış Kaynak Kullanımının Riskleri (Outsourcing'in Riskleri). [Http://Outsourcingturkiye.blogspot.Com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmn-Riskleri.Html](http://Outsourcingturkiye.blogspot.Com/2005/12/D-Kaynak-Kullanmn-Riskleri.Html) (23.06.2010)
- Muller, G. (1999). Intermodal Freight Transportation, 4th Edition. Washington DC: Eno Transportation Foundation And Intermodal Association Of North America.
- Nalçakan, M. (2008). Üretim ve Tüketim Sektörlerindeki Değişimin Ulaştırma Sektörüne Etkileri. 2. *Ulusal İktisat Kongresi / 20-22 Şubat 2008 / DEÜ İİBF İktisat Bölümü/İzmir Türkiye* http://Www.Deu.Edu.Tr/Userweb/libf_Kongre/Dosyalar/Nalcakan.Pdf (10.06.2010)
- Nemli, E. (2000-2001). Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı. *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001), [Http://Www.İstanbul.Edu.Tr/Siyasal/Dergi/Sayi23-24/17.Htm](http://Www.İstanbul.Edu.Tr/Siyasal/Dergi/Sayi23-24/17.Htm) (01.07.2010)
- Ofluoğlu, G. Ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İş*, C:11, S:1/2009 <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1116.pdf> (20.06.2010)
- Onay, M. ve Hatice, S. K. (2009). Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 9 (2) 2009: 593-622 http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_2/C9-S2-M11.pdf (03.06.2010)
- Orhan, O. Z. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Ölçer, C. ve Önüt, S. (2003). Lojistik Sektörü Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Uluslararası Lojistik Kongresi* 30 Haziran –1 Temmuz 2003, İstanbul. Bahçe şehir Üniversitesi Yayınları, Haziran 2003,s.1
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)* İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-27.
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi,Süreçleri Ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, Ss. 87-96 http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/sayi_23.htm (06.06.2010)
- Özdemir, H. Ö. (2010). Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi <http://www.akademikbakis.org/20/06.pdf> (04.07.2010)
- Özkan, M. (2005). Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme-2, <http://ppmturkiye.blogspot.com/2005/11/srelerle-ynetim-ve-sre-iyiletirme2.html> (23.06.2010)
- Özgün, M. (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,2006, s.36
- Plant, J. F. (2002). Railroad Policy and Intermodalism:Policy Choices After Deregulation. *The Review of Policy Research*, Summer 2002, Vol. 19 Issue 2.
- Rutner, S.M. ve Langley C.J. (2000). Logistics Value: Definition, Process and Measurement. *International Journal Of Logistics Management*, ABI/INFORM Global (73-82)
- 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 Dergisi*, Y.2008, C.13, S.1, s.1-27, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-1-1.pdf> (10.06.2010)
- Sezen, B., Yılmaz, C.ve Gezin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama Ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt:17 Sayı:2, Yıl:2002, ss:133-146 133 http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139576314_1.pdf (25.06.2010)
- Sink, H. ve Langley, J. (1997). A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Service. *Journal Of Business Logistics*, Cilt.18, No.2, 1997, S.176
- Slack, B. (2001). Intermodal Transportation. Handbook Of Logistics And Supply Chain Management, Edited By A.M Brewer Et Al.Elsevier Science Ltd.
- Stock, J.R. and Lambert, D.M.(2001). *Strategic Logistics Management*, Boston : McGraw-Hill/Irwin, c2001.
- Sum, C.C., Teo, C.B., (1999). Strategic Posture Of Logistics Service Providers In Singapore. *International Journal Of Physical Distribution&Logistics Management*, 29(9), 588-605.
- TAN, K.C., Kannan, V.R. ve Handfield, R.B. (1998). Supply chain Management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management* Vol.34 No.3, pp.2-9.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A.(2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 7, Sayı:3,2005 <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt7.say%C4%B13/7.3%20tanyeri-firat.pdf> (03.06.2010)
- Tekin, M., Zerenler, M. ve Bilge A. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s. 115-129, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00114.pdf> (25.06.2010)
- Tokay vd.(2010). IV. Oturum : Lojistik İşlevi Ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler. XXIX. Türkiye Muhasebe Sempozyumu, *Galatasaray Üniversitesi* <http://www.tmes2010.org/tr/program.asp> (25.06.2010)
- Tutar, E., Tutar, F., Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya Ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi. *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:17 Aralık/2009 <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aran%C4%B1k2009/190-216.pdf>
- Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Ege Akademik Bakış Dergisi* Cilt 5, Sayı 1-2, s. 12- 17. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2 M2.pdf> (20.06.2010)
- UNECE (2001). Terminology on Combined Transport, Prepared by the UN/ECE, the European Conference of Ministers of Transport (ECMT) and the European Commission (EC), United Nations, New York and Geneva.
- Ülengin, F. ve Aktaş, E. (2003). Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi. *UTA Lojistik Dergisi*, Yıl: 9 (Ağustos 2003), s. 44.
- Yurt, Ö. (2004). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Güven Faktörü-Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
- Quinn, J.B. and Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer,

- WEIYI, F. and LUMING, Y. (2009). The Discussion of target cost method in logistics cost management, 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, s. 538.
- Ulusal Ülke İncelemesi:Türkiye, Yönetici Özeti, “Uluslar Arası Ulaştırma Formu” OECD/ITF2009
<http://www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/09TurkeySummaryTR.pdf>
 (20.06.2010)
- <http://www.kuresellojistik.com/haberler.asp?nws=18> (10.06.2010)
- <http://orhankocak.net/dosyalar/word/diskaynak.ppt> (09.06.2010)
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCreselle%C5%9Fme> (20.06.2010)
- <http://kalkinma.org/?goster.asp?sayfa=makale&id=15> Faruk CEREN (20.06.2010)
- <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1033> Perihan TÜLÜCE (20.06.2010)
- <http://www.ias.com.tr/solutions/brochures/canias-inv.pdf> “Etkin maliyetli envanter yönetimi” (01.07.2010)
- http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/turker_palamutcuoglu/TY.pdf “Tedarik Yönetimi” (22.06.2010)
- http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3920 Mehmet Altuntaş (22.06.2010)
- http://www.bilgisite.com/information_links/lojistik.pdf (20.06.2010)
- <http://www.ins.itu.edu.tr/ksogut/lojistik%20k%C3%B6y%20nedir.pdf> “Lojistik Köy Nedir?”, Aydın G. T., Öğüt K.S.,
<http://www.logisticsclub.com/modules.php?name=News&file=print&sid=126>
 (26.05.2010)
- <http://www.tcdd.gov.tr/yuk/yukindex.htm>, (07.08.2009)
- <http://www.biymed.com/pages/makaleler/maka> (26.05.2010)
- <http://www.omsan.com.tr/sayfa.php?id=9-intermodal-tasimacilik> (26.05.2010)
- <http://www.turlev.org.tr/etkinlikler><http://www.utikad.org.tr/sektor.asp?id=6>
- <http://www.marslogistics.com/lojistiksozluk.aspx>
- <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=17275&Where=sektor&Category=011408>(06.04.2010).
- http://www.lojiport.com/news_detail.php?id=5260
- <http://blog.inspark.com/blog/2007/09/index.html>

EK A.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU



GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Gaziantep’teki İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen verilerin analizleri genel durumunu yansıtacak ve işletme ismi kesinlikle kullanılmayacaktır.

İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? a) Evet b) Hayır

İşletmenizin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma düzeyi gelecekte ne olacak?

a) Hiç kullanmayacağız b) Azalacak c) Aynı düzeyde kalacak d) Artacak e) Çok fazla artacak

İşletmeniz aşağıdaki lojistik faaliyetleri ne ölçüde dış kaynaklardan karşılamaktadır?

1= Hiç dış kaynak kullanmıyoruz, ... 5= Bu faaliyetin tamamını dış kaynaktan karşılamaktayız.

Depolama faaliyetleri	1	2	3	4	5
Taşıma faaliyetleri	1	2	3	4	5
Gümrükleme faaliyetleri	1	2	3	4	5
Paketleme faaliyetleri	1	2	3	4	5
Elleçleme faaliyetleri	1	2	3	4	5
Sipariş işleme	1	2	3	4	5
Envanter yönetimi	1	2	3	4	5
Müşteri hizmetleri	1	2	3	4	5
Talep tahmini	1	2	3	4	5
Ürün geri dönüşleri (tersine lojistik faaliyetleri)	1	2	3	4	5

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma nedenlerine ilişkin aşağıdaki görüşlere ne ölçüde katılmaktasınız?

1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum

Lojistik maliyetlerin azaltılması için dış kaynak kullanımı,	1	2	3	4	5
Küçülmeye gitme için,	1	2	3	4	5
Hız kazanma ve esneklik için,	1	2	3	4	5
Teknolojik yenilikleri takip edebilmek için,	1	2	3	4	5
Yatırım harcamalarını azaltmak için,	1	2	3	4	5
Rekabet avantajı sağlamak için,	1	2	3	4	5
Kaliteyi arttırmak için,	1	2	3	4	5
Verimlilikte artış sağlamak için,	1	2	3	4	5
Riski azaltmak için,	1	2	3	4	5
Temel yeteneklere odaklanmak için	1	2	3	4	5

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerine ilişkin aşağıdaki görüşlere ne ölçüde katılmaktasınız?

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması	1	2	3	4	5
Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri	1	2	3	4	5
Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi	1	2	3	4	5
Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi	1	2	3	4	5
İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi	1	2	3	4	5
Dış kaynağa bağımlı kalınması	1	2	3	4	5
Kalitenin düşmesi	1	2	3	4	5
Maliyetlerin azalmaması	1	2	3	4	5

a) İşletme sahibi b) Genel Müdür c) Genel Md. Yrd. d) Bölüm Md. e) Bölüm Md.. Yrd.

Eğitim düzeyiniz?

a) İlköğretim b) Lise c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Cinsiyetiniz a) Bay b) Bayan

İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

İşletmenizin bu sektörde kaç yıldır faaliyettedir?

İşletmenizde toplam çalışan sayısı nedir?

EKLEMEK İSTEDİKLERİNİZ:

.....

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Hatice Çetin 1982 yılında Hatay/Dörtyol’da doğdu. 1999 yılında Dörtyol Ticaret Meslek Lisesi’nden mezun olduktan sonra Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde eğitim aldı. Hatice Çetin iyi derecede İngilizce bilmektedir.

VITAE

Hatice Çetin was born in Hatay/Dörtyol in 1982. She studied Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business at Anadolu University. Hatice Çetin know English at good degree.