

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKTAN
YARARLANMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Çağlar DURMUŞ**

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKTAN
YARARLANMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Çağlar DURMUŞ

Öğrenci No:
110745212

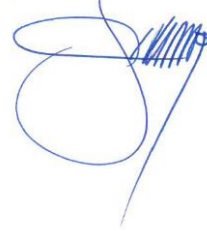
Danışman:
Yrd. Doç. Dr. İ.Murat BOZKURT

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘Lojistik Sektöründe Dış Kaynaktan Yararlanma’ başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yaptığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 16/05/2014

Aday : Çağlar DURMUŞ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

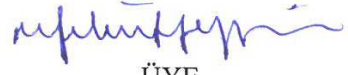
16.05.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110745212** numaralı **Çağlar Durmuş'un** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Lojistik Sektöründe Dış Kaynaktan Yararlanma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.02.2014 tarih ve 2014/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. İBRAHİM MURAT
BOZKURT




ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET
GEZGİN

ÜYE
DOÇ. DR. İLYAS SÖZEN



LOJİSTİK SEKTÖRDE DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA

Tezi Hazırlayan: Çağlar DURMUŞ

ÖZ

Bu çalışma ile tedarikçi-müşteri arasındaki ürün teslim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayabilecek yöntemlerden ‘Dış Kaynak Kullanımı’nın ayrıntılı analizi yapılarak işletmelere etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bahse konu çalışma bünyesinde incelenen Dış Kaynak Kullanımı her ne kadar kamu kurum ve kuruluşlarında da sıklıkla uygulanan bir yöntem olsa da, tez sınırları olarak sadece lojistik sektörde faaliyet gösteren sivil işletmeler belirlenmiştir. Anılan işletmelerde yürütülen süreçler ve süreç yönetimine ilişkin değerlendirmelerden hareketle, menfi ve müspet hususlardan bir varsayım oluşturulmaya çalışılmış ve Dış Kaynak Kullanımı’nın bir yönetim politikası olarak benimsenmesi durumunda elde edilebilecek başarı ve etkinlik ile olumsuzluklar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerin ayakta kalabilmesi için sağlamak zorunda olduğu üç temel şartın ki bunlar düşük maliyet, yüksek kalite ve müşteri memnuniyetidir, hayata geçirilerek işletme politikası halinde uygulanmasının yegâne aracı Dış Kaynak Kullanımı’dır. Bahse konu yöntemin etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlayacağı faydalar, işletmelerin varlıklarını karlı bir şekilde yürütmesine olanak sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Lojistik, Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı.

OUTSOURCING IN LOGISTICS

Thesis Prepared by: ÇAGLAR DURMUŞ

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Outsourcing, one of the methods which all of the product delivery operations between supplier- customer more effectively and efficiently.

Regarding the previous studies examined, since Outsourcing in public institutions and organizations also often applied as a method, the boundaries of this thesis will be only the civilian logistics enterprises operating in the sector. Therefore, the mentioned businesses conducted in processes and process management as a assessment of the movement, negative and positive aspects of the assumptions approach outsourcing as a management policy to be adopted.

As a result, businesses have to provide for the survival of the three basic conditions which are low cost, high quality and customer satisfaction; where as the only tool to implement of these to business policy is Outsourcing. The said method will conduct the business effectively by providing the execution of its assets in a profitable way.

Keywords: Outsourcing, Logistics Outsourcing in Logistics Operations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa no.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE GELİŞİMİ

1.1. Dış Kaynaktan Yararlanma Tanımı ve Kavram Özellikleri...	3
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri.....	8
1.3.1. Maliyetleri Azaltma.....	8
1.3.2. Temel Yeteneği Geliştirme.....	8
1.3.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme.....	9
1.3.4. Küçülme.....	10
1.3.5. Esnekliği Artırma.....	10
1.3.6. Riski Azaltma.....	11
1.3.7. Süreç Yenileme İhtiyacı.....	11
1.3.8. Kaynak Transferi ve Kaynakların Yeniden Dağıtımı.	12
1.3.9. Rekabetin Artması.....	12

1.4.	Dış Kaynaktan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları...	14
1.4.1.	Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları.....	14
1.4.2.	Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları.....	18
1.5.	Dış Kaynak Kullanım Çeşitleri.....	20
1.6.	Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci.....	21
1.7.	Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE GELİŞİMİ

2.1.	Lojistik Kavramı ve Tanımı.....	26
2.2.	Lojistik Hizmetinin Tarihçesi.....	27
2.3.	Lojistik Sektörünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler.....	28
2.4.	Lojistik Hizmetinin Önemi.....	29
2.5.	Lojistik Yönetimi.....	31
2.5.1.	Lojistik Yönetimi Temel Unsurları.....	33
2.5.2.	Lojistik Yönetiminin Amaçları.....	33
2.5.3.	Lojistik Yönetimi Faaliyetleri.....	34
2.6.	Lojistik Hizmet Maliyetleri.....	40
2.7.	Lojistik Sektörünün Sorunları.....	42
2.8.	Lojistik Sektörünün Konumu.....	45
2.8.1.	Dünyada Lojistik Sektörü.....	45
2.8.2.	Türkiye’de Lojistik Sektörü.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

3.1.	Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	51
3.2.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.....	53
3.3.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	55
3.4.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	56
3.4.1.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	56
3.4.2.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	62
3.5.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Opsiyonları.....	63
3.6.	Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar.....	64
SONUÇ.....		66
KAYNAKÇA.....		69

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Dış Kaynak Kullanımı Tercih ve Sebepleri.....	14
Tablo 2. Dış Kaynağın Sebepleri ve Avantajları.....	54
Tablo 3. Bilişim Teknolojileri İçin Ayrılan Bütçe Miktarları.....	59
Tablo 4. B/T İçin Uygulanan Dış Kaynaklamanın Memnuniyet..... Ölçümlemesi.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.	Dış Kaynaktan Yararlanma Nedenleri.....	13
Şekil 2.	Türkiye’de Uluslararası Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Oranları.....	24
Şekil 3.	Lojistik Yönetimi.....	32

KISALTMALAR

BT	: Bilişim Teknolojileri
CLM	: TheCouncil of Logistics Management (Lojistik Yönetimi Konseyi)
CRM	: CustomerRelationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
EDI	: Electronic Data Interchange (Elektronik Bilgi Alışverişi)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
IT	: Information Technology (Bilişim Teknolojileri)
LODER	: Lojistik Derneği
OEM	:OriginalEquipmentManufacturer (Orijinal Malzeme Üreticisi)
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
WMS	:Web Mapping Server (İnternet Harita Servisi)

GİRİŞ

İçinde bulunulan yüzyılın getirdiği değişim ve gelişimler her alanda hissedilmektedir. Ülkelerin yaşadıkları ekonomik krizler, yoğun rekabet ortamları ve teknolojinin getirdiği yenilikler şirketlerin uyguladıkları çalışma standartlarının değişmesine yol açmıştır. Rekabetçi anlayışıyla beraber şirketler kendini geliştirmek ve diğerlerinden bir adım önde olmak için yeni uygulamalara ihtiyaç duymuşlardır. Bu uygulamalardan biri de lojistik sektörünün temellerini oluşturmuştur. Ürün satış fiyatlarına dahil edilen; nakliye, gümrükleme, sigorta, depolama, etiketleme, stok kontrol, sarf kontrol, ambalajlama, ve dahili dağıtım gibi faaliyetlerin maliyetlerinin toplanarak müşterilerin gereksinimlerini en az maliyet ve en az sürede temin edilmesi, lojistik şirketlerini önemli konuma getirmiştir. Bu doğrultuda tezin amacı, işletmeler tarafından arzı sağlanan mal veya hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak ve düşük maliyet ile nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap verebilecek etkin yolların araştırılması ve bu yolların başında gelen dış kaynak kullanımı yönteminin ayrıntılı analizinin sağlanmasıdır.

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı aynı zamanda Üçüncü Parti Lojistik olarak da anılmaktadır. Bu kavram birden fazla lojistik hizmetinin tek elden yapılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu kavramla birlikte “müşteri memnuniyeti” ve “müşteri odağı” ön plana çıkmıştır. Ülkemizde özel sektörün önderliğinde uygulama alanı bulan ve hemen hemen tüm sektörlerde verimin ve karlılığın artırılması amacıyla yönetim politikası haline gelen dış kaynak kullanımının önemi her geçen gün daha çok anlaşılmaktadır.

‘Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir’ düsturundan hareketle, her sektörde ve her alanda olduğu üzere lojistik sektöründe de yeni politika ve uygulamalar hayata geçmeye devam etmektedir. İletişim ve bilişim sektöründeki gelişmeler ile birlikte işletmeler, faaliyetlerini teknolojik altyapı yardımıyla sürdürmekte, maliyetleri artırdığı değerlendirilen faaliyetlerini ise daha düşük bir maliyetle o alanda uzmanlaşmış işletmelere devretmektedirler. Belirli alanlarda uzmanlaşmış bu tip işletmeler eliyle yürütülen faaliyetler “Üçüncü Parti Lojistik (3PL)” olarak

adlandırılmakta olup, anılan çalışmada bu ve benzeri yöntemlere başvuran işletmelerin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada sadece özel sektör ve lojistik alandaki kullanımın incelemesi mevcut olsa da, kamu kurum ve kuruluşlarında da dış kaynak kullanımının her geçen gün daha fazla uygulama alanı bulduğunu ve öneminin giderek arttığını ifade etmenin doğru bir tespit olduğu değerlendirilmektedir.

Gerek katma bütçeli, gerekse özel bütçeli kamu kurum ve kuruluşları sadece varoluş amaçlarına uygun olarak uzmanlaşmak ve kendilerine ilave iş yükü ve vakit harcamaya sebebiyet verebilecek her türlü hizmet ve süreçleri ihale yolu ile yüklenicilere devrederek, dış kaynak kullanımını daha etkin bir şekilde yönetim politikası haline getirmeye çalışmaktadırlar.

İlgili kanun ve mevzuatlar çerçevesinde iç müşteriye yönelik yemek, servis, sağlık gibi, dış müşteriye yönelik ise ulaştırma, bakım/onarım gibi hizmetleri sunan birçok kamu kurumu olduğunu gözlemlemek, dış kaynak kullanımının sadece özel sektörde değil hemen hemen tüm alanlarda efektif bir biçimde politika haline geldiğini göstermektedir.

Bu çalışmada öncelikle dış kaynaklardan yararlanma tanımına ve kavramın özelliklerine yer verilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın tarihi gelişimi, nedenleri, avantajları ve dezavantajları üzerinde durularak Türkiye'deki dış kaynak kullanımı ele alınmaktadır. Bir sonraki bölümde lojistik kavram, tanım, kapsam ve gelişiminden bahsedilmekte, ayrıca lojistik hizmetinin tarihçesi, maliyeti, amaçları ve faaliyetleri açıklanarak Türkiye ve dünyada lojistiğin konumuna yer verilmektedir. Son bölümde lojistikte dış kaynak kullanımı üzerinde durulmaktadır. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının nedenleri, önemi, avantaj ve dezavantajları bu bölümde açıklanarak sektörde yaşanan sorunlar irdelenmektedir.

Yapılan çalışmada lojistik sektöründe dış kaynaklardan yararlanmanın sektöre getirdiği yenilikler belirlenmeye çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE GELİŞİMİ

Çalışmanın ilk bölümü olan bu bölümde öncelikle dış kaynaklardan yararlanma tanıma ve kavramın özelliklerine yer verilmesi planlanmaktadır. Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanmanın tarihi gelişimi, nedenleri, avantajları ve dezavantajları üzerinde durularak Türkiye’deki dış kaynak kullanımından bahsedilecektir.

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Tanımı ve Kavramın Özellikleri

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim ve gelişimler her alana yansımakta ve bu alanlarda köklü değişimler meydana getirmektedir. Özellikle işletmeler, içinde bulundukları rekabet ortamlarında kendilerini koruyabilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmalı ve gelişmeleri yakından takip etmelidir. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, gelişmeleri yakından takip edebilmek amacıyla dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemi ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu yöntem sayesinde birçok yönden şirketlerine fayda sağlamaktadırlar.

Diğer işletmelerle kaynak ve hizmet sağlanması için yapılan anlaşmalar dış kaynak kullanımının somut ifadesidir. Dış kaynak kullanımı, işletmenin daha önceden kendi bünyesi dâhilinde sağlamakta olduğu bir işi ilgili alanda uzmanlaşmış başka bir işletmeye yaptırmak üzere anlaşmaya varması ve sözleşme imzalamasıyla ortaya çıkan bir yöntem biçimidir. İşletmeler sadece kendi yetenek ve becerilerini esas alarak geriye kalan işleri başka işletmelerden yararlanma yoluna gitmektedirler. (Koçel 1998, 121)

Dış Kaynak Kullanımı, şirket faaliyetlerinin bir kısmının devredilme sürecini ifade etmektedir. Şirketler ve işletmeler temel faaliyetleri ile ana süreçlerine daha fazla odaklanarak maliyetlerini azaltma ve değişken/esnek maliyete dönüştürebilmek, ilgili

tedarikçinin gücünden yararlanmak vb. gibi amaçlardan yararlanmak için, şirket faaliyetlerinin üçüncü parti bir şirkete devredilmesini daha kazançlı görmüşler ve bu süreci kullanmaya başlamışlardır.(Tanyaş 2006, 72)

Dış kaynak kullanımı sadece bir hizmetten ibaret değildir. Günümüzdeki büyük şirketler üretimlerinin çoğunu dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmektedir.

Dış kaynak kullanımı, yapılan çalışmalarda ve bilimsel analizlerde çok geniş olarak tanımlanmış ve genel olarak işletmelerin belirli kural ve sınırlar dahilinde başka firmalardan elde ettiği her türlü mal veya hizmeti ifade etmiştir. Ancak, dış kaynak kullanımı basit birtedarik faaliyeti değil aynı zamanda köklü bir karar alma işlemidir.

Dış Kaynak Kullanımı ilk kullanılmaya başladığı dönemlerde salt maliyet odaklı olarak ortaya çıktığı düşünülmüş ve şirketlerin çalışan sayısını azaltmak ve maliyet ve giderlerdeki artışın önüne geçerek avantaj sağlamak amacıyla uygulanan bir araç olarak algılanmıştır. Ancak günümüzde Dış Kaynak Kullanımı sadece maliyet azaltma aracı değil aynı zamanda operasyonel etkinliği artırılmasımaksadıyla da kullanılan bir yöntem biçimi halini almıştır. Bu sebeple giderek önemi artan bir duruma gelmiştir.

Dış kaynak kullanımı firmalara stratejik ve mali avantajlar sağlamaktadır. Elde ettiği finansal avantajın yanında, hizmet alınan işletmenin uzmanlığından ve bilişim teknolojilerinden yararlanılması, sektöre yönelik geniş kaynak havuzu ve pazarından istenildiği zaman ihtiyaç duyulduğu kadarıyla kullanılması vb. avantajları da beraberinde getirmektedir. Tüm bu avantajların yanı sıra dış kaynak kullanımının büyük yatırımlar yapmayı gerektirmemesi tercih sebeplerinin en başında gelmektedir.(Küresel Lojistik, 2013)

Dış kaynak kullanımı bilişim teknolojileri, idari işler, ulaşım, gayrimenkul hizmetleri, insan kaynakları, dağıtım, finans, üretim, çağrı merkezi, satış/pazarlama, lojistik gibi uzmanlaşma gerektiren alanlarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Kullanım alanının geniş olması bu tip sektörlerin hızlı bir biçimde büyümesine ve genişlemesine fayda sağlamıştır.

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi

Günümüz dünyasındaki gelişmeler doğrultusunda işletmeler yeni arayışlara yönelmişlerdir. Dünyada yaşanan ekonomik kriz ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlayarak faaliyet alanlarında mükemmeliyeti ön planı çıkarmıştır.

Toplam kalite anlayışının beraberinde getirdiği sıfır hataya ulaşmak veya mükemmeli aramanın yanı sıra, “yaşanan gelişim ve değişimlerle birlikte işletmeler arasında yaşanan rekabet ortamında kalite, esneklik ve memnuniyet ön plana çıkmıştır. Dünyanın önde gelen firmaları son zamanlara kadar farklı sektörlerde faaliyet göstererek büyümeye çalışırken günümüzde uzmanlaşmakta ve şirket operasyonlarına yönelmektedirler. ” (Karacaoğlu 2001, 21)

Özellikle II.Dünya Harbi’nden önceki dönemlerde piyasaya arz edilen hizmet veya mallar arasında rekabet gücündeki azlık ve çok fazla seçenek talep edilmemesi gibi nedenlerle fiyat talep endeksi yataya yakın seyretmekte iken özellikle bilişim ve teknoloji alanındaki ilerleme ve gelişimlere müteakip yeni politika ve düzenleme arayışına girilmiştir.

Teknolojik atılımlardan önceki döneme ait nicelik olarak az olan örneklerde mevcuttur. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının tarihi seyri büyük işletmelerin, özellikle bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmeleriyle başlamıştır. İlk olarak 19. yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları bu sektörün kaynağı olarak görülmüştür. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektörü ve atık yönetiminde de dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına gidilmiştir. Yine bu yıllarda Fransız demiryolu raylarının imal ve onarımlarında, sanayi ve kamusal kullanım için su depolama ve ulaştırması gibi hizmetlerde DKK avantajlı görülmüş ve faydalanılmıştır.

20. asrın beraberinde getirdiği değişim rüzgarı ve özellikle sanayi devrimi akabinde öncelikli olarak yeni kıtada işletme politikaları kendini yeniden organize etmeye başlamıştır. Toplam kalite felsefesinin ilerdeki dönemde temelini ve

yapılanmasını oluşturacak yeni yönetim ve organizasyonun ilk örneklerine bu dönemde rastlanmaktadır.

ABD’de de dış kaynak kullanımı önemli bir eğilim olarak görölmüştür. 20.YY’ın ilk çeyreğinde General Motorsile DuPont v.b. yüksek ölçekli şirketler, endüstriyel devrim sonrası dönemde geleneksel Amerikan şirketi tanımlamasının ve kendi bünyelerinde uygulanmasını uygun görmüşlerdir. Geleneksel A.B.D. şirket tanımına göre, işletmeler yüksek hacimli olmanın yanı sıra geniş çaplı, organizasyonel anlamda ise dikey yapılanmalı olarak bütünleştirilmiştir. Şirket kaynaklarınınönemli bir kısmını doğrudan yöneten ve bunlara sahip olan bir kuruluş pozisyonundadır. Stratejik olarak bakıldığında, dış kaynak kullanımının esneklik özelliğı bu kuruluşların lehine çıkar sağlamaktadır. Bu sebeple geleneksel şirket faaliyetleri büyük kar avantajlarıyla yer değıştirmeye başlamıştır.(Corbett 2003, 52)

Ancak dış kaynak kullanımının tüm dünya çapında kabul edilebilir ve sistematik bir biçimde kullanımına geçilmesi, dolayısıyla bilimsel yaklaşım kabuluyla kullanımı konusunda kırılma noktası olarak, 20.yy ortalarına denk gelen II.Dünya Savaşı sonrası dönem kabul edilebilir.

II. Cihan Harbi döneminde Amerika Birleşik Devleti bilgisayar sistemlerine yönelik ihtiyaçları için dış kaynaklardan faydalanma yoluna gitmiştir.Söz konusu dönemdeki uygulamalar dış kaynak kullanımının örneğı niteliğindedir. Dış kaynak kullanımına kaynaklık edecek geçmişteki uygulamalara ise tarımsal faaliyetlerde, inşaat sektöründe ve özellikle askeri teçhizat ve ekipmanın temininde rastlanabilir. (Erdoğan 2007, 27)

İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki süreçte de endüstriyel yedek parça imali amacıyla bu uygulama daha avantajlı görölerek kullanılmıştır. Bu anlamda dış kaynaklardan yararlanmanın stratejik ve milli birliğı de ifade ettiğı söylenebilir. Şöyle ki, savaşların tahrip edici gücü göz önüne alındığında devletlerin ve ordularının tekrar eski düzeyine veya daha üst düzeye ulaştırılması oldukça yekün tutan, hem maddi hem manevi götürüleri olan bir süreç olduğı aşikadır. Böyle ortamlarda devlet eliyle yürütölen kamu kurum ve kuruluşların yanı sıra sivil işletmelerin de sürece

dahiledilerek tekrardan ulusal kalkınma programlarına başlanması stratejik ortaklığın en basit izahıdır.

Stratejik düzeyde ortaklıkların ve temel politikalar üzerinden dış kaynak kullanımının yanı sıra basit düzeyde olan ve daha uzun bir süredir kullanılan fason üretim ve taşeronluk sistemi günümüzdeki şekliyle ortaya çıkmaktadır. Geçmişte hasat zamanlarında işçi kiralanması, inşaat şirketlerinin alt yapı hizmetlerindeuzman eleman kullanmaları, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının örneğini teşkil etmektedir. (Yılmaz 2004, 44)

İlerleyen dönemlerde de şirket ve kuruluşlar, özellikle işletme bünyelerindeki personelden ana süreç dışında yer alan ve güvenlik, iase ve temizlik hizmetleri gibi yan hizmet ve altyapı faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanma yönteminin benimsemiş ve kullanımına başlamışlardır.Bu yaygınlaşmanın günümüzden farkı sadece avantajın ön planda olmasıdır.

Günümüze yaklaştıkça salt kar odaklılığın yerini alan müşteri memnuniyeti, sıfır hata ile mal üretme çabası, esneklik ve uzmanlaşma gibi sebeplerden ötürü işletmeler kendilerini rekabet piyasasının içinde bulmuşlardır. Buna bağlı olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon uygulamalarındaki değişikliğe gitme zorunluluğu 1990'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra işletmelerin içinde bulunduğu pazar, bünyesinde hizmet veren yönetim ve organizasyonu, odaklı olarak mal veya hizmet sunduğu müşterinin algısal anlamda yönlendirilmesi ve sahip olduğu ürün ve kaynaklarında çok büyük değişimler yaşanmış ve bakış açıları farklılaşmıştır. 2000'li yıllarda ise dış kaynaklardan yararlanma, yeniliğin, esnekliğin, rekabetin ve avantajın ifadesi haline gelmiştir.(Yerlikaya 2004, 9)

Dış kaynaklardan yararlanmanın getirdiği avantajlar ile de sektörler büyümekte ve bu büyüyen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden kendini yenileyen ve ayak uyduran işletmeler rakiplerinden bir adım öne geçmiş olmaktadır. Bu da şirketlerin var olma ve ayakta kalabilmesine yardımcı olma yönüyle önem kazanmaktadır.

“Dış kaynaktan faydalanma süreci, günümüzde İngiltere, Japonya, Almanya ve Amerika gibi gelişmiş ekonomik sistemlere ve Pazar payına sahip ülkeler içerisinde tercih edilen bir uygulama olmakta ve önem arz etmektedir. ” (Çoban ve Tutkun 2003, 42).

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler öncelikle “pazarda rekabet ortamı” etabını geçmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra işletme sadece kendi işi üzerinde yoğunlaşarak hizmette üstün performans sergileme fırsatını kazanmış bulunmaktadır.

İşletmelerin DKK tercih etmesinde birçok neden vardır. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanmaktadır:

1.3.1. Maliyetleri Azaltma

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının tercih edilmesinin ilk nedeni maliyetleri azaltma isteğidir. Firmaları müşterilerine sunduğu düşük maliyetli hizmet sayesinde dış kaynak kullanımı uygulamalarında artış görülmüştür. DKK sektör çalışanların emek maliyetleri daha düşük olmaktadır. Dünya üzerinde birçok işletme ulaştırma, bilişim, temizlik ve iâşe v.b. hizmetlerini dış kaynaktan temin ederek giderlerini azaltmaktadır. Tüm şirketlerin asıl amacı olan en az maliyete en iyi üretim DKK ile ortaya çıkmıştır.

1.3.2. Temel Yeteneği Geliştirme

Temel yetenek, taklit edilemez özelliğe sahip, nitelikli bilgi, kabiliyet ve yeteneği ifade eder. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi kaynak kullanımında avantaj sağlamanın yanı sıra işletmenin var oluş sebebini ve piyasa ile müşteriye sunduğu asıl mal veya hizmete daha çok kaynak ve ihtimam ile yönelmesine imkân sağlayacaktır. Buna bağlı olarak artacak kalite ve müşteri memnuniyeti de iyi bir rekabet avantajı anlamına gelmektedir. (İşçi 2004, 16).

Temel yeteneğin yadsınamaz ölçüde öneme haiz olması ve müşteri memnuniyeti ile birinci dereceden bağı olması nedeniyle, işletmeler açısından maliyet ile birlikte en önemli dış kaynak kullanımı nedenlerindendir.

Dış kaynak kullanımının kullanılmadığı durumlarda ise temel süreçlerin yanı sıra alt ve destekleyici süreçlere de yönelik olarak bir takım işgücü, kaynak, denetim ve zaman harcanacağından, temel yeteneklerden % 100 verim alınması imkânsız hale gelecektir. (Solak 2002, 75).

1.3.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme

Çağımızda yaşanan ileri düzeydeki teknolojik gelişmeler işletmelerin uygulamalarına da yansımıştır. Rakipleriyle girdikleri yarışta önde olabilmeleri için işletmeler teknolojik yenilik ve gelişimlerle yakından ilişkili olmak durumundadır. Üretim süre ve şekillerinin esnek hal alması ile işletmelere ait imal/üretim maliyeti azalmakta ve buna bağlı olarak verimlilik artmaktadır. Sağladığı bu avantajlar dış kaynak kullanımının, rekabet ortamındaki işletmelere üstünlük kazandırmaktadır.

İşletmeleri etkileyen alanlardan birisi de bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Teknolojik gelişmelerin işletmeler üzerinde bir çok etkisi bulunmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelere birçok avantaj sağlarken birtakım maliyet ve uzmanlaşma gibi dezavantaj getirmektedir. Bu nedenle, bilişim ve yazılım sistemleri sektöründe dış kaynaklama her geçen gün yaygınlaşan ve bu konularda uzman desteği veren işletmelerce yaygınlaşan ve önem kazanan bir konu haline almıştır.

Bu bağlamda gelişen teknoloji ile birlikte piyasada rekabet edebilecek düzeye ulaşmanın en önemli unsurlarından birinin de bilişimin etkin ve yaygın kullanımı olduğu ifade edilebilir. Dış kaynak kullanımında teknoloji, getirdiği avantajlarla işletmelerin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.

1.3.4. Küçülme

Küçülme mevcut durumdan kapsam olarak daha dar bir konuma geçmeyi ifade etmektedir. İşletmelerde küçülme ise en az maliyetle en iyi ürün ortaya çıkarma anlamını taşımaktadır. Bu da avantaj sağlama yönüyle işletmeler için önem arz eden bir durumdur.

“İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetlerini düşürmek, karar süreçlerini hızlandırmak, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, müşteri memnuniyetini artırmak, verimliliği artırmak, alınan kararların kısa sürede uygulanmasını sağlamak, daha kaliteli bir üretim anlayışı benimsemek, tedarikte dezavantajları en aza indirmek vb. olarak sıralanabilmektedir. Bu nedenler zaman içinde işletmelerin amaçları konumuna gelmiştir. İşletmeler, işleri ve çalışan sayılarını azaltmaktadır. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı işletmelerdeki küçülmeyi de sağlamaktadır.” (Özbay 2004, 48)

Buna bağlı olarak örgütsel küçülme ise bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Diğer bir anlayışla örgütsel küçülme, işletmelerde kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanımına uygun bir ortam oluşturmaya yönelik bir organizasyon biçimidir. Bunlara paralel olarak da işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişikliği getiren bir uygulamadır. (Zehir 2000, 80)

1.3.5. Esnekliği Artırma

İşletmelerin üzerinde durdukları diğer bir konu ise esnekliktir. Esneklik ile birlikte işletmelerde hareket etme rahatlığı ortaya çıkmıştır. Gerek kaynak kullanımı gerekse organizasyonel yapılarda sağlanabilecek değişikliğe müsait yapılar sayesinde daha kolay ve etkin bir yapı oluşturulabilir.

İşletmeler, temel yetenekleri ile varoluş amacı dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklama yöntemi ile bünyelerinden çıkararak işletmeleri daha basit ve sonuç odaklı bir hale getirmektedirler. (Solak 2002, 82). Esneklik ile birlikte işletmeler daha çabuk karar almakta, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmeyi öngörmektedirler. Buda beraberinde müşteri odaklılığı ve kaynakların daha efektif kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır.

1.3.6. Riski Azaltma

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetlerini azaltmayı, dolayısıyla da riski en aza indirmeyi hedeflemektedirler. Bununla beraber değişkenliğini yitirmiş maliyet hesaplaması, işletmelerde yatırım planlaması gibi program hazırlamalarında kolaylıklar sağlamaktadır.

“Rekabet ortamlarında işletmeler ayakta kalabilmek için risk kavramıyla sürekli karşı karşıyadır. Her sektör içinde risk barındırır. Özellikle ülkelerin yaşadıkları ekonomik krizler risk kavramını göz önünde bulundurmayı gerekli kılmıştır. İşletmeler yapacakları yatırımlarda öncelikle risk unsuruna dikkat etmektedirler. Bu tehlike, işletmeleri kendi uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönlendirmiştir.” (Solak 2002, 84)

İşletmeler faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa vermekle bu alanlarda başarısız olma riskini azaltmakta ve olumsuzluklara karşı önlem almaktadır. Bu sayede temel süreçlerde alınan risklerle ile daha rahatbaşa çıkılabileceği gibi gelecek planlamaları ve stratejik ölçütlerle ilgili daha etkin risk analizi yapılabilir.

1.3.7. Süreç yenileme ihtiyacı

Süreç yenileme uygulamasında işletmeye dezavantaj sağlayan tüm faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılmaktadır. İşletmelerdeki bu boşluklar ise dış kaynak kullanımı ile avantajlı hale getirilmeye çalışılmaktadır. Böylece işletmelerin sektörde etkinliğinin artması amaçlanmaktadır.

Pazar payının artırılması ve sonuç odaklılığa yönelik olarak süreç yenileme, işletmelerin faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Süreç yenileme işleminde işletmeler müşterilerinin istek ve beklentilerine daha süratli, uygun fiyatlı ve kalitesi yüksek hizmeti sunabilmeleri için tüm faaliyetlerini yeniden yapılandırmakta ve en avantajlı şekilde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. (Koçel 1998, 311).

1.3.8. Kaynak Transferi ve Yeniden Dağıtımı

İşletmelerin dış kaynaktan yararlanması öncelikle maliyetle ilgilidir. Her işletme önceden kullanmakta olduğu üretim araçlarını elden çıkarır ve sınırlı olan kaynaklarını dış kaynaklardan yararlanarak maliyeti en aza indirmeyi hedefler.

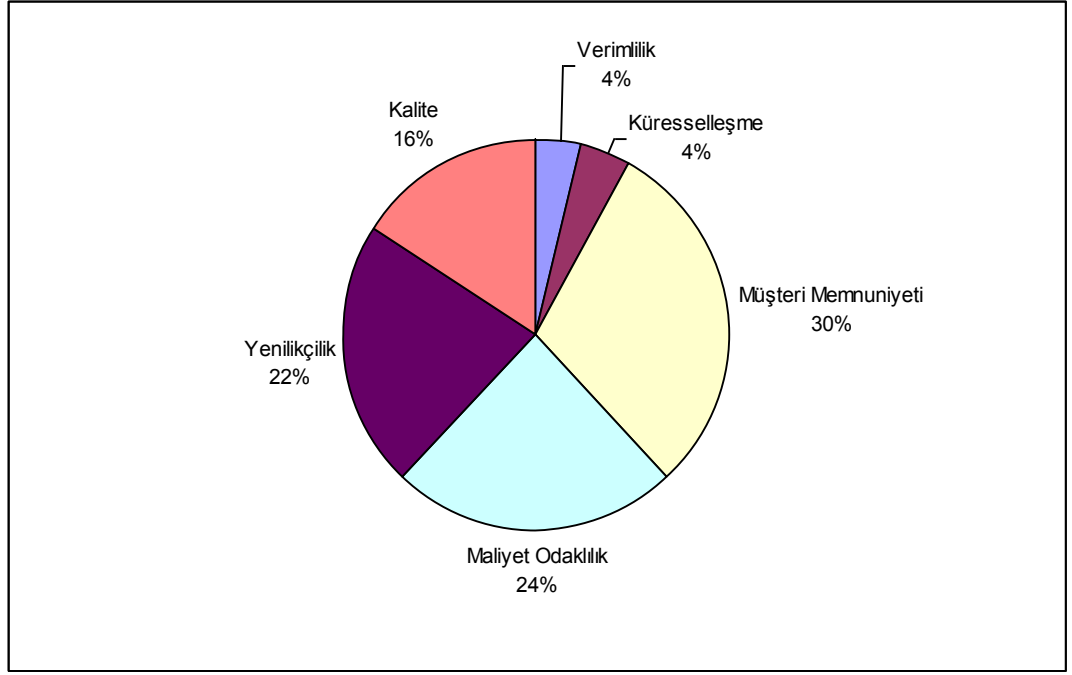
İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesiyle sahip oldukları ekipman, tesis ve araç önceki dönemde harcanan kaynak ve sermaye yönelik artırım olması sebebiyle kaynak bakımından dezavantaj konumuna dönüşebilmektedir. Bu dezavantajı avantaja dönüştürmek isteyen işletmeler bunları satarak yeni kaynaklar elde etmektedirler.(Yazıcı 2003, 45).

1.3.9. Rekabetin Artması

Günümüz rekabet ortamından kazançlı çıkabilmek için, işletmeler yeni uygulamalar kullanmaya başlamıştır. Bu uygulamalardan en avantajlısı dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarıyla birlikte işletmeler maliyeti en aza indirmekte, yüksek kaliteli anlayışa geçmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu sayede rekabet ortamından galip çıkan işletmelerin etkililiği artmaktadır.

Tüm işletmelerin temel hedefi müşteriye ucuz, kaliteli ve süratli bir şekilde mal ve hizmet sunmaktır. Bu yüzden işletmeler faaliyetlerini yeniden düzenlemekte, bazı faaliyetlerinde de dış kaynaklardan yararlanma yollarına gitmektedirler.(Mersin 2003, 51)

Dış kaynaklardan yararlanılmasının nedenleri yukarıda farklı başlıklar altında incelenmiştir. Bunun dışında işletmelerin dış kaynaklara yönelmesinin nedenleri Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Dış Kaynaktan Yararlanmanın Nedenleri

Kaynak:capital, 2005

Şekil 1'irdelendiğinde dış kaynaktan yararlanma konusunda en önemli etkenin maliyetleri indirmek olduğu gözlemlenmektedir. %44'lük payı ise diğer sebepler oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile beraber işletmelerin maliyet/etkinlik açısından büyük fayda elde ettikleri ve kaynaklarının daha efektif bir şekilde planlayabildiklerini tespitle, tercih sebebinin başını çektiği gözlemlenmektedir.

Şirketleri yönetenlerin stratejileri ve faaliyetleri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Yöneticilerin bilgilerinden faydalanılması ve şirketlerin gelişimleri adına birçok anket uygulanmakta ve bu anketler ar-ge özelliği taşımaktadır. Bu araştırmalardan biri de "Outsourcing ve yöneticilerin stratejileri" üzerine yapılmıştır. Araştırmaya 100 şirket katılmış ve çok sayıda kritik konu sorgulanmıştır.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Tercih Sebepleri

	DIŞ KAYNAK KULLANIM NEDENLERİ	5 ÜZERİNDEN PUANLAMA
1	Maliyetlerin Düşürülmesi	3,02
2	Sermaye Esnekliği	2,85
3	Sabit Giderleri Değişken Giderlere Dönüştürme	2,67
4	BT Stratejisinin Geliştirilmesi	2,35
5	Personel Sayısının Azaltılması	2,3
6	Standartların Uygulanması	2,31
7	İleri Teknoloji Çözümler Kullanılması	2,16
8	BT Maliyetinin Düşürülmesi	1,97
9	Kaynak Problemlerinin Çözülmesi	2,04
10	Esnekliğin Arttırılması	1,98
11	Hizmet Kalitesinin Arttırılması	1,95
12	Temel Yeteneklere Odaklanma	1,96
13	Uzmanlık Bilgisine Erişim	1,8
14	Şirketin Konsolidasyonu	0,85

Kaynak:Capital Dergisi, 2014

Tablo 1 incelendiğinde, işletmelerin maliyetlerin azalması ile elde ettikleri avantajın ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmelerin öncelikli hedefinin karlılık sağlamak olduğu göz önüne alındığında, anket sonuçlarının güvenilirliği de ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında diğer avantajlar da şirket ve işletmelerin dış kaynak kullanım uygulamalarının tercih sebeplerindendir.

1.4. Dış Kaynaktan Yararlanmanın Avantaj ve Dezavantajları

Dışkaynaklardan yararlanmanın sektöre sağladığı avantaj ve uygulama hatalarından kaynaklanan dezavantajları bulunmaktadır.Aşağıda dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları incelenecektir.

1.4.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları

Dış kaynak kullanımı günümüzde uzmanlaşma gerektiren alanlarda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca uzmanlaşma gerektiren alanların yanı sıra işletmelerin temel süreçleri yanında destekleyici alt süreçlerini ve altyapı, temizlik ve

ulaşım gibi yan süreçlerini de dış kaynak kullanımı yöntemiyle devrettikleri görülmektedir.

Dış kaynaktan yararlanma uygulamaları çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı elde etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak bu uygulama günümüzde operasyonel etkinliği arttırmak, kaliteyi arttırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak vb. için de kullanılır hale gelmiştir.(Yıldız 2011, 112)

Dış kaynak kullanımının sağladığı birçok fayda vardır. Bu faydaları M.Erdal'ın Küresel Lojistik isimli kitabından yararlanılarak sıralayacak olursak;

- **Ana işe odaklanmak:**Pazar payı kapma olarak nitelendirilebilecek günümüz rekabet ortamında, tedarikiretici müşteri zincirinde işler her geçen gün daha kompleks şekilde yürütülmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynaklama yöntemiyle hedeflenen hizmet seviyesine ulaşılmakta; geriye kalan tüm faaliyetler lojistik ile ilgili, finansman dâhil, tüm sorumluluk dış kaynaklama yapılan şirkete devredilebilmektedir. Dış kaynak hizmeti alan işletme, sınırlı kaynak ve zamanını ana yetkinliğine ve var oluş sebebi olan süreçlere yönelik harcamakta, buna bağlı olarak ta daha verimli ve daha etkin bir duruma geçmektedir.
- **Maliyetin azaltılması:** Dış kaynak kullanım hizmeti veren kurumlar şirketlerin yaptıkları ana işe dışındaki tüm faaliyetlerle ilgilendiği için büyük ölçekli çalışma alanına sahiptirler. Aynı zamanda başka işletmelere de benzer sektör ve faaliyetlerinde hizmet verebiliyor olmaları kendi maliyetlerini de azaltabilir. Örneğin, sipariş toplama, tedarikin toptan yapılması, ambarlama, ulaştırma gibi. Bunun sonucunda kaynaklar daha verimli kullanılmaktadır.
- **Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi:** İşletmeler bünyelerinde sağlamakta olduğu ve ana işi dışında kalan faaliyetlere yüksek oranda kaynak ayırmak durumundadırlar. Dış kaynaklama tercih edilmediği takdirde bilişim sistemlerinin kurulumu ve idamesi, taşıma, depolama ve insan gücü sağlaması için kadrolu eleman istihdamı gibi zorunlu yatırımlara ayrılan kaynaklar maliyetin boyutunu ifade etmektedir. şirketler bu ve benzeri lojistik

sistemlerini sadece kendisi için kurduklarında sabit bir maliyet olmakta ve bu şirketler için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Ancak lojistik sistemini dış kaynaklama yöntemi ile alt tedarikçi ve şirketlere devrettiği takdirde, sabit maliyetlerini çok daha büyük bir havuzda birleştirdikleri için bu dezavantaj avantaja dönüşmektedir.

- **Maliyetlerin önceden bilinmesi:** İşletmelerin çıktısı olarak üretilen mal ve hizmetlere olan talebin değişiklik arz etmesi ve içinde bulunulan piyasalardaki ani dalgalanmalar maliyetleri değiştirmekte şirketler de bu durumla başa çıkabilmek için dalgalanmaları önceden bilmek istemektedir. Ayrıca, firmaların yeni bir pazarla karşılaşmalarında o bölgenin veya pazarın koşul ve şartları ile müşteri beklenti ve isteklerinin önceden kestirilememesi gibi sebepler maliyetler açısından farklı durumlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Tüm bu olumsuzlukların önlenmesinde dış kaynaklardan yararlanma avantaj sağlamaktadır. Hizmeti sunan firma lojistik alanında uzmanlaştığı için riskleri daha iyi yönetebilmekte ve maliyethesabını hata payı düşük olarak yaparak hizmet talep eden işletmeye bunu bildirmektedir. Böylece, dış kaynaklama yapan işletmeler o sektör ve faaliyet kapsamında oluşabilecek giderlerin maliyet hesaplamalarını konusunda kesin hesap yapabilmektedirler.

- **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.

- **BT'yi doğru kullanmak:** Günümüzde BT hızla ilerleyen ve gelişen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hem stok kontrol, hem tedarik zinciri yönetimi, hem de araç havuzu gibi sürekli takip gerektiren alt süreçlerini büyük ölçüde bilişim teknolojilerine dayandırmaktadır. Dolayısı ile bilişim teknolojilerinin doğru süreçlerde ve doğru ölçütler kapsamında seçimi ve uygulaması rekabet

açısından önemlidir. BT'ne gereken hassasiyeti göstermeyen işletmeler bu süreçlerde etkin kontrol mekanizması geliştirememekte ve aksaklıklar yaşamaktadır. Bu da müşteri memnuniyetini düşürmektedir. Sistem içindeki stokların artması ve entegrasyonun sağlanamaması da yine yanlış kullanımların sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik'te BT uygulamalarında yanlışlıkların yapılması büyük bir riski ifade etmektedir. Dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğu BT'yi, lojistik yönetimi kapsamında dış kaynaklama yapan işletmenin hedeflediği şekilde yürütmektir. Yanlış yönetilen BT'lerin sonucunda da şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, büyük maliyetleri ifade ettiği için dış kaynak kullanımı şirketlerinin sağladığı en önemli faydalarından biri olarak görülmektedir.

- **Süreç ve Prosedürler:** Her kuruluşta ve varlığını devam ettirmek amacı güden her işletmede, birbirine bağlı gibi çalışan her departmanın ve yürüten her sürecin sorunsuz ve etkin bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Birbiriyle bütünleşen ve birbirinin devamı sayılan bir çok alt sürecin uyum içerisinde etkileşimi önemli bir unsurdur. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; tanımı yapılmış, birbiriyle doğru şekilde ilişkilendirilmiş ve iletişim halinde olan süreçler bütünlüğüne bağlıdır. Risk yönetiminden kaynak yönetimine, değişim yönetiminden insan kaynakları yönetimine kadar geniş bir yelpazenin aynı zincirin baklaları şeklinde bir şemsiye altında yönetimi problem olasılığını azalttığı gibi etkin kaynak kullanımının da önünü açmakta olup bu da sunulan hizmette avantaj sağlamaktadır.

- **Kaynak sürekliliği:** İşletmelerin hem ana süreçlerinde hem de dış kaynaklama yapmadığı alt veya yardımcı süreçlerinde işin devamlılığını sağlayabilmeleri, her türlü kaynağın kesintisiz olarak devamlılığına bağlıdır. Firmalarda kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar bulunmakta olup, bu beklenmedik durumlar ortaya çıktığında işin devamlılığı tehlike haline dönüşmektedir. İş bırakma, istirahat, grev ve izin gibi mazeretlerden dolayı oluşabilecek personel kaynağı sürekliliğine, alacakların tahsil edilememesi veya faiz oranlarındaki değişimler finansal kaynak sürekliliğine engel

hususlardır. Dış kaynak kullanımı yöntemi ile şirketler ilave kaynak gereksinimine ihtiyaç duymadan ihtiyaç duyacağı hususlardaki gelir sürekliliğine imkan sağlayabilmektedirler.

- **Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması:** İşletmeler tarafından yürütülen projelerin karar alma süreçlerinde yaşanabilecek yanlış yönlendirme ve değerlendirmeler sonucunda alınacak hatalı kararlar ile buna bağlı gelişebilecek teknolojik altyapı oluşturmada veya kaynak yönetiminde karşılaşılabilecek uyumsuzluklar gibi nedenlerle lojistik süreçlerde maliyetler yükselebilmektedir. Bu tip sorunlarda dahil olmak üzere gerekli tüm önlemler ve riskleri almak dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğundadır. Bu da şirketlerin maliyet ve teknoloji risklerini azaltmaktadır. (Erdal 2005, 109-118)

1.4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının anlatılan avantajlarının yanı sıra, firmalar ile işletmeler açısından bazı olumsuz yönleri de bulunmakta ve anılan bu menfi hususlar gerek organizasyonel anlamda gerekse personel seviyesinde bir takım olumsuzluklara yol açmaktadır.

Dış kaynak kullanımının başlıca dezavantajlarını M.Erdal'ın Küresel Lojistik isimli kitabında da belirtildiği üzere maddelendirecek olursak;

- **Yanlış etkinlikleri dış kaynaklamak:** Temel yeteneklerin ve uzmanlıklarda yanlış dış kaynak kullanımı en fazla görülen dezavantajlardandır. Avantaj sağlaması yoluyla kullanılan bu uygulamanın dezavantaja dönüşmemesi için dış kaynak kullanımında birçok faktör göz önünde bulundurularak hareket etmek gerekmektedir.
- **Tedarikçilerin güvenilir olmaması:** Güvenirlilik her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de ön koşul oluşturmaktadır. Faaliyetler sırasında bazen tedarikçiler güvenilir durumdan güvenilmez duruma geçebilir. Bu da tüm sistemin aksaması anlamına gelmektedir. Bu sorun çok sayıda tedarikçi yerine tek bir tedarikçinin tercih edilmesiyle ortadan kaldırılabilir.

- **Kötü bir anlaşma yapmak:** Anlaşmalar her şirkette olması gereken söz birlikleridir. DKK anlaşmalarında esneklik çok önemlidir. Müşteri-tedarikçi ortaklığında asıl olan güvendir. Sözleşmelerde esneklik koşullarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iki tarafa için de iş çevresindeki değişiklikleri ayarlamak adına yardımcı olmaktadır.
- **Çalışan moralinin bozulması:** Çalışan şirketlerde asıl işi yapandır. DKK ile istihdam güvenliği farklı boyuta geçmektedir. Bu da ciddi anlamda bir çalışan morali yitimine yol açabilmektedir. Bu tür olumsuz etkiler sık sık yöneticilerin önemli çalışanlarını güven altına alması ile kaçınılabilmektedir.
- **İletişim sorunları:** İletişim geçmişten günümüze kadar insanlığın ihtiyaç duyduğu temel bir olgudur. DKK'ye bağlı bir etkinlik kişisel iletişim içeriyor ya da ona bağlıysa, sorunlar yükselebilir. Eğer iletişimler farklı ülkeler arasındaysa ve dilsel ya da kültürel farklılıklar tecrübe ediliyorsa, o zaman bu tür sorunların çıkması daha olasıdır.
- **Kontrolü kaybetmek:** Dış kaynak kullanımı uygulamalarında kontrolün kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir. Bir sözleşmenin provizyonlarına olan ihtiyaç, bir dış kaynak kullanımı uygulamasının yürütülmesinin yeterli şeklide kontrol altında olacağının garantisi olmayabilmektedir. Buna bağlı olarak, dış kaynak kullanımı uygulaması gerekli olan bir etkinlikte şirket içinden küçük bir grup yöneticinin, dış satıcı ile irtibatını koparmaması gerekmektedir. Bir etkinliği dış kaynaklamak, onun yönetimini, idaresini, onun üzerindeki sorumluluğu tamamen elden çıkarmak demek değildir sadece bu etkinliği avantajlı hale dönüştürmek istemektir.
- **Tedarikçileri fazla sıkıştırmak:** Katı gider tasarrufuna gitmek isteyen şirketler tedarikçilere baskı yapmaktadır. Bu da olumsuz bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, fiyatlarda düşüş yapmak isteyen bir otomobil üreticisi şirket giderlerinin orantılı azalması için tedarikçiye baskı yapmasıdır.
- **Tedarikçilerin kötüye kullanmaları:** Tedarikçilerin fazla sıkıştırılmasının tam tersinin ifadesidir. DKK yapan bir şirket, tedarikçisi ile

sadece uzun süreli bir muameleleri ön gören değerler ortaya koyarsa bu sorun ortaya çıkabilmektedir. Bu da dış kaynak kullanımının ortaya koyduğu diğer bir dezavantajdır. (Erdal 2005, 126-132)

1.5. Dış Kaynak Kullanım Çeşitleri

İşletmelerin varlığını daha ileri götürebilmek için uyguladıkları dış kaynaklardan yararlanma yönteminin de çeşitleri vardır.

Dış kaynak kullanım çeşitleri İ.Yıldız'ın 'Çağdaş Yönetici ve Yönetim' isimli makalesinde de açıkladığı üzere şu şekilde sıralanabilir;

- **Dışarıya İş Verme (Out-Tasking):**Kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin birtakım hizmetlerin sunulması için kiralanması anlamına gelmektedir.
- **Fonksiyonel Kaynak Sağlama (FunctionalSourcing):** Şirketlerin temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır.
- **Dikey Kaynak Sağlama (VerticalSourcing):**Dikey kaynak kullanımı şirketlerin bir veya iki tedarikçiyi seçerek, belli bir dönem için çok özel fonksiyonlarını yürütme hakkını onlara vermesidir.
- **Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (IntegrativeOutsourcing):**Bazı durumlarda şirketler herhangi bir fonksiyonunu icra edecek elemanları almakta ve onlara bazı yatırımlar yapmaktadır. Fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımı, insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonların bütünleştirilmesidir.
- **Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing):** Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkıda sağlamaktadır. Rekabet ortamında avantaj sağlayan bu uygulama belli bir maliyetle performans düzeyini iyileştirmek için araçların kullanımının en uygun şekilde belirlenmesini ifade etmektedir. (Yıldız 2011, 173)

1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Her süreç kendini oluşturan alt basamakların uygulamalarını doğrultusunda sonuç vermektedir. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde de kendini oluşturan alt basamakların doğru uygulanmasıyla olumlu sonuçlara ulaşılabacaktır.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında avantaj sağlanması sürecin doğru yönlendirilmesine bağlıdır. Bu nedenle, öncelikli olarak öz yetenek haricindeki fonksiyon ve etkinlikleri dış kaynaklama konusunda verilecek kararların iyi analiz edilmesi zaruridir. Bu sebeple doğru sonuç alabilmek ve dış kaynak kullanımını etkin ve efektif bir şekilde işletilebilmesi ve doğru sonuca ulaşılabilmesi için izlenecek basamaklar sırasıyla takip edilmeli ve sistematik bir yaklaşım ile karşılanacak sorunlar anında bertaraf edilmelidir.

İlk olarak dış kaynak kullanımı ihtiyacının var olup olmadığı araştırılmalı, ihtiyacın varlığına inanıldığı takdirde işletmelerin gerek temel yetenekleri gerekse var oluş amaçları doğrultusunda sahip oldukları stratejik fonksiyonları bünyelerinde tutarak uzmanlaşmış bir şekilde yapmaya devam etmeli, buna paralel olarak bu stratejik fonksiyonlarını destekleyecek diğer yan süreçlerini de dış kaynak yöntemi ile başka işletmelere devretmeleri yönünde karar almalıdırlar. Kararın alınmasını müteakip dış kaynaklamanın hangi dönemde kullanılacağı belirlenerek stratejik bir plan geliştirilmelidir. Alınacak kararlar ve geliştirilecek planlar neticesinde hangi fonksiyonun, hangi süre ile ve hangi seviyede dış kaynak kullanımına gidileceği, ayrıca kontrol ve denetleme mekanizmalarının nasıl çalıştırılacağı sorularına tam olarak cevap verilebilir düzeye gelinmelidir.(Özbay 2004,56)

Tüm bu ön hazırlık sürecinden sonra, nitelik, nicelik, süre ve maliyet bilgilerini içeren bir teklif formu hazırlanarak aday yüklenicilere dağıtılmalı, tekliflere geri dönüş yapılmasını müteakip ise gerektiğinde tedarikçilerle görüşülerek teyit edilmeli ve firmaların profesyonelliği ve konuya gösterecekleri ciddiyet yakından izlenmelidir.

Dış kaynak kullanımının önemli basamaklarından biri de seçilecek dış kaynağın uygunluğunun değerlendirilmesidir. İşletmenin devredilecek alanda ihtiyaç

ve isteklerine tam olarak cevap verecek en uygun işletme seçilme hususunda büyük avantaj sağlayacaktır. Seçilecek dış kaynağın bünyesinde, teknik bilgi, güvenilir referans, altyapı, deneyim, kalite güvencesi, olanaklar, fiziksel imkanlar, esneklik gibi ayırt edici ve etkili özelliklere sahip olması aranmalıdır.(Özbay 2004,61)

Yüklenicinin seçilmesini müteakip, dış kaynak kullanımının en etkin biçimiyle uygulanabilmesi için sınırlarının belirlenmesi ve sorumluluk üstlenilecek noktaların netleştirilmesi maksadıyla karşılıklı güven ilkesini de yıpratmayacak bir sözleşme oluşturulması en önemli aşamalardan biridir. Gerek iş disiplini, gerekse tarafların karşılıklı hukuki güvence altına alınması amacıyla ödeme şart ve sürelerinin belirlendiği, iyice analiz edilmiş sözleşmeler antlaşma metnlerinin altına eklenmelidir. İmzalanan sözleşme hükümleri çerçevesinde gerekli denetleme ve kontrollerinin yanı sıra yararlanmanın en verimli şekilde uygulanması için kontrol ve iletişimin eksiksiz olması gerekmektedir. Tedarikçi firma ile yapılan anlaşmalarla ve yazılı raporlarla, ortak iş anlayışı oluşturulur ve memnuniyet dahilinde bu ortaklık uzun süre sürdürülebilir.(Keskin 2006,71)

1.7. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

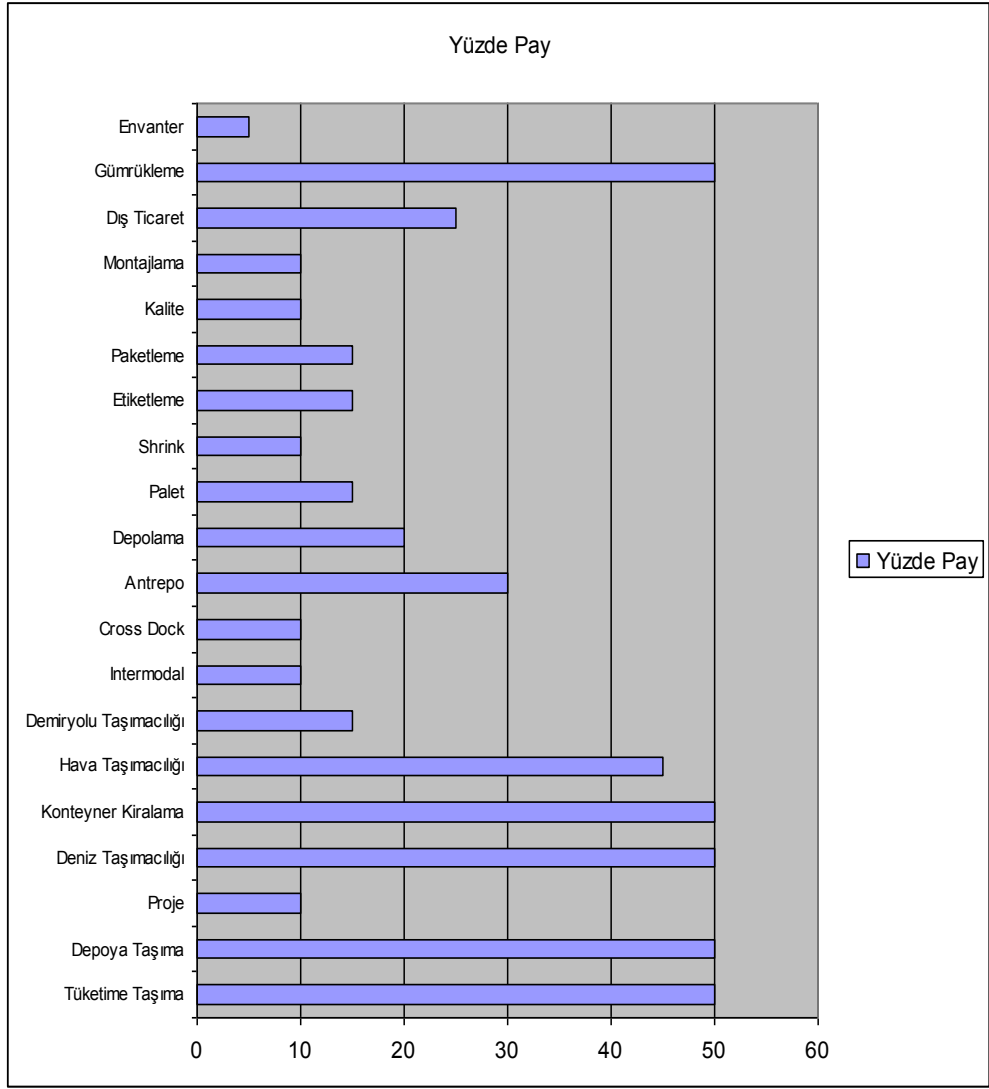
Günümüzde rekabet ortamlarının artmasıyla dış kaynak kullanımı tercihi de artmaya başlanmıştır. Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin daralması ve teknolojiadaki gelişmelerle birlikte dış kaynak kullanımının önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

Öz yeteneklerine yoğunlaşan firmalar bunun dışında kalan tüm faaliyetleri daha uzman olan firmalara bırakarak öz yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu bağli olarak da ülkemizdehaberleşme, muhasebe, finansman, insan kaynakları ve teknoloji sistemleri başta olmak üzere çeşitli alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamaları kullanılmaktadır.

Türkiye’de başlangıçta inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulanmaya başlanan dış kaynak kullanımından fason üretim alanlarında da etkin şekilde yararlanılmaktadır. Maliyet yönünden karlı olması sebebiyle dış kaynak kullanımı

büyük montanlı işletmelerde de kullanımı artan ve alt süreçlerin devredildiği bir strateji ve politika olarak algılanmaya başlamıştır. Bu bağlamda “Koç 2000 Projesi” ile Koç grubu, “çekirdek/öz iş alanları” modelini kullanarak sektörde yoğunlaşmak istemiştir. Zamanla çoğu alandan çekilerek, kaynaklarını farklı faaliyetlere aktaran Koç Holding, dış kaynak kullanımıyla avantajlı duruma geçmiştir. Koç Holding’in yanı sıra, Sabancı ve Işıklar Grubunun da “çekirdek iş alanları” modelini benimsedikleri saptanmıştır. Günümüzde birçok firma artık temizlik, personel taşımacılığı, güvenlik ve yemek gibi hizmetlerdedış kaynak kullanımından faydalanmaktadır.

Ülkemizde dış kaynak kullanımı uygulamalarında son zamanlarda büyük bir artış meydana gelmiştir. Özellikle inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımı dış kaynak kullanımının en fazla tercih edilen uygulamalarındandır. Bunun yanında beyaz eşya, gıda, ulaşım, büro yönetimi, otomotiv tekstil gibi sektörlerde de dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.



Şekil 2: Türkiye’de Uluslararası Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Oranları

Kaynak: Yıldıztekin, 2004, 9.

Şekil 2’te hizmetlerin %’lik payları verilmiştir. Şekilde firmaların faaliyetlerinde kendi kaynaklarından yararlanması ve dış kaynak kullanımı uygulamaları saptanmaya çalışılmıştır. Bunun dışında ülkemizde bazı firmaların dış kaynak kullanımını tercih etmediği kendi kaynaklarıyla yetindiği de unutulmamalıdır.

Çoğu şirket sadece ülkemizde değil bugün dünyanın her yanında dış kaynak kullanımına yönelme sebebi olarak verimlilik ve maliyet düşürmeyi göstermektedir.

Tüm bunlar dikkate alındığında Türkiye’de dış kaynak kullanımının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti oranlarının da artırılması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LOJİSTİK KAVRAMI, TANIMI, KAPSAM VE GELİŞİMİ

Çalışmanın bu bölümünde lojistik kavram, tanım, kapsam ve gelişiminden bahsedilecek, lojistik hizmetinin tarihçesi, maliyeti, amaçları ve faaliyetleri açıklanarak Türkiye ve dünyada lojistiğin konumuna yer verilecektir.

2.1. Lojistik Kavramı ve Tanımı

Lojistik, sözcüğü “Logic” ve “statics” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Sözlük anlamı itibariyle “mantıklı istatistik” demektir. Lojistik, mal ve hizmet tedarikine yönelik plânlama, organizasyon, ulaştırma ve tüm bu süreçlere ait yönetim faaliyetlerinin bütünüdür.

Lojistiğin çok geniş bir uygulama sahasının oluşu lojistiğin farklı tanımlarının yapılmasına olanak sağlamıştır.

“Lojistik hizmetleri; planlamaya yardımcı olmakta ve verimi kontrol edebilmekte, maliyetleri düşürmekte, hammaddenin stoklanmasında müşterilerin gereksinimlerine göre yönetilmektedir.” (Ballou 1999, 16).

Lojistik hizmetleri genelleştirilmiş anlamıyla, bir ürün veya hizmet tedarikçiler ve imalinden tüketiciye ulaştırmak amacıyla ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım itibariyle lojistiğin birçok faaliyeti de barındırdığı ifade edilmektedir. (Orhan 2003, 39).

Lojistiğin hali hazırda kabul edilen en geçerli tanımı, Lojistik Yönetim Konseyi, diğer bir ifade ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri tarafından yapılmıştır. Buna göre, lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği veya kaynaklandığı noktadan, son kullanımının bulunduğu tüketim

noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir.

Lojistik hizmetlerin müşteri ihtiyacını karşılamak için yapılması lojistiğin kritik noktası olarak görülmektedir. Söz konusu müşteri ürünün kullanıcısıdır. Bu sebeple son kullanıcının ihtiyacını ve talebini karşılayacak malı talep ettiği yerde talep ettiği zamanda, talep ettiği miktarda ve istenilen fiyat ve şartlar dahilinde tesliminin sağlanması lojistiğin yegane amacını oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak da müşteri memnuniyeti ortaya çıkmakta ve bu memnuniyet dikkate alınarak faaliyetler sürdürülmektedir.(Yıldıztekin 2003, 21).

2.2 Lojistik Hizmetinin Tarihçesi

Sürekli olarak gelişen dünyadaönem derecesi yüksek olan lojistiğin tarihsel anlamada izlediği yol çok eskilere dayanmaktadır. Fakat bilimsel ve akademik olarak işletmelerin uygulamalarına yansması İkinci Cihan Harbi yıllarından sonra başlamıştır.

Lojistik eski kullanım alanı ve uygulama sebebi olarak esasen askeri bir terim olarak algılanmıştır. Bu sebeple ilk uygulama alanlarının savaşa yönelik orduların ihtiyaç duyduğu iase, silah, teçhizat gibi askeri malzemelerin temini ve ulaştırması gibi örnekler olduğu görülmektedir. Fakat lojistiğin işletmeler ve sivil kullanıma yönelik olarak önemi ve kullanımı İkinci Dünya Harbi esnasında anlaşılmış ve akabinde lojistik faaliyetler bilimsel ve akademik bir yaklaşım ile ele alınmaya başlanmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nde çoğu işletme lojistik faaliyetleri kendi fonksiyonlarına dahil ederek kullanıma başlamıştır. 1960'lı yıllardan günümüze dek lojistik hizmetleri kullanışmış ve zaman içinde gelişerek büyümüştür.

Dünyada lojistiğin gelişim aşamalarınıkronolojik olarak belirleyecek ve sınıflandıracak olursak, lojistiğin terimsel anlamda uygulamaları ile karşılaşılmasını

1940-60 yılları arasında, fikren yerleşmesi ve sektörel itibarın oluşmasına 1960-70 yılları arasında, öncelik derecesinin artarak çeşitli modellemeler ile her sektörde öncelik kazanması 1970-80 yıllarında, ekonomik ve teknik anlamda yeniçağ gibi algılanmasına ise 1980’den günümüze kadar geçen süre zarfında belirtebiliriz.

Günümüzde hizmet alanlarının genişlemesiyle lojistik sektörü önemli bir konuma gelmiştir. Rahat rekabet ortamı ve “en az maliyetle en kaliteli ürün” hedefiyle işletmelerin vazgeçilme hizmetlerinden olmuştur.

2.3. Lojistik Sektörünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler

Lojistik faaliyetleri bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte 21. yüzyılın önemli üç sektörden biri olarak görülmektedir.

Milli ekonominin canlanması ve büyümesiyle birlikte ihracat ve ithalattaki artış lojistik sektörün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Globalleşmenin hızlanması, dünyamızın tek pazar halini alması, ölçek büyüklüğünün avantajlarının kullanılması gibi gelişmeler neticesinde yakın zamanda global lojistik şirketlerinin tüm ülkelerde kendi isim ve namlarıyla pazardan pay kapmaya çalışacaklarını, bilişim teknolojilerinin ve iletişimin etkin bir şekilde sunabilen ve kullanan işletmelerin yükseleceği, kendi bünyesindeki kadroları eğitim ve gelişimini sağlayabilenlerin daha ucuz iş gücüne sahip olabileceğini, elleçlenen miktarlardaki artışlarla otomasyonun, robot ve makinelerin daha önemli hale geleceğini, dağıtım ve tesellümün önümüzdeki dönemde bayi ve satış merkezi olan perakendecilerin yerini alarak son kullanıcı olan müşteriye kadar indirgenebileceğini ve bu kapsamda paket ölçüsünün paletin yerini alması ile lojistik hizmet ve faaliyetlerin sağlanabileceği, deniz ulaştırmasının raylı sistemlerle birleştirilerek kombine taşımacılık ve nakliyeciliğin öneminin arttığı v.b. bir çok yeni pazar, yeni müşteri, yeni lojistik faaliyetleri hayal edilebilir. (Yıldıztekin 2004, 133)

Lojistik faaliyetlerde verimlilik ve etkinliğin artırılması bünyelerinde lojistiğe yönelik faaliyet gösteren işletmeler açısından oldukça önemli ve hayati bir husustur. Lojistik alanda arttırılacak etkinlik ilgili işletmelerin hem maliyet bazında, hem Pazar

payının genişletilmesi bazında, hem de müşteri memnuniyetinin artırılması anlamda büyük önem arz etmektedir.

Bu amaçla, tedarik zinciri yönetiminin benimsenmesi ve bu tip alt tedarikçiden gelen mal ve malzemelerin sistematik ve düzenli bir şekilde kontrol altına alınması, buna bağlı olarak arz, talep, stok seviyesi kontrollerinin ve dengesinin oluşturulması sağlanabilecektir. Ayrıca ambarlama, ulaştırma ve nakliye, geri dönüşüm, kalite yönetimi ve standartlarının sağlanması, süreç iyileştirme, tam zamanında üretim gibi stoklama maliyetini düşürecek proje geliştirilmesi, dış kaynak kullanımının analizi ve işletme bünyesine uyarlanması, stratejik ortaklıklarla sermaye ve etkinlik artırımı ve tüm bu hususlarda oluşabilecek hataların en aza indirgenmesi için uygun bilişim sisteminin işletme bünyesine entegrasyonu gibi hususlar lojistik anlamda etkinliğin artırılması için göz önünde bulundurulması gereken hususlardır.(Tanyaş 2003, 38)

Yukarıda belirtilen konulara dikkat edildiğinde lojistik hizmetlerindeki verim ve etkililik de artacaktır. Lojistik hizmetlerinin avantajları göz önüne alındığında lojistiğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

2.4. Lojistik Hizmetinin Önemi

Günümüzde özellikle globalleşmenin etkisiyle birleşen pazarlar göz önüne alındığında lojistik en önemli sektörlerden biri halini almıştır. Şirketlerin, maliyetlerin azaltılmaya çalışması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması konularına odaklanmaları lojistiği ön plana çıkarmıştır. Kendi öz yeterliğiyle ilgilenen şirketler diğer faaliyetlerinde lojistiğe yönelmişlerdir.(Ersoy 2003, 43)

Günümüzde müşteri odaklı hizmet anlayışı ön plandadır. Müşteri dilediği zaman,dilediği malı, dilediği yerde, dilediği koşullarda alma hakkına sahip olmuştur.Bu doğrultuda lojistik önem kazanmıştır. Ürünlerin kullanıcıya en uygun koşullarda iletilmesi,lojistik hizmetlerine bağlıdır. Bu bağlamda lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Lojistik hizmet sağlayıcı (3PL) şirketlerden yararlanılmaya başlanmıştır.

Lojistik hizmetleri; dünyanın herhangi bir yerine, günün her saatinde, ürün ve hizmetlerin iletilmesini sağlamaktadır. Lojistik ürün pazarlaması, üretimi ve

uluslararası ticaret sektöründe başarılı olabilmek için en önemli aktörlerden biridir. Çünkü rekabet ortamı ve gelişen teknolojilerle işletmeler yerinde sayar hale gelmiş hatta gerilemeye başlamıştır. Endüstriyel anlamda gelişmiş toplum ve devletlerde lojistik sektörün gelişimi ve etkin kullanımı büyük öneme haizdir. Lojistik sayesinde tüketiciler talep ettikleri ürünlerin, istenilen yer ve zamanda kendilerine ulaştırılması güven duygusu ve hizmet kalitesi açısından önemlidir.

Hizmet sektörü olarak düşünülen lojistiğin hemen hemen tüm diğer sektörlerde bir payı, direkt olarak veya dolaylı yönden bir iletişimi mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında lojistiğin giderek artan önemi anlaşılabacaktır. (Kobu 2005, 66)

Üretime Etkisi: Bir malın üretiminde ve piyasaya arzında faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücüne sahip olması ve rakiplerin önüne geçebilmesinde lojistiğin etkisi çok önemlidir. Hedef Pazar ve müşteri istek ve beklentilerinin zamanında karşılanabilmesi için etkin lojistik sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ekonomiye Etkisi: Lojistik ekonomik anlamda iki kritik noktada önemli role sahiptir. İlk olarak, kendisiyle ilişki içerisinde bulunan diğer faaliyetleremali olarak etkide bulunarak işletmeler için önemli harcama kalemlerinden biri olduğundan söz edilebilir. Diğer önemli unsur ise, lojistiğin birden fazla ekonomik işlemin akış ve hareketini destekleyen, hemen hemen tüm hizmet ve malların satış ve sevkini kolaylaştıran önemli bir faaliyet alanı olduğudur.

Pazarlamaya Etkisi: Lojistik genel olarak bir işletme bünyesinde pazarlama dışında kalan kısım olarak algılanmaktadır. Bu tanımın altında yatan sebep, bir işletmenin sahip olduğu lojistik sistemdeki fiziksel tesellüm ve dağıtımın müşteriler için malzemelerin ambarlanması ve fiziksel dağıtımı ile ilgilenmesi, bu kapsamda ürünün müşteriye devri sürecinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Eğer, bir işletme istenilen malı talep edilen miktarda sağlayabilme imkânı varsa sevk ve tesellüm faaliyetleri ürünün pazarlaması için önemli bir değişken halini alabilir.

Günümüz rekabet ortamında “müşteri odaklı işletme” ön plandadır. Asıl amaç müşterileri memnun etmektir. Bu memnuniyet işletmelerin kazanmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple müşteri istekleri ön planda tutulmaktadır. Bununla birlikte

işletmeler ürünlerin depolanması, gümrüklenmesi, elleçlenmesi, ambalajlanması ve gereksinimlere göre dağıtılmasında kolaylık sağlamak ve böylece kendi özleri ve ana süreçlerine odaklanabilmeleri maksadıyla lojistik sektörünü kullanmaktadırlar. Bu anlaşmada hem işletme memnun olmakta hem de müşteri memnun olmaktadır. Bu da lojistiğin önemini artırarak vazgeçilmez bir konuma gelmesine yol açmıştır.

Lojistik faaliyetlerinin önem kazanması müşteri ve istekleri doğrultusunda ürünlerin karşılanma zorunluluğu, pazarda rekabet eden işletme sayısındaki artış, bilişim sistemlerindeki yaygınlaşan kullanım, üreticilerin kar amaçlı maliyet düşürme arayışlarına yönelmesi, taşıma maliyetlerindeki artışa bağlı olarak gerçekleşmiştir.(Kobu 2005, 72)

2.5. Lojistik Yönetimi

Lojistik yönetimi, müşterilerden gelen taleplerin eksiksiz karşılanması amacıyla her türlü hizmet ve ürünle ilgili bilginin başlangıç noktasından tüketiciye kadar etkin ve efektif olarak planlanması, tedariki, stok kontrolü, depolanması, denetlenmesi ve dağıtımıdır.

Lojistik yönetimi, faaliyetleri kapsamı içerisinde geliş ve çıkış taşıma yönetimi, depolama, malzeme elleçleme, sipariş gerçekleştirme, lojistik aė tasarımı, envanter yönetimi, talep planlaması ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıların yönetimi bulunmaktadır. Bunların dışındapiyasa araştırması, tedarik ve satınalma, üretim planlaması ve programlama, montaj ve ambalajlama ile müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi lojistik yönetimi faaliyetleriyle gerçekleştirilmektedir.(Erdal 2005, 44)

Günümüz dünyasında müşterilere sunulan lojistik hizmetleri çok tip çeşitlilikte sunulan bir hizmet halini almıştır. Her geçen gün kendini ve sunduğu hizmetleri yenileyen, sürekli gelişim ve değişim içinde bulunan dinamik sektörün müşteriye arz ettiği başlıca hizmetler arasında nakliye, ihracat, ithalat ve gümrük işlemleri, uluslararası kanun ve yasal mevzuatlara ilişkin danışmanlık hizmetleri, operasyon ve sevkiyat yönetimi, maliyet planlaması, ambarlama, elleçleme, paketleme ve barkodlama, pazarlamaya

yönelik faaliyetler, tedarik, müşteri ilişkileri yönetimi, bankacılık işlemleri ve bilgiteknolojilerinin kullanılarak koordinasyon ve iletişim gibi hizmetlerin sağlanması gibi hizmetler olarak çeşitlendirilebilir.



Şekil 3: Lojistik Yönetimi

Kaynak: .lojistik çözümler, 2013

Şekil 3'te lojistik yönetimi ifade edilmektedir. Şekilden anlaşılacağı üzere lojistik girişler ve çıkışlar, planlama, operasyon, kontrol, üretim, depolama ve dağıtım gibi faaliyetlerle ürünün müşteriye ulaştırılması sağlanmaktadır.

Lojistik yönetimi, planlama ve yürütmenin tüm süreçlerinde etkin olarak bulunmaktadır. Dolayısıyla lojistik faaliyetlerinde uygulamanın temelini oluşturmaktadır.

2.5.1. Lojistik Yönetimi Temel Unsurları

Lojistik işletmeler açısından üç aşamalı bir yönetim sürecidir. Giriş lojistiği olan ilk aşamada hammaddenin üretim ortamına taşınması yani fiziksel tedarik vardır. İkinci aşama ise kurum içi malzeme akışı ve elleçleme faaliyetleridir. Son aşama olan çıkış lojistiği ise müşterilere kadar uzanan fiziksel dağıtımı ifade etmektedir. Bu üç aşama ise tek bir şemsiye içerisinde “Tedarik Zinciri Yönetimi” ifadesi ile belirtilebilir. (Karagöz 2007, 23).

Tedarik zincirinde, ürünün tedarikçiden, imalat yerine, sonra da parça olarak montajlama yerine gönderilir. Daha sonra ürün depolara aradan da müşteriye ulaştırılır. Bu sistem, kompleks ve dinamik bir sistemdir.

2.5.2. Lojistik Yönetiminin Amaçları

Lojistik yönetimi, müşteri memnuniyetini önde tutarak maliyet açısından farklı olan faaliyetlere değiş-tokuş dengesi sağlayan bir hizmettir. Asıl amaç rekabet ortamında işletmelere kazanç elde ettirmektir. Etkin bir yönetimi, işletmede kalite unsuru hakkında gerekli algıyı arttıran ve işletmelere gerek iç gerekse dış pazarda rekabet edebilme gücü sağlayan bir etki oluşturmalıdır.

Lojistik hizmetlerinde mükemmellik ancak başarılı uygulamalarla gerçekleştirilebilmektedir. Taşıma, depo, malzeme yönetimi gibi faaliyetler için uygun plan ve strateji geliştirilerek işletmeye fayda sağlamak amaçlanır.

Lojistik yönetiminde öncelikli amacı, üreticiden alt tedarikçiye, ambarlama ve sevk işlemlerinden perakende ve toptan satış noktalarına kadar müşteri talep ve beklentilerini en etkin karşılama yönteminin belirlenmesi amacıyla her sürecin analiz edilmesidir. Lojistik yönetiminin ikinci amacı ise sistemin tamamında etkin ve verimli, aynı zamanda düşük maliyetli olarak her türlü faaliyet tamamlanmasını ve kalite anlayışı ile gerek iç gerekse dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve giderleri asgari düzeyde tutmaktır.

Ayrıca genel olarak zaman tasarrufu, minimum stok düzeyi, düşük maliyet, yüksek kalite, takip kolaylığı ve geri dönüşüme gereken duyarlılığın gösterilmesi lojistik yönetiminin başlıca amaç ve hedefleridir.(Tanyaş 2003, 67)

Lojistiğin ortaya çıkmasında bunların dışında birçok etken vardır. Yukarıda ifade edilen etkenler de göz önüne alındığında lojistik faaliyetlerinin amaçlarını daha geniş perspektifte incelenecek olursa, bunların en başında kalite anlayışının her geçen gün daha sistematik bir şekilde organizasyonlara entegre edildiği görülmektedir. Ayrıca hemen hemen her faaliyet ve süreçlerde verimlilik anlayışı ve düşük maliyet ile müşteri beklenti ve isteklerinin tam olarak karşılanması öncelikli hedefler arasında görülmektedir. Belirtilen bu tip hususların hayata geçirilmesi için ikinci öncelikli olarak düşünebilecek teslimat sürelerinin kısalması ve bu doğrultuda uygun ulaşım yolunun seçilmesi, stoklama işlemlerinin gerek maliyet gerekse günümüz lojistik anlayışına paralel olarak ihtiyaç olduğu anda stoklama (jit) ilkesinden hareketle stoklama maliyetlerinin asgari düzeye indirgeme, her faaliyetin sürekli olarak kendini sürdürebilme yeteneği ve dağıtım ve sevkiyat aşamasında hizmet veren araçların çeşitli uydu takip sistemleri ile online izlenmesi ve bu sayede her türlü süre kaybının önüne geçilmesi ikincil öncelikli amaçlardır.(Uçar 2007, 56)

2.5.3. Lojistik Yönetimi Faaliyetleri

Lojistik yönetimi gerek işletme bünyesinde gerekse işletmenin dış müşterilerine yönelik bir faaliyetler bütünü içerisinde icra edilir. İşletmelerin en önemli organlarından biri olan lojistik yönetim biriminin yürütülmesinden sorumlu olduğu veya icrasında doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileşim içinde olduğu hizmet ve faaliyetleri sıralayacak olursak;

Müşteri Hizmetleri: Genel olarak dış müşteri istek ve beklentilerinin edinilmesini ve bu tip talep girişlerini öğrenip sisteme girdi olarak kaydeden bu bölüm veya faaliyet lojistik yönetiminin en önemli faaliyetlerindendir. Lojistik yönetimi müşteri memnuniyetini esas alan bir faaliyettir. Bu sebeple lojistik yönetiminin başarılı olabilmesi müşteri hizmetlerinin niteliğiyle doğru orantılıdır. “Müşteri hizmetleri, lojistik sistemin çıktısı konumundadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise doğru

ürünün, doğru müşteriye, doğru yerde, doğru zamanda, en az maliyet ve en kısa sürede teslimatıyla mümkündür.’ (Aygüler 1999, 88)

Müşteri hizmetleri yönetimi son yıllarda büyük bir gelişme göstermektedir. İş dünyasındaki değişimler ve işletmelerin kendilerini yenileme çalışmaları dâhilinde öncelikle verilmesi gereken hizmet olarak “müşteri hizmetleri” görülmektedir. Bunun nedeni günümüz iş dünyasında yaşanan “müşteri memnuniyeti odaklı hizmet”tir. Ekonomisi gelişmiş ülkelerde de dahil olmak üzere tüm işletmeler kendilerini bir rekabet ortamı içerisinde bulmuşlardır. Böyle bir ortamda müşteri memnuniyeti işletmenin faaliyetleri adına en önemli unsuru oluşturmaktadır.

Lojistik yönetiminde lojistik performansın artırılması pazarlama süreç ve müşteri memnuniyetine bağlıdır. Dolayısıyla yönetimin müşteriye bakış açısı önem kazanmaktadır. Sipariş-teslim tarihi arası geçen süre ve teslimatta yaşanan olumlu ya da olumsuz olaylar firmaların reklamı olmaktadır. (İTO, 2006).

Taşıma: Günümüz piyasalarında yaşanan rekabet doğrultusunda avantajlı olabilmek için düşük maliyetin düşürülmesi, üretilen malların rekabet edebilir fiyatlarla arzının sağlanması önemlidir. (dtm., 2013)

“Ulaştırma sistemleri küresel ekonominin en temel yapı taşı durumundadır. Dünya ticaretinin büyümesi ile birlikte uluslararası eşya ve yolcu taşımacılığının artması; bu alanda yapılan yatırımların maliyet payını artırmıştır. ” (Erdal 2005, 110).

Lojistik faaliyetlerinde ürünün istenilen zaman ve yerde müşteriye ulaştırılması işlemi amacıyla önceden belirlenmiş prosedür ve program dahilinde stoklama ve sevkiyat sistemi gerekmektedir. Bu gereklilik aynı zamanda lojistiğin merkezinde yer alan bir faaliyettir.

Taşıma, ürünün tedarikçiden müşteriye ulaştırılmasını ifade etmektedir. Ancak lojistiği diğer taşımalardan farklı kılan en az maliyet ve istenilen zamanda müşteriye ürün tesliminin sağlanmasıdır. Geleneksel taşıma anlayışında ürünler müşteriye istenilen şekilde teslim edilememekteydi. Teslimatta yaşanan gecikmeler ise güvensizliğe yol açarak işletmelere değer kaybettirmektedir. Aynı zamanda maliyetin yüksek olması da diğer bir olumsuzluktu.

Modern lojistik uygulamaları maliyetin düşüklüğü ve hızlı olması sebebiyle yoğun talep görmektedir. Bunun dışında müşteri memnuniyetinin sağlanması dolayısıyla da ulaşımın istenen kalite ve maliyette olması önemlidir.(Keskin2006, 73) Lojistik yönetiminin temel unsurlarından olan taşıma sayesinde hem müşteriler hem de işletmeler karlı çıkmaktadır.

Satınalma:Geleneksel işletme sistemlerinde “satın alma” anlayışı maliyetin aza indirilmesiyle sınırlı olmaktadır. Bu yüzden de seneler boyunca etkisiz ve karışık olmayan bir alt süreç olarak düşünülmüş ve uygulanmıştır. Ancak son yıllarda bu anlayış değişerek tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına geçilmiş ve bu yönetim biçimi ile yerini mamul/ürün arası transfer faaliyetlerinin yer aldığı üretim noktası ile tedarik noktası arası süreç akış şemalarının işletildiği bir anlayış getirilmiştir. Bununla birlikte işletmelerdeki önemini kazanmaya başladı. Günümüzde ise üretim yapan bir işletmenin yapacakları ilk faaliyet olarak “satın alma” işlemi görülmektedir.

“İşletmelerin her biri farklı üretim stratejilerine sahiptir.Dolayısıyla her birinin satınalma yaklaşımı, farklılık göstermektedir. Ancak ortak noktaları kalite ve müşteri memnuniyetidir. Satıcı-alıcı ilişkisinin sistemli bir şekilde yönetimi önemlidir. ” (Aydıntuğ 2001, 112).

Geri Dönüş Lojistiği: Geri dönüşüm lojistiği, lojistiğin uzmanlaşmış bir alanıdır. Ürün, kaynak ve mamullerin satışından sonra hareket ve yönetimlerine odaklanmayı gerektirmektedir. Gerek elden çıkartılan mal ve malzemelerin müşteriler tarafından kullanımı, tüketimi veya bozulması hitamında, gerekse ürünün imali veya üretimi esnasında ortaya çıkan ve atık olarak ifade edilebilecek artıkların, tekrar üretim amaçlı olarak işlenmesi amacıyla işletmeler tarafından toplanması ve tekrar üretim/imâl sürecine dahil edilme sürecidir. Küreselleşen dünyada önemi her geçen gün giderek artan bu faaliyet alanının, kaynakların etkin kullanımı kapsamında yaygınlaştığını ve saha çok yaygınlaşacağını ifade etmek yanlış olmaz.

Geri dönüş lojistiği, elden çıkarılan mal ve mamullerin varış noktasında değer yakalama veya doğru bir şekilde tüketimini sağlama sürecidir. Hasar gören, mevsimine göre stoklama, yeniden kazanılması, üretici firma tarafından geri istenen, modasını ve talebini kaybetmiş, kullanım süresi dolmuş ve aşırı stoklama sebebiyle

geri iade edilen malların yanı sıra, geri dönüşüm, tehlikeli madde, evsafını kaybetmiş malzeme programları ile aktifleri iyileştirme çalışmalarını da içermektedir. Çevre duyarlılığı ile kaynakların etkin kullanımı açısından önemi sürekli olarak artmaktadır. (Erdal 2005, 99)

Dağıtım Yönetimi: Dağıtım yönetimi, ürünün tedarikçiden müşteriye ulaştırılmasını ifade eder. Ancak bu işlemde beklenen bir takım istekler vardır. Amaç ürünün istenilen adrese, istenilen zamanda, ekonomik, hızlı ve güvenli olarak ulaştırılmasıdır. Alt tedarikçiden alınan hammaddenin dönüşümüne müteakip talep edilen şekil ve zamanda müşteriye sunulması veya ulaştırılması ile güven duyularak temininin sağlanması müşteri memnuniyetini de artırmaktadır. Bu yönetimde başarının sağlanması müşteri taleplerinin tahmini ve tespiti ile bilişim teknolojileri vasıtasıyla taleplere anında cevap verebilme yeteneği stok seviyelerini asgari düzeyde olanak sağlar. Bu sayede bir yandan kaynak transferi sağlanabilirken bir yandan da ambar ve depo seçimi konusunda maliyet tasarrufu yapılabilir.

Fabrika ve Depolama Alanı Seçimi: İşletmelerin etkin bir şekilde yürütmek durumunda olduğu lojistik süreçlerinden biri de fabrika ve depo yeri seçimidir. Bu seçim hammaddelerin giriş nakliyesi ile nihai malların çıkış nakliyesinin yanı sıra, arz-talep ilişkisinin de artmasına yol açmaktadır. Önemsiz gibi görünen bu unsurun lojistik yönetiminin geleceği için önemli bir adımı olduğu unutulmamalıdır.

Stok kontrolünün en önemli şartı; stokların saklanması ve korunması için nitelikli yerin sağlanmasıdır. İstenilen ürünün depoda hazır bulunması ihtiyaç anında kolaylıkla temin edilebilmesi önemlidir. Kodlama, depo hacimlerinin ayarlanması ve koordinatlara göre bölümlenmesi, kısımlara ayrılması, depo olarak kullanılacak binanın yapısı, ulaşım kolaylığı, güvenli olması, uygulanabilir kayıt sistemleri v.b. lojistik faaliyetlerinde büyük önem teşkil etmektedir. (Filiz 2004, 131)

Depolama: Depolama, lojistik sistemin bir diğer önemli unsurudur. “Depolar ürünlerin hammadde aşamasından müşteriye dağıtımına kadar geçen süreç içerisinde önemli bir görev üstlenmiştir. Depolama ile birlikte süreç sistemli ve daha düşük maliyetli işlemeye başlamıştır.” (Çancı ve Erdal 2009, 65)

Lojistiğin gelişmediği dönemlerdeki depolama işlemine bakıldığında deponun sadece ürün saklanan yer olduğu görülmektedir. Bu anlayış ile depolama işletmenin en az faaliyet gösteren unsurunu teşkil etmektedir. Ancak günümüz lojistik anlayışıyla beraber bu kavramın da faaliyetleri gelişerek önemi artmaya başlamıştır. Özellikle bilişim teknolojileri ve personel eğitimi anlamında yaşanan müspet gelişmeler gerek malzemenin sayısal yönetimi gerekse malzemenin fiziki olarak cari işlemlere tabi tutulması konularında daha bilimsel yaklaşılmasına olanak sağlamaktadır. Eğitim ve kurs gibi teorik bilgilerin pratiğe dönüştürüldüğü alanların başında depolama ve ambarlama gelmektedir. Bu sayede her ürünün hem saklama koşulları, hem de yerleşim planları önemli ve dikkat edilmesi gereken konular halini almıştır.

Ayrıca diğer bir ifade ile depolama, ürünlerin teslim alınıp, elleçlenip veya bir süre güvenli bir şekilde saklanarak, istenildiği anda müşteriye teslim edilmesini ifade etmektedir.(Tanyaş 2006, 119).

Ambalajlama: Lojistiğin amacını gerçekleştirmesini sağlayan bir diğer önemli unsur da ambalajlamadır. Ürünlerin müşteriye istenilen şekilde ulaşılmasının sağlanmasında ambalajlamanın da önemi vardır. Aksi takdirde müşteri memnuniyeti gerçekleşmeyecek dolayısıyla da lojistik faaliyetleri istenen boyutta olmayacaktır.

Talep Tahmini: Mal veya hizmetin hangi süre zarfında ve hangi nicelik ve nitelikte talep göreceğinin önceden tahmini maliyetler ile depolama imkanları açısından tasarruf sağlayacağı gibi etkin talep tahmin sistemi gerek fikri gerekse fiziki hazırlığa imkan sağlayacağından müşteri istek ve beklentisinin en kısa zamanda ve azami seviyede karşılanmasına da olanak sağlayacaktır.

Talep yönetimi beraberinde bilgi iletişimini de gerekli kılmaktadır. Lojistik uygulamaları bir dizi zincir aşamadan oluşmaktadır. Bu sebeple aşamalar arasında bilgi iletişimi kaliteli olmalıdır. İlişkilerin yönetilebilme derecesinde talep öngörümü önemli bir girdi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında esnek üretim becerisine sahip olmak da diğer bir girdi oluşturmaktadır.(Koçel 1998, 61)

Envanter Yönetimi: Envanter, malzeme, materyal ve ürünün elde bulundurulmasıdır. Amaç burada üretimi istenilen düzeyde tutmak, teslim ve satışı

istenilen şekilde gerçekleştirmektir. (İTO, 2006). Nakliye süre ve türüne bağlı olarak oluşan hasarmiktarları, envanter düzeyini etkilemektedir. Bu nedenle taşımacılığın hangi yolla yapılacağı ürüne ve ürün stokuna göre yapılmalıdır. Deniz, hava veya kara yoluyla yapılan taşımacılığın seçimi bunlara bağlı olarak belirlenmektedir.

“Lojistik faaliyetlerinde envanter yönetiminin doğru yapılandırılması maliyeti düşürmekte yanlış yapılandırılması ise yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Talebin doğru planlanması halinde elde edilen kar; talebin planlanamadı yerde zarara dönüşebilmektedir. Zamanında elde bulundurulmayan ürün parçaları sistemi tıkamakta ve ürün teslimatını da geciktirmektedir. Bu da müşterinin memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. ” (Koban ve Keser 2007, 43).

İşletmelerin üretim sistemlerinin büyümesi ve ürün çeşidinin artması envanter yönetimine belirli bir uygulamayı da beraberinde getirmiştir. Tedarik, talep ve ürüne ilişkin belirsizlikler, envanteri yeterli düzeyde tutmaya yöneltmiştir.

Her şirket farklı envanter eğilimine sahiptir. Bazı şirketler, merkezienvanter yönetimini bazı şirketler de dağıtılmış envanter yönetimini kullanmaktadırlar. Bu yönetimler ise günümüzde lojistik yönetimi ile iç içe geçmiştir.Envanter yönetiminin lojistik yönetimine bağlı olarak ilerleyen yıllarda daha fazla gelişme göstereceği açıktır.(Tanyaş 2003, 84).

Sipariş İşleme: Lojistik sisteminde bilgi yönetimi sistemin mükemmelliğe ulaşmasını sağlamaktadır. Ürünün istenilen şartlarda teslimatı için sipariş işlemenin doğru şekilde yapılması önemlidir.

Bu bağlamda lojistik hizmetlerde bilginin doğru yönetimi sürecin doğru yapılandırılmasında ve hata payının asgari düzeyde tutulmasında önemli rol oynamaktadır. (Koban ve Keser 2007, 61) Lojistik hizmetinin hatasız gerçekleşmesi için tedarikçi-ürün-stok-müşteri çemberinde hatasız bilgi gerekmektedir. Aksi durumda yapılacak öngörüm ile stok seviyeleri arasında dengesizlik oluşacak ve müşteri hem mağdur olacak hem de işletmeye duyulan güven azalacaktır.

Elleçleme: Geçici olarak depolanan ürünlerin değiştirilmemesi koşuluyla güvenli bir şekilde saklanmasını sağlamak üzere gümrük idaresi izni ve denetleme

amacıyla bazı işlemler yapabilmektedir. Bu işlemler “elleçleme” adıyla ifade edilir.Örneğin, depolama alanlarında bekletilen mal ve malzemelerin içinde bulunduğu kab ve paketlerin tamiri veya sağlamlaştırılması, kapların yenilenmesi, eşyanın havalandırılması, özellikle kuru bakliyat veya ufak taneli birtakım ürün veya mamulün kalburlama işlemine tabi tutulması, büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapların birleştirilmesi, karıştırma, yeni kap çeşitleri yapma, kaplardan örnek veya numune alma işlemleri belli başlı elleçleme faaliyetlerinden bazılarıdır.(Koban ve Keser 2007, 64)

Elleçleme işlemi; ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesinde yapılmaktadır. Bu işlem ile verimli bir süreç oluşturulmaya sağlanmaktadır.Elleçleme işleme ürüne değer katmaz ancak yanlış yapılandırıldığında ürünün değer kaybetmesine neden olmaktadır. (Koban ve Keser 2007, 73)

Yukarıda açıklanan lojistik faaliyetler birbiriyle bağlantılı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerden herhangi birinde oluşacak hata diğer unsurları da etkilemektedir. Bu amaçla tüm bu faaliyetlerin işletme ihtiyaçlarına paralel olarak yönetilmesi önemlidir. Uygun lojistik yönetimi sisteminin oluşturulması verimliliği arttırmakta ve lojistik hizmetlerinin istenilen şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

2.6. Lojistik Hizmet Maliyetleri

Günümüzde, lojistik faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır. Bu sebeple işletmeler için lojistik maliyetlerin yönetiminin doğru şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Maliyet yönetimi ile ürünün, fiyatların, müşterinin ve işletmelerin karlılığı önemli derecede artmıştır. (Demir 2007, 74)

“Lojistik maliyetler, bir tedarik zinciri içindeki tüm maliyetleri kapsamaktadır.Günümüzde satışların önemli bir yüzdesini de lojistik maliyetler oluşturmaktadır.” (Erdoğan 2007, 98). İşletmeler de faaliyetlerini kar amaçlı sürdürdüğü için işletmenin devamının sağlanmasında lojistik maliyetleri büyük önem teşkil etmektedir.

Tedarik işlemlerin sadece iç pazarlarda değil artık küresel faaliyetlere paralel olarak ülke sınırları dışına taşması, ürün gamı ve mal ile hizmet yelpazesinin genişlemesi ve müşteri talep ve isteklerinde sürekli artan değişkenler ve yüksek hizmet anlayışı gereksinimleri lojistik maliyetlerin artma nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Lojistik maliyetlerin muhasebesi ve kontrolü bazı uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Entegre lojistik yönetimi denilen uygulama ile birçok faktörün belirlenmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılması sağlanabilmektedir. Hangi faktörlerin belirlenmesi gerektiğine değinecek olursak, bunlar; işletmenin maliyet sürücülerinin veya lojistik faaliyetlerinin yapısal belirleyicilerini ve davranışlarını tanımlanması, maliyet sürücülerinin sebep ve sonuçlarını belirleyecek şekilde yeterli detayda ölçülmesi, müşterilerce önemli olan belli hizmet seviyelerini belirlenmesi amacıyla ölçümleme yapılması, lojistik ile hizmet kıstasları arasındaki bağları görmek ve bunların tek tek ve birlikte değerlendirmesinden ibarettir.(Demir 2007, 112

Bir sistemin yapılandırılmasından envanter dışına çıkarılmasına kadar ilgili tüm maliyet unsurları ise araştırma ve geliştirme maliyetleri, üretim ve imalat maliyetleri, işletim ve bakım maliyetleri ve sistemin yeniden değerlendirme ve envanterden çıkarma maliyetleri olarak sıralanabilir.(Orhan 2003, 91)

Lojistikteki gelişmeler ve lojistiğin önemi dikkate alındığında lojistik maliyetlerin yönetiminin önemi anlaşılmaktadır. Bu yönetim, lojistik hizmetlerin yararlanana olan maliyeti ya da satın alma maliyeti olarak ifade edildiği için her iki taraf için de memnuniyetin sağlanması söz konusudur.

2.7. Lojistik Sektörünün Sorunları

Her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de karşılaşılan bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunları saptamak ve çözüm önerileri bulmak için işletmeler arayış içine girmiş ve sektördeki sorunları minimum seviyeye indirmeyi hedeflemişlerdir.

Lojistik sektöründe karşılaşılan sorunlar hukuksal düzenleme ve bilgi eksikliği, bürokrasi alanında yaşanan gecikmeler, vasıflı personel yokluğu, teknolojik altyapı ve bilişim sistemlerinin yaygınlaşmaması olarak çeşitlendirilebilir. Bunların yanında ihtiyaçtan fazla araç, depo kapasitesinin eksikliği ve rekabet ortamının olması diğer sıkıntılar olarak görülmektedir. Müşterilerin lojistik firmaları ile yaşadıkları sorunlar ise geç teslimat, sevkiyat esnasında üründe hasar oluşması ve yüksek maliyet şeklinde sıralanabilir. (hurriyet, 2013)

Lojistik sektöründeki sorunları belirlemek ve ortadan kaldırmak için yapılan çalışmalar sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir. Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği'nin 2009 Lojistik Sektör Raporu'nda da sektörün sorunlarına değinilmiş ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur. (MUSİAD, 2010)

Özellikle uluslar arası alanda faaliyet gösteren ve küresel ölçekte lojistik ve taşımacılık yapan işletmelerin yaşadıkları sorunları tavsiye niteliğinde ilgili mercilere aktaran raporda konumuza paralel olarak işledikleri sorun ve çözüm önerilerini incelemenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- **Yabancı Plakalı ve Uyruklu Araçların Transfer Evraklarının Kontrolü:**Yabancı uyruklu taşıtlar ülkemize yasalara göre menfi evraklarla girmekte, ayrıca taşımacılar ile nakliyecilerimizin girişimci olarak mücadele ettiği pazardan haksız yere pay sahibi olmalarına sebebiyet vermektedir. Çoğu Avrupa Birliği başlısı ülkede görevlendirilmiş ve teşkilatlandırılmış bulunan ve vazifesi tamamıyla ulaştırma ve sevkiyat mevzuatının uygulanması ve icrasını sağlamak, gözlemlemek olan bir yapıyı tevdil edilmesi hakkında girişimlerde bulunmak, ülkemizde uygulamaya yönelik farklılıkları bertaraf edebilecek

ve farklı ülkelere ait araçların olması gerektiği üzere etkin kontrolünü gerçekleştirecektir.

- **Taşımacılıkve Nakliye Hakkında Milletlerarası AnlaşmalaraDahil Olunması:** Milletlerarası UNECE (Bir. Mil. Avr. Eko. Kom.) konvansiyonları ve antlaşmalarınadahil olunması ve taraf haline gelinmesi ile uygulamaların bahse konu anlaşmalarda belirlendiği şekilde icra edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu sayede ülkemizinuluslararası anlaşmalar ile bu anlaşmalarınTürk hukuk sistemine fiilen tatbik edilerek nakliyecilikte karşılaşılan sorunların büyük oranda son bulabileceği düşünülmektedir.
- **Nakliye ile Lojistiğin Tüm Alanlarıile Türleri İçinİstatistiksel Bilgilerin Oluşturulmamış Olması:** Kara, hava, deniz ve demiryolu ile çoklu taşımacılık olmak üzere,yurtiçi ve yurt dışı topraklarda tüm nakliye tiplerinin, bununla birlikte gerçekleştirilen bütün lojistik faaliyetlere ait bilgiler içeren ve sistematik bir şekilde işlenmiş ve oluşturulmuş veritabanının oluşturulmasıve kesintisiz olarak güncellenmesi maksadıyla, ulaştırma vellojistik sektörünün tüm paydaşlarının ve kurumların önderliğinde oluşturulacak bir organın gerekli inceleme ve analizlerin yapılması ve iyileştirmeye yönelik proje geliştirme ve icraya yönelik tavsiye niteliğinde kararlar alması sistemin güçlendirilmesini sağlayacaktır.
- **Avrupa Birliği'nin Türk Taşımacıları ile İlgili Haksız Nakliye Sınırlamaları İlişkin Uygulamalar:** Nakliye sektöründe Avrupa Birliği'nce Türk taşımacılara uygulanan haksız geçişlere ait kota ile “malzemelerin serbest dolaşımı” ilkesinin önüne geçildiği ve bu durum hakkında gerekli düzenleme yapılması, Avrupa Birliği'ne giriş müzakerelerine ilişkin görüşmelerde gündeme getirilmelidir. Sektördeki haklı davamızın, Avrupa Birliği'nde etkili bir biçimde ifade edilmesi ve ilgili muhataplar ile karşılıklı bir çözüm arayışına girilmesi sadece nakliye ve taşımacılık açısından değerlendirmeye tabi tutulacak bir konu

olarak düşünülecek yüzeysellikte algılanmayacak bir konudur. Bahse konu hususların düzeltilerek etkin ve adaletli bir uygulama reformu, sadece ülkemizin ulaştırma ve taşımacılık sektörüne ilişkin bir başarı olmayacak, aynı zamanda ülkemizin ekonomik anlamda büyümesine ve ulusal çıkarlarımızın müspet yönde etkilenecektir. Bu sebeple, ilk olarak,1/95 sayılı OKK'ninsıkıntılı ve aksaklık yaşanan maddelerinin hukuki temelde tespitinde fayda görülmektedir.

- **Kara Yolu ile Taşımacılığına Ait İş Kanunu Mevcut Olmaması:**

Uluslararasıkarayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler sadece milli mevzuat ve kanunlara uyumlu olmakla mükellef değil, aynı zamanda hizmet verdiği ülkelerin ve Avrupa Birliği'nin de mevzuat ve hükümlerine tabi bulunmaktadır. Bu kapsamda uluslararası arenada faaliyet gösteren bahse konu işletmelerde görev yapan çalışanların bulunduğu koşullar da AB düzenleme ve konvansiyonlarına uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Hali hazırda mevcut farklılıklar ve İş Hukuku'muz ileAB çalışma şartları arasındaki çelişkiler sebebiyle, küresel ölçekli pazarlarda pay sahibi olmaya çalışan ve zor şartlarda uluslararası firmalar ile yarışan nakliyecilerimizin haksız bir şekilde kanuni ve yasal müeyyide ve yaptırımlara maruz kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu sebeple uluslararası alanda faaliyet gösteren lojistik, nakliye ve taşımacılık işletmeleri kapsayacak bir hukuki düzenlemeye gidilmesi ve aynı zamanda hava ve deniz yolu taşımacılığını da kapsayacak önlemlerin hayata geçirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- **Farklı GümrüklerdeStandart Dışı Mesai Ücretlendirmesi:** Hali hazırda farklı gümrük noktalarında farklı tarifeler uygulanmakta ve bu tablo yanlış hesaplama ve uygulamalara sebebiyet vermektedir. İlgili mevzuat hükümlerinin revizesi ile bu durumun hukuki olarak Gümrük Kanunu'na atıfta bulunularak standart uygulama oluşturulması sağlanmalıdır.

- **Gümrük Müsteşarlığı'nca Ortaklaşa Transit Sisteminin Geliştirilmesi ve Uygulanması:** Ortaklaşa Transit Sistemine entegrasyon sürecinde

yürütülen çalışmalar süratle tamamlanmalı ve ilgili AB ülkeleriyle birlikte yürütülecek projeler geliştirilerek hayata geçirilmelidir.

- **Geçici Depo ve Antrepoda Yaşanan Sıkıntılar:** Geçici olarak depolanacak malzemelerin kırk beş gün süre ile bekletilmesi, akabinde tasfiyesi için gerekli işlemlerinin tamamlanmış olmasına rağmen TASIŞ tarafından icra edilen uygulamalarda gecikmeler yaşanmaktadır. Halihazırdamevcut usul ve kaidelerin revizyona tabi tutulması ile birlikte ilgili kurum olan TASIŞ'te görevli yetkililerin gümrük muayenesinde sorumlu personel ile koordineli ve bir şekilde çalışmasının sağlanarak, zaman kaybına sebep olan bu sorunun kaynak noktasında çözüme kavuşturulmasının daha etkin bir hal tarzı olacağı değerlendirilmektedir.

2.8. Lojistik Sektörünün Konumu

Lojistik sektörünün gelişmesi ülkelerin lojistik faaliyetleri gerçekleştirme olanaklarına bağlıdır. Bu bölümde lojistik sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki konumundan bahsedilecektir.

2.8.1. Dünyada Lojistik Sektörü

Günümüzde gittikçebüyüyen ticaret hacmi, lojistik uygulamalarını gerekli kılmıştır. İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında, avantajlı duruma geçebilmek için taşıma, depolama, paketleme, gümrükleme vb. faaliyetler daha etkin ve daha verimli, aynı zamanda daha az maliyetle yapılması gerekmektedir.

ABD'de lojistik harcamalarının yaklaşık 1 trilyon Amerikan Doları olduğu, Avrupa Birliği ülkelerinin total lojistik sektörünün hacminin 2005 yılı itibariyle 650milyon Euro olduğu düşünülmektedir. Bu büyük pazarda faaliyet gösterme hedefi ve finansal anlamdaki bu büyük cazibe birçok firmanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Her ülkede ve pazarda çeşitli örneklerle faaliyete geçmiş ve imkanları ile finansal büyüklüklerini arttırmış çok sayıda işletme bulunmaktadır. Tüm bunlar göz

önünde bulundurulduğunda lojistik sektörünün dünyada önemli bir konuma sahip olduğunu ve konumunun giderek artacağını söylemek mümkündür. (Yıldıztekin 2004, 181)

Dünya genelinde faaliyet gösteren tüm lojistik pazarın hacminin üç trilyon dolar olduğu düşünülmektedir. Bu değer otuz iki trilyon dolar olduğu tahmin edilen tüm dünya gayri safi milli hasılasının %10'u seviyesindedir. Dünyadaki lojistik anlamında mal ve hizmet ticaret ve ulaştırmasında aktarılan kaynak ve tüm hacmin yaklaşık yarısı Amerika ve Avrupa'da gerçekleşmekte, bu iki coğrafyayı da Asya, Asya içerisinde de Çin takip etmektedir. ABD lojistik harcamaları içinde en önemli payı nakliye oluşturmaktadır. ABD'de mesafelerin uzun olmasıdır bunun nedenini oluşturmaktadır. Ancak son dönemlere bakıldığında ABD, lojistik firmaları küreselleşme yarışında Avrupalı firmaların gerisinde kalmıştır. Avrupalı firmalar birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ABD pazarına girmiştir. ABD lojistik firmaları da bu gelişme karşısında pazar konumlarını korumak amacıyla başta AB olmak üzere diğer pazarlarda yaygınlaşma eğilimine girmiştir. Bu durum ise rekabet ortamının giderek arttığı anlamına gelmektedir. (İTO 2006, 41).

Uluslararası ticaretin hacminin artmasıyla beraber lojistik faaliyet hareketlerinde de artış söz konusu olmuştur. Dünya lojistik hareketlerinin artması operasyonel faaliyetlerin türleri ve iş süreçlerinde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uluslararası ticaret eğilimlerinin lojistik faaliyetleri üzerinde oluşan başlıca etkileri, üretim ve dağıtım stratejilerinin değişmesi, kombine taşımacılığın yaygınlaşması, stratejik işbirliklerinin yapılmaya başlanması, depolama yönetiminin kullanılması, 3. Parti lojistik uygulamalarından faydalanılması, e- ticaret uygulamalarının kullanılması olarak çeşitlendirilebilir. (Çancı ve Erdal 2009, 124).

Tüm bunlar dikkate alındığında lojistik sektörünün öneminin giderek arttığı görülmektedir. Ülkelerin sektöre verdikleri önem derecesiyle paralel olarak sektör gelişme göstermektedir. Bu sebeple sektörün sorunları üzerinde daha fazla düşünülmesi ve çözüm uygulamalarıyla ülkelerin gelişmişliklerinin de artacağı düşünülmektedir.

2.8.2. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Türkiye, coğrafi konumu dolayısıyla bir “bağ” niteliği taşımaktadır. Lojistik faaliyetlerinde bir aktarma noktası olarak kabul edilen ülkemiz doğu ile batıyı birleştiren bir üs niteliğindedir.

Ülkemiz jeo-stratejik ve coğrafik açıdan Asya ve Avrupa arasında köprü konumundadır. Kıta Avrupası ve Balkanlar, Karadenizin kuzeyinde yer alan Kafkas bölgesi ile doğu Avrupa, Orta Doğu ve Türki Cumhuriyetler ile Kuzey Afrika için ülkemiz bir transit hattı veya uğrak noktası olarak çok önemli bir topraktır. Bu özelliğin ülkemize birçok avantaj sağlamasının yanı sıra ülkenin ekonomik ve sektörel anlamda yetersizliği ile tam bir başarı sağlanamamıştır. (Tanyaş 2006, 11).

Türkiye’de lojistik sektörü, 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında taşımacılık alanına yapılan yatırımlarla oluşturulmaya başlanmıştır. Taşımacılık ise o yıllarda kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık olarak kendisini göstermiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde lojistik sektöründe büyük gelişmeler görülmüştür. Bu yıllardan itibaren sektörün hizmetlerini çeşitlendirdiği ve uzmanlaştığı görülmektedir. Bugün ise Türkiye’de lojistik sektörü yerleşik lojistik sektörü, sürekli gelişen ve ilerleyen dinamik bir sektör konumundadır.

Ülkemizde lojistiğin tüm otuz milyar dolar, işletme ve firmaların toplamının da yaklaşık altı ila on milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Tahminlerin bu boyutta büyük rakamlar ifade etmesi lojistik sektörünün ülkemiz ekonomisi bakımından ne denli kritik olduğunu gözler önüne sermektedir. Ülkemizin sahip olduğu coğrafi konum itibarıyla de bu önemin giderek artacağı açıktır. (Gürdal 2006, 40)

Lojistiğin önemi dünyanın dört bir yanında ve ülkemizde giderek artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri, dünya ticaret hacminin giderek artması, üretim ve tüketim noktalarının farklı uzaklıklarda bulunması, toplam lojistik maliyetlerin artması, teknolojik gelişmenin hızlanması, zamanın ve hedeflenen sürelerin kısalması, hız ve maliyette tasarrufun önem kazanması, pazarlama destek hizmetlerinin önem kazanması, müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması, dağıtım uygulamalarında

değişimlerin yaşanması, teknolojinin önem kazanması, lojistik gereksinimlerin karşılanmasında farklı yöntemler uygulanması, performans artırımı anlayışının öne çıkması, satın almanın önem kazanması ve tedarik zincirinde “Değer Yaratma” anlayışının benimsenmesidir.(İTO 2006, 45)

Lojistik sektörü son yıllarda gelişen ve hızla gelişmeye devam eden bir sektördür. Bu sebeple ülkemizde uygulanmaya başlayan bu faaliyet işletmeleri bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında Türk lojistik işletmelerinin rekabet edebilmesi ve avantajlı konuma geçebilmesi için lojistik faaliyetler kapsamında hizmet veren işletme envanteri ve katalogunun ortaya konulması, sektöre ait zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi ile fırsat ve tehdit değerlemesi, altyapıya ilişkin eksiklerin giderilmesi amacıyla yatırım, koordine ve girişimlerde bulunulması, sürdürülebilir ve başarılı olunabilecek uluslararası rekabetin sağlanması için etkili ve başvurulabilir bilgi kaynak havuzunun oluşumu ve hizmete sunulması sektöre fayda sağlayacağı düşünülmekte olup bu konular üzerinde çalışmaların yapılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de gelişen standartlar ve yüksek kalite anlayışının hemen hemen tüm sektörlerde kendini göstermesi lojistik sektörüne de yansımakta ve lojistik süreçlerin tamamında maliyet politikaları ve müşteri odaklılık gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Ancak kabul etmek gerekir ki Avrupa ve dünya standartlarının gerisinde kalmadan çağı yakalamak için bir takım yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve devlet desteği ile sorunlar giderilerek standart uygulamalara geçilmesi zaruridir.

Ayrıca, ülke içerisinde bahse konu sektör bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler arasında mali uçurumlar bulunmakta ve bu uçurum Pazar payı kapma yarışında adaletsizliklere yol açmaktadır. Ayrıca sadece mali ölçek olarak değil, çalışma standartları, büyüklük, prensip ve örgütsel yapılar olarak ta birbirinden farklı yapıya sahip işletmeler mevcuttur.

Ülkemizdeki lojistik sektörünü ve bu sektördeki işletme ve firmaları sınıflandıracak olursak, ilk olarak spot işler yapan küçük firmalardan bahsetmek gerekecektir. Bu tip işletmeler ciro ve karlılık amaçlı geleneksel biçimde çalışmaktadır. İkinci olarak yerli sermaye ile kurulmuş kobiler ki bunların kökeni

taşımacılık sektörüne dayanmaktadır. Köklü deneyimleri olan bu firmalar piyasa koşullarını bilmekte ve global olmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir sınıf büyük ölçekli firmalardır. Bu tip firmalar bir holding bünyesindedir ve uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğine sahiptir. Bu firmalar modern ilkelerle çalışmakta ve sektörde marka olarak katma değere önem vermektedirler. Yabancı firmaların Türkiye şubeleri ise kendi prensip ve standartlarında hizmet vererek yerel imkanları kullanarak Pazar payı kapmayı hedefleyen işletmelerdir. Son olarak ise kargo taşımacılığı şirketi şeklinde hizmet veren ve sonraki dönemde lojistik firması halini alan firmalardır. Kargo taşıma açısından faydalanarak sektörde fark yaratmayı amaçlamaktadırlar. Bunların içinde alanında kalite ödülü alan firmalar da bulunmaktadır.(Babacan 2004, 51)

Sektörde önemli yer tutan firmalar sektör için çalışanların eğitimlerine de önem vermektedirler. Bu firmalar çalışanların deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlamakta ve yeni uygulamalara yer vererek aynı zamanda sektörde saygın bir yer edinmişlerdir. Bunun yanında ülkemiz üniversitelerinde verilen lojistik eğitimi ile sektöre yetişmiş insan gücü sağlanmaktadır.

Son dönemde özellikle Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde sağlanması zorunlu hale getirilen uygulamalar ile ülkeler arası sevkiyat ve yük taşınması sektörlerinde büyük ve olumlu değişimler yaşanmaktadır. Firmalar lojistik hizmetlerinde taşımanın yanında, depolanma, gümrüklenme, ambalajlanma ve elleçlenmesini de talep etmektedirler. Bu talepler sektörü büyütürken lojistik hizmetlerin önemini giderek artırmıştır. (Ersoy, 2006, 46). Bu bağlamda bakıldığında sektörün geleceği adına faaliyetlerin hatasız sürdürülmesi ve gelişmelerin yakından takip edilmesi önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzün teknolojik faaliyetleri ve küreselleşmenin etkilerine bağlı olarak işletmelerde faaliyetlerine farklı bir yön verme ihtiyacı hissetmiştir. Değişimlere ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürerek rekabet piyasasının olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen işletmeler “dış kaynak kullanımı” yöntemin kullanmaya başlamıştır.

Geleneksel tedarikçi- müşteri arası iletişim faaliyetleri işletmelerin gelişen dünyanın gerinde kalmasına neden olmaktadır. Oysaki lojistik faaliyetleri ile birlikte işletmeler hem kar etmekte hem de gelişmeleri yakından takip etme fırsatına ulaşmaktadır. Müşteri odaklı olma, rekabet ortamının etkilerini en aza indirerek avantaj sağlama ve ürünleri en az maliyetle en kısa sürede temin imkanı lojistik hizmetlerine olan ilgiyi artırmıştır. Bununla birlikte ortaya çıkan ihtiyaçları gidermek amacıyla Üçüncü Parti Lojistik (3 PL) firmaları doğmuştur. Üçüncü Parti Lojistik; “birden çok lojistik hizmetin bir tek sağlayıcı eliyle, imzalan sözleşme çerçevesinde icrası” olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin yeni pazar arayışı ve bulunan yeni pazarlarda hayatta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları lojistik gereksinimlerin sağlanabilmesi için uygun altyapıya sahip, pazara aşına üçüncü parti lojistik firmalara olan talep artmış ve halen artmaya devam etmektedir. 3. parti lojistik firmalara talepte özellikle uzmanlık ve yerellik başlıca nedenlerdir. Bu bağlamda, lojistik faaliyetlerinde “dış kaynak kullanımı” giderek önem kazanan bir istem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının üzerinde durulacaktır. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının nedenleri, önemi, avantaj ve dezavantajları açıklanarak sektörde yaşanan sorunlara yer verilecektir.

3.1. Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin bazı fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile sağlaması günümüzde en fazla tercih edilen ve giderek önemi artan yöntemlerdendir. Çoğunlukla lojistik ile bilişim sistem ve alanında yaygınlaşmış bir uygulama alanı bulan bu yöntem işletmelerin vazgeçilmez sistemi konumuna gelmiştir.

3. Parti Lojistik olarak da adlandırılan, lojistik sektörde dış kaynak kullanımı, işletmenin mal edinim ve müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması noktaları arasındaki zinciriniçersindeki lojistik faaliyetlerinden bir kısmının, alanında uzmanlaşmış lojistik işletmeler eliyle yürütülmesidir. Ancak bu faaliyetler ardışık olarak en az üç faaliyetten oluşması gerekmektedir.

LODER(Türkiye Lojistik Derneği) tarafından yapılmış olan tanımlamaya göre lojistikte dışkaynak kullanımı, tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden ardışık olarak enaz üç tanesinin uzman lojistik şirketlere yaptırılmasıdır. (Mersin 2003, 205).

İşletmelerin sürekli değişen ve gelişenrekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için müşteri memnuniyetini önde tutmaları gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinden kasıt ise müşterinin istediği ürünün doğru şekilde, istenilen zamanda, en uygun maliyet ile müşteriye teslim edilmesidir. Bu durum işletmeleri büyüteceği için lojistik faaliyetlerinin önemi de artmaktadır. Aynı zamanda bu uygulama firmanın alt süreçlere ait yatırımlara finansal ve insan kaynakları bakımından yatırım yapmadan ve asıl varoluş amacına hizmet eden temel süreç veya süreçlerine odaklanarakvar olan kaynaklarınikendi özüne aktararak çalışmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle tedarik, depolama, antrepo, gümrükleme, dağıtım ve sevkiyat gibi öz yeteneklerini destekleyici faaliyet ve sorumluluk alanları maliyet tasarrufu, sezonluk faaliyet alanlarının yük oluşturmalarına engel olunması ve dalgalı pazardan etkilenilmemesi gibi ned enlerden ötürü dış kaynaklama yöntemiyle işinde uzmanlaşmış firmalara devredilmektedir. İşletmelerin kendi öz faaliyetlerinde

uzmanlaşmasından ve şirkete hız ve esneklik kazandırmasından dolayı müşteri hoşnutluğu sağlamak için bu uygulama günümüzde vazgeçilmez olmuştur.

Dış kaynak kullanımı ölçülebilir sonuçlar çıkaran bir iş yapma süreci olarak görülmekte ve performans yönetimine karşı daha açık tanımlanmaktadır. Elde edilen sonuçlar organizasyonun gerçek ihtiyaçlarını yansıtacak niteliğe sahiptir. Bu niteliğin amacına ulaşabilmesi maksadıyla performans ölçümlemesi ve sonuçların incelenmesi ile kontrolü faaliyetleri düzenli olarak sağlanmalı ve raporlanmalıdır. Yapılacak bu uygulamalar dış kaynak kullanımında Pazar payı kapma ve rakip işletmelerin önüne geçme konularında avantaj sağlayacaktır.

Lojistik hizmet sağlayıcılarının faaliyetlerinin çeşitlenmesi ve geliştirilmesiyle işletmeler dış alıma daha fazla yönelmiş, özellikle de 2000’li yıllara doğru dış kaynak kullanımı giderek yaygın bir hal almıştır. İşletmelerin dışarıdan sağladıkları lojistik hizmetleri olarak ambarlama faaliyetleri, sevk ve teslim işlemleri, bilişim sistemlerinin oluşturularak işletilmesi ve araç havuzu yönetimi vb. süreçler söylenebilir. (Tek ve Orel 2006, 32)

Teknolojik alanda yaşanan gelişmelerin lojistik hizmetlerin önemini daha da arttırmasıyla 3PL (Third Party Logistics) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram taşıma, dağıtım, stoklama gibi hizmetleri içermektedir. Forrester Research’un gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre Fortune 500 şirketlerinin %78’i taşıma hizmetlerini, %54’ü dağıtım hizmetlerini, %46’sı ise üretimi outsource etmiş konumdadır. Özellikle son dönemde dış kaynak kullanımı tercihinin yaygınlaşması, bir takım işletmelerin üçüncü parti lojistik şirketlerine dönüşmelerine neden olmuştur.

Dış kaynaklama yönteminin yaygınlaşması ve gerek mali açıdan, gerekse kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmesi açısından tercih eden işletmeleri kara geçirmesi, bahse konu sektörlerde talep edilen veya sunulan hizmet anlayışını ileri seviyeye taşımış ve giderek önemli bir konuma gelmiştir. Müşteri memnuniyeti, hızla tedarik, maliyetlerin düşmesi, küreselleşme ve dış kaynaktan yararlanma v.b. değişim ve yeni yönetim anlayışları rekabet ve pazar payında avantaj sağlamaktadır. Sektördeki firmalar da bu avantajları yönüyle lojistik faaliyetlerine önem verebilmektedirler. Bunun yanında tedarik zincirinin entegrasyonu da endüstride

rekabet avantajı kazandırması açısından önemlidir. Dış kaynaktan yararlanma seçeneğinin artmasıyla bu sektörde faaliyete başlayan işletmeler arasında rekabet daha da arttırmaktadır. (Gülen 2005, 20)

Lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sonucunda devredilen faaliyetler ve bu sayede edinilen kazanımlar arasında, firmaların her noktaya ulaşmasına olanak elde edilmesi ve dolayısıyla daha fazla müşteri ve buna paralel olarak daha fazla kar avantajı sağlanması, depolama hizmetlerinde stoklama maliyetleri azalması, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına (öz yeterliklerine) yönelmeleri, yüksek taşıma kapasitesiyle taşıma maliyetlerinin azaltılması, stoklamada avantaj, insan gücünün en avantajlı şekilde kullanılabilmesi, tüm riskler lojistik firmasına devredilerek finansal anlamda güvenlik önlemi alınması, teknolojinin sağladığı yeniliklere ulaşılabilmesi gibi hususlar sayılabilir.

Üçüncü parti lojistik hizmetleri ileri seviyedeki lojistik hizmetleridir. Müşteri memnuniyeti ve işletmelere sağladığı maliyet avantajlarıyla giderek önem kazanan bir uygulama olmuştur.

3.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının birçok nedeni vardır. İşletmelerin büyük pazarlara açılması yönünde karar alınmasına müteakip, rekabette bulunulacak pazara ait yasal ve kanuni düzenlemeler konularında oluşabilecek bilgi eksiklikleri ve pazarlama faaliyetlerinde izlenecek stratejiler gibi faaliyet alanlarında başarılı olabilmek ve geçiş süresini en az kayıp ve yatırım ile atlatabilmek maksadıyla 3. partilolojistikşirketlerine yönelim artmıştır. Bununla birlikte gerek kadrolaşma gerekse donanımsal olarak yeni bir organizasyon inşası yüksek maliyetli ve zaman anlamında kayıp süre oranı yüksek bir süreç olduğu için işletme bünyesinde oluşturulacak bu tip yeni yapılanmalar, adaptasyon sürecini imkansız kılmaktadır. Ayrıca bu tip sistemler uzmanlık gerektiren ve tecrübe ile oturtulması zorunlu sistemlerdir.

Yoğun rekabet ortamı, piyasalardaki dalgalanma ve müşteri isteklerinin farklılaşmasıyla baş etmeye çalışan işletmeler için maliyet birinci sırada önem arz

etmektedir. Maliyetin en aza indirilmesi firmaları en çok memnun eden durum olmuştur. İşletmeler yaklaşık maliyet hesabını bilmeden veya planlayamadan yatırım yapmak yerine, dış kaynaklama yöntemiyle hizmet satın alarak kullandığı faaliyet veya hizmete paralel olarak ödeme yapma imkanı avantaj sağlama açısından önemli bir imkan halini almıştır. (Keskin 2006, 155)

Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının sebepleri Tablo 2.'te sıralı şekilde sunulmuştur.

Tablo 2: Dış Kaynağın Sebepleri ve Avantajları

Kaynak: Doğruer 2005, 42

<i>Sebepleri</i>	<i>Avantajları</i>
Organizasyon	Yapılan işe odaklanılarak etkinliğin artırılması.
	İş şartları, mal ve hizmet talebi ve teknolojiye ilişkin değişimlerin takibi için esnek bir yapıya kavuşulması
	Organizasyondaki değişiklikler
	Malın, hizmetin ve hisse değerinin artırılması
Gelişme	İşlem performansının artması (kalite ve verimlilikteki yükseliş, üretim süresindeki düşüş vs.).
	Başka şekilde elde edilmesi güç olan uzmanlık, teknoloji ve beceriyi elde edebilme
	Kontrol ve yönetimi geliştirmek.
Finansman	Aktiflere aktarılacak kapitali azaltmak ve bu sayede diğer amaç ve fonksiyonlar için daha yüksek kaynak sağlayabilmek
	Aktifleri tedarikçilere devrederek, kiralarak veya satarak kaynak oluşturmak.
Gelir	Tedarikçilerin şebeke, çevre ve ilişkileri kullanarak pazara ve yeni iş alanlarına ulaşabilmek.
	Tedarikçinin kapasitesini, işletmelerini ve sisteminden faydalananak firmanın büyüme hızını arttırmak
	Satış ve üretim kapasitesini isteğe bağlı olarak her dönem artırıp azaltabilme serbestliği,
	Mevcut imkan ve kabiliyetleri ticari amaçla kullanabilmek.
Maliyet	Maliyetlerdeki düşüşün işletme karını artırması
	Değişken maliyetlerin sabit maliyetlerin yerini alması.
İşgücü	Çalışanlara daha iyi kariyer imkanının sunulmasıyla motivasyonlarında artış sağlamak.

3.3 Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Günümüz iş yaşamı şartlarında büyük başarılar yakalamak artık imkânsız hale gelmiştir. Şirketler bu nedenle yeni arayışlara girmişlerdir. Pazarda rekabet sağlayabilmek ve üretilen mal ve hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak piyasaya arzı için yeni ve karlı yönetim biçimi arayışına gidilmiş, dış kaynak kullanımının ise bu noktada işletme hedeflerine en uygun hal tarzı olduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda üçüncü parti lojistik hizmetleri de bu avantajlarından ötürüşletmeler tarafından tercih sebebi olmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı esnasında yararlanılan işletmelerin sağladığı hizmetler kendi öz işi olmasından dolayı bir çok firmaya benzer alanlarda hizmet sağlamak ve bu sayede maliyetleri asgari düzeye çekebilmektedir. Bu hususta, gerek hizmet alan gerekse hizmet veren üçüncü parti lojistik firması bakımından avantaja dönüşmektedir.

Lojistik faaliyetlerde müşteri esas alınmakta ve müşteri memnuniyeti hizmetin temelini oluşturmaktadır. Lojistik faaliyetlerin müşteri istekleri doğrultusunda en iyi biçimde karşılanması işletme ve müşteri açısından avantaj sağlamaktadır. (Güner ve Işık 2003, 45)

Dış kaynak kullanımının başlıca avantajlarından biride işletmelerin var oluş nedeni olan ana faaliyet süreçlerine odaklanmaları ve bu konularda stratejik planlamalarını daha sağlıklı bir şekilde yapmalarına olanak sağlayabilmeleridir. Planlama faaliyetlerinin yanı sıra her türlü kaynak yönetimi, yatırım, bütçe ve personel istihdamı gibi konularda daha sağlıklı ve geleceğe yönelik planlamalar yapılabilmektedir.

3.4.Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Lojistik faaliyetlerde dış kaynaktan yararlanma ile işletmeler, ana işe odaklanır, esnekliği artar, daha iyi ürünler üretebilir, maliyeti düşürür ve nihai hedefine ulaşır. Bunlar işletmelerin dış kaynak kullanımıyla elde ettiği avantajlardır. Bunun yanında bağımlılık ve iç müşteri memnuniyetsizliği v.b. dış kaynak kullanımının bir de dezavantajları vardır.

Çalışmanın bu bölümünde lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımının sağladığı avantaj ve dezavantajlara yer verilecektir.

3.4.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının tercih edilmesi ile sağlanan birçok fayda mevcuttur. Firmaların faaliyet gösterilen pazarda rekabetçi olmak istemeleri, pazarlara ve rekabet edilecek işletmelerin stratejileri hakkında altyapı ve yöntem bilgisine gereksinim duyulmasını sağlamış ve dışarıdan bilgi ve hizmet desteği alınması ihtiyaç ve gerekliliğini arttırmıştır. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanım avantajları maddeler halinde sıralanacak olursa;(Tek ve Özgül 2005, 48)

- **Ana işe odaklanmak:** Günümüzde mevcut pazarların küreselleşmesi veya bölgesel anlamda büyümesinin beraberinde getirdiği yeni şartlar, tedarikçi ile üretici ve üretici ile müşteri arasında oluşan zincirde yürütülen faaliyetlerin planlı bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile hizmet tedarik eden firmaların bu tip faaliyetleri ve buna bağlı olarak zaman ve kaynak gereksinimlerini ana yetkinliklerine ayırmaya ve buna bağlı olarak daha yüksek verim alarak harcama yapmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu şekilde kalite artmakta ve avantaj sağlanmaktadır. Bunun yanında tüm sorumluluğun dış kaynak kullanımı şirketlerine (3PL) devredilmesi de ayrıca bir avantaj sağlamaktadır.
- **Maliyetin azaltılması:** İşletmelerdeki en büyük amaç kar sağlamaktır. Kar sağlanması ise maliyetlerin düşürülmesiyle mümkün olmaktadır. Dış

kaynak kullanımı hizmeti ile tedarik, planlama, stoklama, ulaştırma, gümrük, sevk ve tesellüm gibi faaliyetlerde maliyetler azalmakta, bu sayede kaynakların daha etkin kullanılması mümkün kılınmaktadır.

- **Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi:** İşletme ve firmaların kendi imkanları dahilinde bilişim sistemi yazılımı ve donanımsal anlamda hayata geçirilmesi imkansıza yakın uzmanlık gerektiren, ayrıca yüksek maliyetli yatırım ve istihdamın zorunlu olacağı bir faaliyettir. Bunun yanı sıra uluslar arası taşımacılık veya ülke içerisinde ulaştırma faaliyetleri, depolama imkan ve kabiliyetlerinin ihtiyaç karşılayacak düzeye ulaştırılması, insan gücünün sürekli olarak istenen seviyede tutulması gibi icraya yönelik birimlerin faal halde işletme bünyesinde var olması oldukça yüksek maliyetli, çok geniş çaplı bir organizasyona ihtiyaç duyulan bir yapıyı mecburi kılmaktadır. Bu tip yatırımların olası bir zarara yol a maması için ve sermaye aktarımına imkan sağlayabilecek esnek yapıya kavuşulması maksadıyla kullanılacak sermaye işletmelerin öz yeteneğe aktarımı veya kendi ana işinde uzmanlaşma yönünde yatırım yapılması rekabet ortamında avantajlı konuma geçilmesine olanak sağlayacaktır. Sadece bu neden bile dış kaynak kullanımı için en etkili faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.
- **Maliyetlerin önceden tahmini:** Pazar içerisinde faaliyet gösteren veya yeni bir pazara giriş yapan bir işletme için harcama yapacağı faaliyetlerin yaklaşık maliyetlerini hesaplamak ve gider tahmini yapmak, risk analizi ve taleplerin ani dalgalanmalara karşı seyri ile ilgili geliştirilecek strateji gibi konular için hayati öneme haizdir. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı şirketlerin sürprizlerle karşılaşmasını önlemekte, hangi faaliyetin hangi süre ile icrası durumunda oluşacak maliyet hesabı kesinleşeceğinden kaynak kullanımı bakımından avantajlı duruma geçirmektedir.
- **Belirlenmiş hizmet düzeyleri:** Dış kaynaktan yararlanma, işletmelerin kendi belirleyecekleri faaliyet alanlarını kendi istek ve beklentilerine uygun olarak sunacakları sözleşme veya şartname esasları çerçevesinde

bütün parametrelerin önceden belirleyenmiş bir şekilde tedarik edeceğinden, taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmakta ve avantaj sağlanmaktadır.

- **Bilişim teknolojilerini doğru kullanmak:** Günümüzde birçok hizmette olduğu gibi lojistik yönetimi de önemli ölçüde bilişim teknolojilerine dayanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin doğru seçimi ve uyarlanması rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Bilişim teknolojilerini yanlış kullanan firmalar süreci kontrol edememekte dolayısıyla tedarik süresinin uzaması ya da aksamasına neden olmaktadır. Bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk devri, dış kaynaktan yararlanan işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bununla beraber bilişim sisteminin kurulumu, altyapısı ve idamesi de 3PL firmasına devredilerek kaynak tasarrufu da sağlanabilmektedir.

Tablo 3 ve 4'te arz edilen bilgiler Capital Dergisi tarafından yayınlanmış veriler ışığında edinilmiş olup, Türkiye'de faaliyet gösteren 100 şirketin verdiği bilgiler, memnuniyet dereceleri ve ölçümlere göre oluşturulmuş tablolardır.

Tablo 3: Bilişim Teknolojileri İçin Ayrılan Bütçe Miktarları

BT TEKNOLOJİLERİ İÇİN AYRILAN BÜTÇE (ABD DOLARI)	%
2-5 Milyon	21,4
1-2 Milyon	14,3
0,5-1 Milyon	12,5
10-20 Milyon	10,7
20-50 Milyon	10,7
0,2-0,5 Milyon	8,9
0,0125-0,025 Milyon	5,4
5-10 Milyon	5,4
0,1-0,2 Milyon	3,6
0,05-0,1 Milyon	1,8
50-100 Milyon	1,8
Cevapsız	1,8
0,025-0,050 Milyon	1,7

(Kaynak: Capital Dergisi, 2014)

Tablo 3’te çeşitli bütçe aralıklarına sahip 100 şirketin bünyelerinde bulunan bilişim teknoloji altyapısının bakım ve idamesi ile yeni bilişim teknolojisi tedariki veya hizmet sözleşmeleri maksadıyla ayırdıkları finansal değer aralıklarını göstermektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, bilişim teknolojisi bakımından yapılan harcama, dış kaynaklama ve yatırımlar şirketler için stratejik öneme haiz olup, yüksek gider kalemleri olarak ön plana çıkmaktadır. Yapılan bilgi ölçümü neticesinde ankete katılan 100 şirketin altmış beşinin bilişime ayırdığı bütçe 1 milyon ABD Doları’nın üzerinde, bu altmış beş şirketin 23’ünün de 10 milyon ABD Doları’nın üzerinde bilişim teknoloji bütçesinin mevcut olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, bilişim teknolojisi altyapısı her geçen gün önem kazanan ve oldukça yüksek finansal bütçe ayrılan bölümlerden biri halini almaktadır.

**Tablo 4: B/T İçin Uygulanan Dış Kaynaklamanın Memnuniyet
Ölçümlemesi**

BT ALANINDA DIş KAYNAK KULLANIM SÜREÇLERİ	KULLANIM ORANLARI (%)	MEMNUNİYET DERECESİ (5 ÜZERİNDEN)
Uygulamalar	27,8	2,34
Veri Ağı / İletişim	23,8	2,35
Veri Merkezi	17,8	2,33
Masaüstü	16,8	1,8
Yardım Masası	13,8	2,1

(Kaynak: Capital Dergisi, 2014)

Tablo 4’te görölmektedir ki, işletmelerin tamamına yakını bilişim teknolojilerin bakımı, idamesi, tedariki, yazılımı veya donanımı konularında uzman bir işletmeden dış kaynaklama yoluyla destek almaktadır. Her ne kadar memnuniyet dereceleri tam puan alacak bir dereceye veya olgunluğa ulaşmamış olsa da kullanım yüzdeleri ve ayrılan bütçelerin her geçen gün artması sebebiyle hizmet kalitesinin ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artacağı aşıkardır.

- **Süreç ve Prosedürler:** Lojistik faaliyetler zincir işlemler niteliği taşımaktadır.Lojistik hizmetlerinin kalitesiiicra edilen süreç ve faaliyetlerin mükemmelliği ile doğru orantılıdır. Değişim yönetimi, risk yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi gibi tüm süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, birçok sorunu da önlemektedir. Süreçlerin aksamaması için alınanönlemlerin dışında, hasarlı sevkiyat sonucu iade talebi gibi durumlarda da 3PL firmaları gerekli işlemleri önceden belirleyerek avantaj sağlamışlardır.
- **Geniş ve esnek kaynak havuzu:** Lojistik hizmetlerinde kullanılan ve farklı uzmanlık alanları dahilinde yürütölen faaliyet ve süreçler için harcanacak kaynaklar, ana bir kaynak havuzundan sağlanabilmektedir. Bu havuzundasadece ana sürecin sahibi olan öz işletme eliyle yönetilmesi de etkin bir kaynak yönetimine imkan sağlar.Kısa süreli üretim veya sevki ve dağıtım fonksiyonlarının dış kaynaklama yoluyla başka işletmelere devri ana kaynak havuzunda toplanan sermaye bütünüğü arttıracığından firmalar

için rekabet, yatırım, kendi uzmanlıkları doğrultusunda gelişme gibi hususlarda avantaj sağlayabileceklerdir.

- **Kaynak sürekliliği:** Lojistik faaliyetlerinde beklenmedik durumlar için önlem almak dış kaynak kullanımı ile mümkün olabilmektedir. 3PL şirketlerinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetilebilmesi avantaj sağladığı durumlardandır.
- **Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması:** 3PL kullanımı ile proje bazında yönetimden kaynaklanabilecek hatalar ve teknolojik altyapı konusunda hatalı seçimin önüne geçilebilmektedir. Bu sayede lojistik projelerinde maliyet düşürülmektedir. Tüm sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine aittir. Bu da diğer bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Yeni Pazarlar yaratma imkânı:** Dış kaymaklama yöntemiyle hizmet alınacak işletmelerin sahip olduğu imkanlar ile çevresi, kendi pazarı ve iletişim veya çözüm ortaklığı statüsünde ki komşu firmaları, otomatikman yeni bir pazar ve ilişkiler silsilesi halini almaktadır.

Yukarıdaki maddelere bakıldığında lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının sağladığı avantajlar ve dış kaynak kullanımının önemi görülmektedir.

3.4.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Çalışmanın bir önceki bölümünde lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının avantajlarına yer verilmiştir. Ancak avantajlarının yanında işletmelerin karşılaştığı bazı sorunlar da bulunmaktadır.

Lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanmanın ortaya çıkardığı dezavantajları müteakip maddelerde ifade edilmiştir.(Tek ve Özgül 2005, 60)

- 3PL hizmetinden memnunkalmayan işletmelerin bu hizmet sağlayıcılarını değiştirmek istediklerinde oluşacak maliyetler,
- Müşteri memnuniyetinin önemi olduğu rekabet ortamında müşteri ile ilişkilerin azalması,
- Bağımlı olmanın getirdiği olumsuzluklar,
- Faaliyetler üzerindeki işletmenin kontrol kaybı,
- Dağıtım kanalları arasında oluşan farklılıklardan kaynaklanan sıkıntılar olarak sıralanabilir.
- Maliyetin kontrolünün yapılamaması,
- Tedarikçiden kaynaklanan olumsuzlukların ve risklerinin ortaya çıkması,
- Beklenmeyen kullanım maliyetlerinin oluşması,
- Üretim maliyetlerinin beklenmedik düzeyde artması,
- Taleplerde kısıtlamaların oluşması,
- Yönetimsel risklerin fazla olması
- Kullanılan teknolojiye göre faaliyet gösterme sıkıntıları,
- İşletme ihtiyaçlarının karşılanamamasından doğan sıkıntılardır.

Yukarıda sıralanan maddeler incelendiğinde lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımında birçok avantajının yanı sıra dezavantajlarının da olduğu görülmektedir. Ancak sağladığı avantajların, dezavantajlarından daha fazla ve etkili olduğu için çözülemeyecek sorunlar yaratmamaktadır. Ağıladığı avantajlarla işletmelere büyük yarar sağlamış ve sektörün önemli uygulamalarından olmuştur.

3.5. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanım Opsiyonları

Lojistikte dış kaynak yönteminin işletme bünyesine dahil edilmesinin farklı kullanım seçenekleri mevcuttur. Bu opsiyonlar arasında en yüzeysel olarak kabul edilebilen ortaklık anlaşması olarak ifade edilebilen, firmalar arasında güvene dayalı, akit şeklinde olan ortaklık anlaşmalarıdır. Ortaklık anlaşması her firma için ayrı yapılır. Bu anlaşmalarda taraflar birbirlerini desteklerler ve saygı duyarlar. Bu anlaşma biçimi lojistikte dış kaynak kullanımının başlangıç aşaması sayılmaktadır. En önemli yönü ise bağımsız şekilde çalışmalarıdır. Firmalar arasında bütünleşme olmadığı için, ortaklığı bozmak daha kolaydır. Dezavantaj riski daha düşüktür. Diğer bir seçenek ise üçüncü parti lojistik anlaşmalarıdır. Bu anlaşmalarda hizmetlerin tümü yazılıdır. Bu şekilde bir teminat sağlanır. Müşteri memnuniyetine öncelik verilmektedir. Ortaklığın bozulması daha zordur. Ortaklığın bozulduğu durumlarda maliyet kayıpları görülür ve dezavantaja dönüşür. Diğer bir çeşit ise dördüncü parti lojistikdir. Bu tip anlaşmalar 3PL anlaşmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak 4PL anlaşmalarında şirketin hizmet alan tarafı için farklı kaynakların bir araya getirilmesi söz konusudur. Bu anlaşmalarda eşgüdüm bilgi sistemleri ile sağlanmaktadır. Son olarak ise bütünleşik hizmet anlaşmaları gelmektedir. En ayrıntılı anlaşma biçimidir. Lojistik hizmet sağlayıcısı, hizmet alanın tüm lojistik sürecini yönetebilmektedir. Bu anlaşmada “müşteri” ön plandadır. Her müşteriye özel uygulamalar sağlanmaktadır. (Keskin 2006, 92)

3.6. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra birçok dezavantajı da bulunmaktadır. Özellikle firmalar arasında yönetsel açıdan çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir.

Dış Kaynak Kullanımında ortaya çıkan en büyük sorunların başında firmaların lojistik işlevi üzerindeki kontrolünün yitirilmesidir. Bunun yanında uzun süreli olarak bir firmaya bağlanmak, birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Ancak bu durumların hepsi önceden alınan önlemlerle ortadan kaldırılabilmektedir.

Dış Kaynak Kullanımında karşılaşılan bir diğer sorun sözleşmelerdir. Doğru yapılandırılmayan sözleşmelerde iki tarafın da mağdur olması söz konusu olabilmektedir.

Bunların dışında hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi, teknolojik gelişmelerden uzak kalması ve hizmet alan firmanın işini doğru olarak yapamaması da sektörde görülen sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.(Gürdal 2006, 101)

Bu açılardan bakıldığında faaliyetlerde mükemmelliğe ulaşabilmek için doğru yapılandırma temel şart olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle firmaların güven ilkesine bağlı olarak hareket etmesi bu durumları bir nevi önleyecek niteliktedir.

Lojistikte dış kaynak kullanımı uygulamalarında karar verilmesini etkileyen bazı etkenler vardır.Maliyet avantajı, yeniden yapılanma, doğru strateji kullanımı ve organizasyonu iyileştirme ilk olarak karşılaşılan durumlardır.Ancak en büyük eksiklik güven kaybı ve kontrolü kaybetme endişesidir.

3PL hizmet sağlayıcısı ile yapılan işbirliğinde de risk faktörü mevcuttur. Lojistik hizmetlerini alanında uzman bir şirkete devreden işletme görünmeyen birçok riski de almış bulunmaktadır.

Bu risk grupları arasında üç temel gruptan bahsetmek mümkündür. Her grubunda kendine özgü ayrı sebepleri bulunmakta ve bu tip tehlikelerden işletmeyi uzak tutabilmek için özellikle sözleşme yönetimi faaliyetlerini etkin bir şekilde hayata

geçirmek gerekmektedir. Birinci risk faktörü stratejik risk olarak adlandırılan, hizmet alınan firmanın rakip işletmelere de hizmet vermesi sonucu doğan bir risk grubudur. Burada önemli olan dış kaynaklama yapılacak işletmenin doğru analiz edilmesi ve kendi çevresini iyi araştırmaktan geçen önleyici tedbirlerin alınmasıdır. Diğer risk grubu ticari risk olarak adlandırılan ve hizmet alınan firmanın isim ve kalitesinin hizmet alan işletme ile birlikte alınması sebebiyle oluşan bir risk faktörüdür. Diğer bir risk faktörü ise yönetim risk faktörü de denilen ve kontrol kaybindan kaynaklanan olumsuz etkileşimdir. (Çancı ve Erdal 2009, 180) Burada kendini net bir şekilde göstermektedir ki en iyi önlem doğru bir sözleşme ve sistematik kontrollerden geçmektedir.

İfade edildiği gibi 3PL uygulamalarında da bazı sorunların olması muhtemeldir. Bu tür sorunlarla karşılaşılmasını için firmaların önlem lalması yerinde olacaktır. Karşılıklı anlaşmaların ilk şartı olan sözleşmelerin doğru yapılandırılması ortaklık için büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte diğer konularda da alınacak tedbirler sorunları tamamen ortadan kaldırmasa da uygulamaların daha etkin çalışmasına fayda sağlayacaktır.

SONUÇ

Günümüz dünyası sürekli değişim ve gelişim içindedir. Bu değişim ve gelişimlere ayak uydurmak işletmelerin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmeler, devamlılıklarını sağlayabilmek için dünyadaki gelişmelere uyum sağlamaya çalışmış ve yeni faaliyetlere yönelmişlerdir. Bilgisayar ve iletişimteknolojilerinde meydana gelen gelişmeler işletmelerin faaliyetlerine yeni uygulamalar eklemesini sağlamıştır.

Kalite standartlarının yükselmesi ve maliyetin artmasıyla işletmeler rekabet ortamında avantaj sağlayacak uygulamalara yönelmiştir. Maliyetin düşürülmesi başta olmak üzere pek çok değişik uygulamaya yer verilmiştir. Özellikle gerek kalifiye ve uzman personel giderleri, gerekse vasıfsız iş gücüne ayrılan kaynak olsun toplam personel giderleri yüksek maliyet gereksinimi ile günümüzde işletmelerin başlıca gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda işletmeler tarafından personel giderinin asgari seviyeye indirgenmesi başlıca tasarruf etkenlerinden birini oluşturmaktadır.

Temel yeteneklere yönelerek ilave süreçler için personel istihdamının azaltılması, organizasyonel anlamda yatay yapılanmanın daha çok tercih edilmesi, küçülme, yalınlaşma ve dış kaynak kullanımı gibi yeni yönetim ve organizasyon anlayışları, işletmelerin personel giderleri konusunda maliyet azaltma yöntemlerinin başını çekmektedir.

Maliyet odaklılığın yanı sıra, işletmelerin asıl var oluş amacı anlamını taşıyan öz yetenekleri çerçevesinde uzmanlaşması, dolayısıyla üretilen mal ve hizmetin daha hatasız ve kaliteli bir şekilde müşteriye sunulması, sermaye kullanımı açısından esneklik ve yaklaşık maliyet hesabı gibi faktörler göz önüne alındığında, dış kaynak kullanımının işletmeler açısından etkin ve verimli bir yönetim biçimi olduğu görülmektedir.

Yan fonksiyonların dış kaynak kullanımı yöntemi ile icra edilmesi işletmeler bünyesinde bir takım menfi ve müspet etki yaratmaktadır. Müspet hususlar, kar oranlarının arttırılabilmesi, faaliyetlerde hızlanarak avantaj sağlanması, öz yeterliklerine yönelme sonucunda kalitenin artması, daha fazla müşteriye ulaşabilme fırsatının yakalanması olarak sıralanabilir. Olumsuzluklarına bakıldığında ise, işletme bünyesinde çalışanların işsiz kalma endişesi ile moral ve motivasyonundaki yaşanabilecek düşüşler, dış kaynak hizmeti alınan işletmelerin bünyesinde çalışan işçilerin az ücretle ve olumsuz şartlarda çalışmaları göze çarpmaktadır. Özellikle devlet eliyle yapılacak düzenleme ve kontroller ile oluşturulacak sosyal güvenlik anlayışı, bu tip küçük ölçekli dış kaynak firmalarına sistematik ve eksiksiz uygulandığı takdirde bu sorunlarında asgari düzeye indirgenebileceği düşünülmektedir.

Dış kaynak kullanımından avantaj sağlamak isteyen işletmeler tüm uygulamalarını ve fonksiyonlarını öz yeteneklerine uygun ve bu ana süreçlerini geliştirecek ve katkı sağlayacak şekilde yapılandırmalıdır. Bu tasarım ile öz yetenek dışında kalan tüm faaliyetler dış kaynak kullanımıyla daha karlı elde edilebilmektedir.

Müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu günümüz küreselpazarlarında işletmeler “kalite” yönüyle tercih edilmektedir. Vermiş oldukları hizmetle rakiplerine fark atan işletmeler her pazardan kazanç elde edebileceklerdir. Kendi öz faaliyetlerini daha uzman bir şekilde icrasının yanı sıra yan faaliyet alanlarını da uzmanlaşmış firmalara devri tüm yönleriyle kaliteli bir hizmet anlayışını ifade etmektedir. Bu uygulama ile maliyet avantajının yanı sıra uzunvadede daha yüksek kalite ve müşteri profili oluşturulmaktadır. Tüm bu avantajlara bakıldığında yöntemin önemi anlaşılmaktadır.

Yapılan çalışma neticesinde dış kaynak kullanımının, kamu kurum ve kuruluşları da dahil olmak üzere tüm sektör ve işletme tiplerine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca, gelişen teknolojinin yanı sıra, yenilikçi yönetim anlayışının beraberinde getirdiği değişim yönetimi felsefesi gereği işletmelerin çağın gerekliliğine uygun olarak kendilerini yeni baştan dizayn etmeleri zaruri bir hal almıştır. Bu zaruret ile birlikte kültür olarak yerleşen toplam kalite anlayışı çerçevesinde sürekli iyileştirme ve müşteri istek ve beklentilerine tam cevap verebilme kabiliyeti, öz yeteneğin geliştirilmesi ve üretilen mal ve hizmetin buna uygun olarak

mükemmeliyete ulaşma çabası içerisinde olması beklenmektedir. İşletmelerin kendi varlıklarını idame ettirmelerinin ana etkeninin, maliyet hesabı ve düşük gider ile yüksek nicelik ve nitelikte ürün çıktısına ulaşmak olduğu da göz ardı edilmeden hesaba katıldığında en etkin ve verimli hal tarzının dış kaynak kullanımı olduğu ön plana çıkmaktadır.

Kontrollü bir şekilde, öz yetenekleri dış kaynaklamadan yürütülecek bir tedarik faaliyeti, gerek yalınlaşmış ve bu sayede kolay yönetilebilen bir yapıya imkan sağlayacak, aynı zamanda gerekli araştırma geliştirme süreçlerinin sağlıklı ve efektif bir şekilde yürütülmesine kaynak ve zaman ayrılmasını mümkün hale getirecektir.

Özetle dış kaynak kullanımı, kendi varlıklarını gelecek kuşaklara taşımak isteyen ve hedeflerini küçük ve yerel pazarlar yerine ulusal ve küresel ölçekli pazarlar olarak belirleyen işletmelerin başlıca uygulaması haline almaktadır. Uygun hukuki altyapı ve sözleşme yönetimi ile hareket ederek karşılıklı güvenin tesisi ve her iki tarafın da kazanç elde edeceği bir ticari antlaşma, dış kaynak kullanımını daha da cazip hale getirebilecektir.

Tüm bunlar dikkate alındığında lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımının hem avantajları hem de dezavantajlarının olduğu görülmektedir. Ancak günümüz iş piyasasındaki gelişmeler dış kaynak kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu yöntemin dezavantajları olsa da avantajları küçümsenemeyecek konumdadır. Yöntem aynı zamanda birçok sektörde kullanılması sebebiyle de büyük önem arz etmektedir.

Lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımı faaliyetleri, dünyada ve ülkemizde gelişen ve gelişmekte olan bir uygulamadır. İlerleyen yıllarda bu uygulamaların daha da iyileştirileceği ve uygulamanın sorunlarının en aza indirileceği beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydıntuğ, S., << *İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Y.O. Yayınlanmamış Ders Notları* >>, İstanbul, 2001
- Aygüler, L., << *International Transportation and Logistics, School of Applied Disciplines Department of Logistics* >>, İstanbul, 1999
- Ballou, H.R., << *Business Logistics Management Planning Organizing and Controlling The Supply Chain* >> New Jersey, 1999.
- Çancı, M. ve Erdal, M., << *Lojistik Yönetimi* >>, İstanbul, Utikad Yayınları, 2009
- Demir, V., << *Lojistik yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması* >>, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007
- Doğruer, İ.M., << *Üretim Yönetimi ve Organizasyonu* >>, İstanbul, Alfa Basım Dağıtım, 2005
- Erdal, M., << *Küresel Lojistik* >>, İstanbul, Utikad Yayınları, 2005
- Erdoğan, N., << *Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme* >>, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007
- Gürdal, S., << *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi* >>, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No: 2006-14, 2006
- Karacaoğlu, K., << *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılı Sektöründe Uygulamaları* >>, Niğde, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001
- Karagöz, İ. B., << *E-Lojistik Uygulayan İşletmelerin İncelenmesi* >>, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007

- Keskin, M. H., <<Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği>>, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006
- Koban, E. ve Keser, H.Y., <<Dış Ticarete Lojistik>>, Bursa, Ekin Yayınları, 2007
- Kobu, B., <<Üretim Yönetimi>>, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005
- Koçel, T., <<İşletme Yöneticiliği>>, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998
- Müstakil Sanayici Ve İşadamları Derneği [MÜSİAD], 2009 Lojistik Sektör Raporu Müsiad Araştırma Raporları, İstanbul, Prestij Baskı, 2010
- Solak, M.(2002). Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Ugulanması, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. 2002
- Tek, Ö.B. ve Orel, F.D., <<Perakende Pazarlama Yönetimi>>, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2006
- Tek, Ö.B. ve Özgül E., <<Modern Pazarlama İlkeleri>>, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2005
- Uçar, A., <<Türkiye' de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları>>, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007
- Yazıcı, T., <<İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar>>, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2003
- Yerlikaya, A., <<Outsource Edilen Hizmetlerde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Hizmet Kalitesine Etkisi>>, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004
- Yılmaz, A., <<Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma>>, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004

Zehir, C., <<İşletmelerde Örgütsel Küçölme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçölme Uygulamaları>>, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2000

Sürekli Yayınlar

- Corbett, M.F., <<*Dış Kaynak Kullanımı'na Hoş geldiniz*>>, İstanbul, Outsourcing Dergisi, Sayı:1, Ekim-Kasım 2003
- Ersoy, M.Ş., <<*Lojistiğin Önemi ve Türkiye*>>, İstanbul, V. Lojistik Yönetim Zirvesi Ekol Zirve Özel Dergisi, 16-17 Nisan 2003
- İstanbul Ticaret Odası [İTO], <<*Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*>>, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-14, 2006
- Orhan, O.Z., <<*Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*>>, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2003-39, 2003
- Özbay, T., <<*İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi; Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*>>, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-27, 2004

Elektronik Dergi ve Makaleler

- Babacan, M., <<Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu>>, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı, 2004, [,http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf)., Erişim Tarihi: 22/06/2013
- Çoban, O. ve Tutkun, O., <<Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü>>, 2003, <http://www.diskaynakkullanimi.com>, Erişim Tarihi: 16/07/2013
- Ersoy, M. Ş., <<Lojistik ve Türkiye'nin Konumu>>, 2006, <http://www.lojistikkulubu.org/modules.php?name=News&file=article&sid=132>., Erişim Tarihi: 12/07/2013
- Filiz, A., <<Lojistik ve Stok Yönetimi>>, 2004, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt ,Erişim Tarihi: 30/06/2013
- Gülen, K.G., <<Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri>>, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2, 2005, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00109.pdf>., Erişim Tarihi: 12/07/2013
- Güner, E. ve Işık, F., <<Lojistik Sistemde Yer Alan Ulaştırma Hizmetinde Bir Model Uygulaması>>, DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, Ocak, 2003, <http://www.eng.deu.edu.tr/fenmuh/s13/13-6.pdf>.Erişim Tarihi: 10/07/2013
- İşçi, E., << Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama>>, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, <http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>.Erişim Tarihi: 28/06/2013

- Mersin, D., <<Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar>>, 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199., Erişim Tarihi: 14/07/2013,
- Tanyaş, M., << Lojistik ve TZ Yönetimi>>, Otomasyon Dergisi, Sayı:136, 2003, <http://www.bilesim.com.tr>, Erişim Tarihi: 19/06/2013
- Tanyaş, M., << Türkiye Lojistik Sektörü İçin Strateji ve Çözüm Önerileri>>, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2006, <http://www.biymed.com.tr>., Erişim Tarihi: 18/06/2013,
- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, <<Ulaştırmanın Dış Ticaretimizdeki Önemi>>, <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/sayi5/ulastirma.htm>., Erişim Tarihi: 19/09/2013,
- Yıldız, İ. Z., <<Çağdaş Yönetici ve Yönetim, Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı>>, 2011, <http://www.subconturkey.com/2011/ocak/koseyazisi-Outsourcing-Dis-Kaynak-Kullanimi-.html>, Erişim Tarihi: 11/09/2013
- Yıldıztekin, A., 2006, <<Hedef Dergisi Yazısı>>, 2006, <http://www.atilla-yildiztekin.com>, Erişim Tarihi: 18/08/2013
- Yıldıztekin, A., << Lojistik Sektör Yazısı>>, Ambar Dergisi, Kasım 2003, http://www.atillayildiztekin.com/dergi_ve_gazete_yazilari., Erişim Tarihi: 22/06/2013
- Yıldıztekin, A., << Lojistik Sektörünün 20 Yıllık Geçmişi>>, Dünya Gazetesi, 2004, http://www.atillayildiztekin.com/dergi_ve_gazete_yazilari, Erişim Tarihi: 05/09/2013

İnternet Kaynağı

- Lojistik Çözümler, 2013. Lojistiğin Temel Fonksiyonları, <http://lojistik-cozumler.tr.gg/Lojistik-Y.oe.netimi-ve-Temel-Fonksiyonlari.htm>, (Erişim Tarihi: 15/07/2013.)
- Hürriyet Ekonomi, 2011. Türkiye’de Lojistik Araştırması, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=18240984>, (Erişim Tarihi: 18/07/2013.)
- Şah Lojistik, 2010. Lojistik Outsourcing Faydaları ve Sıkıntıları, <http://www.sahlojistik.com/tr/nakliye-makaleleri/lojistik-outsourcing-faydaları-ve-sikintilari/html.html>, (Erişim Tarihi: 18/07/2013.)
- Capital Dergisi, 2005. Büyük Araştırmadan İş Dünyasına Mesajlar, <http://www.capital.com.tr/buyuk-arastirmadan-is-dunyasina-mesajlar-haberler/18049.aspx>, (Erişim Tarihi: 05/05/2014)

ÖZGEÇMİŞ

08 Şubat 1982 tarihinde İstanbul İli Fatih İlçesi doğumluyum. İlkokul eğitimimi Eyüp İlçesi'ne bağlı Rami Hacı Ali Paşa İlkokulu'nda, Ortaokul eğitimimi ise Fatih İlçesi'ne bağlı Çapa Ortaokulu'nda tamamlamama müteakip 1995 yılında Deniz Lisesi'nde öğrenim görmeye hak kazandım. 1999 yılında başladığım Deniz Harp Okulu'ndan ise 2003 yılında Teğmen rütbesiyle Deniz Subayı ve Elektrik/Elektronik Mühendisi olarak mezun oldum. 2012 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimime başladım.

Sırasıyla 2003-2004 yıllarında Karamürselbey Eğitim Merkezi Komutanlığı/YALOVA'da, 2004-2006 yılları arasında Sahil Güvenlik Ege Deniz Bölge Komutanlığı/İZMİR'de, 2006-2013 yılları arasında Sahil Güvenlik İkmal Merkezi Komutanlığı/İSTANBUL'da, hali hazırda ise Sahil Güvenlik Karadeniz Onarım Destek Komutanlığı/SAMSUN'da görevime devam etmekteyim.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve 'Sarp' adında bir oğlum vardır.

Çağlar DURMUŞ