

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

EDA ÖZOVACI YÜKSEK LİSANS GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ABD 2018

**LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIM
BAŞARISININ İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EDA ÖZOVACI

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2018

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

**LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIM BAŞARISININ
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EDA ÖZOVACI

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2018

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

**LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIM BAŞARISININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

EDA ÖZOVACI

Tez Savunma Tarihi: 23/07/2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç.Dr. ZEKİYE ANTAKYALIOĞLU

SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof.Dr.H.Mustafa PAKSOY

Enstitü ABD Başkanı

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



Dr.Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

Tez Danışmanı

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

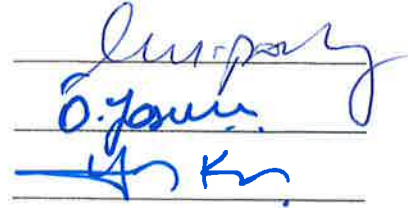
Jüri Üyeleri:

Prof.Dr. H. Mustafa PAKSOY

Dr.Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

Dr.Öğr. Üyesi Yunus KILIÇ

İmzası



ÖZET

LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIM BAŞARISININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

ÖZOVACI, Eda

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

Ağustos, 2018, 88 Sayfa

Bu çalışmanın amacı lojistikte dış kaynak kullanımını tercih eden işletmelerin performanslarına etkisini araştırmaktır. Dış kaynak kullanım başarısını tedarik yönetim yeteneği, bilgi paylaşımı, işbirlikçi katılım ve iletişim ile ilişkilendirip, işletme performansına etkisi irdelenmiştir. Lojistikte dış kaynak kullanılan faaliyetler; taşıma, depolama ve antrepo işlemleri, ambalajlama, satın alma, envanter yönetimi, elleçleme, sigortalama ve gümrükleme olup, işletme performans ölçümündeki kriterler de verimlilik, kar, kalite, yeni ürün geliştirme, teknolojik etkinlik, çalışan memnuniyeti ve pazar payı olarak incelenmiştir. Gaziantep ilinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanan işletmeler araştırılmış ve 110 işletmeye anket uygulanıp veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; tedarik yönetim yeteneği ile bilgi paylaşımı, işbirlikçi katılım ve iletişim arasında pozitif ilişki bulunmuş, bilgi paylaşımı, işbirlikçi katılım ve iletişim ile dış kaynak başarısı arasında pozitif ilişki bulunmuş ve son olarak da dış kaynak başarısı ve işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak, İşletme Performansı, Lojistik

ABSTRACT**THE EFFECT OF OUTSOURCING SUCCESS ON OPERATING
PERFORMANCE IN LOGISTICS: GAZİANTEP CASE**

ÖZOVACI, Eda

M. A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

August, 2018, 88 Pages

The purpose of this study is to investigate the effects on enterprises that prefer outsourcing in logistics. Its effect on enterprise performance is probed by relating outsourcing success to supply management skills, knowledge sharing, collaborator involvement and communication. Activities that utilize outsourcing in logistics include transportation, storage and warehouse transactions, packaging, purchasing, inventory management, handling, insurance and customs clearance, while enterprise performance is measured with the criteria of productivity, profits, quality, new product development, technological efficiency, employee satisfaction and market share. Enterprises that employ outsourcing in logistic endeavors in the city of Gaziantep are examined and 110 enterprises conducted a questionnaire, the data of which is later analyzed. Accordingly, the findings reveal that there is a positive relation between supply management skills and knowledge sharing, collaborator involvement and communication; a positive relation between knowledge sharing, collaborator involvement, communication and outsourcing success and finally, a positive relation between outsourcing success and enterprise performance.

Keywords: Outsource, Enterprise Performance, Logistics

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca ve tez yazım sürecinde bana her türlü desteği veren, yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU'ya teşekkür ederim. Bu tezin hazırlanmasında her zaman yanımda olan, sabırla bana destek veren ve hiç bir yardımı esirgemeyen değerli Dr. Öğretim Üyesi Yusuf YALÇIN'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde benden sevgilerini ve desteklerini eksik etmeyen anneme, babama, ablama ve kardeşime tüm kalbimle teşekkür ederim.

Ağustos, 2018
Eda ÖZOVACI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
1.GİRİŞ	
1.1. GİRİŞ	1
2.KAYNAK ÖZETLERİ	
2.1. Dış Kaynak (Outsourcing)	4
2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı	6
2.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı	7
2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....	8
2.2.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	9
2.2.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	10
2.2.5. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sağlayan İşletmeler.	11
2.2.5.1 Freight Forwarder	11
2.2.5.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)	12
2.2.5.3. Dördüncü Parti Lojistik (4PL).....	14
2.2.5.4. Beşinci Parti Lojistik (5PL)	15
2.3. Tedarik Yönetimi Yeteneği.....	17
2.4. Lojistik	19
2.4.1 Temel Lojistik Faaliyetleri	20
2.4.1.1. Taşıma / Nakliye	20
2.4.1.2. Dağıtım Merkezi Yönetimi, Depolama ve Antrepo İşlemleri	22
2.4.1.3. Ambalajlama	23
2.4.1.4. Satın Alma	24
2.4.1.5. Envanter Yönetimi	24
2.4.1.6. Elleçleme	25
2.4.1.7. Sigortalama	26
2.4.1.8. Gümrükleme	27
2.5. İşletme Performansı	27
2.5.1. Performans Kavramı	27
2.5.2. İşletme Performansı Ölçümü	28
2.5.2.1. İşletmede Verimlilik	29
2.5.2.2. İşletmelerde Kâr	30

2.5.2.3.	İşletmelerde Kalite	31
2.5.2.4.	İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme	33
2.5.2.5.	İşletmelerde Teknolojik Etkinlik	35
2.5.2.6.	İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti	36
2.5.2.7.	İşletmelerde Pazar Payı	37
2.6.	Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi	38
2.6.1.	Literatürde İlgili Değişkenlerle Yapılan Araştırmalar..	40
3.	MATERYAL VE YÖNTEM	
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	46
3.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	48
3.4.	Araştırmanın Hipotezleri.....	48
3.5.	Araştırma Modeli.....	49
4.	BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
4.1.	Anket Bulguları.....	51
4.2.	İşletmelerin Hukuki Durumu.....	52
4.3.	Şirketlerin Faaliyet Alanı.....	52
4.4.	Şirketin Yapısı	53
4.5.	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	54
4.6.	İşletmede Çalışan Sayısı.....	54
4.7.	Anketi Cevaplayan Personellerin Pozisyonu.....	55
4.8.	Dış Kaynak Tercihleri.....	56
4.9.	İşletmenin Yaşı.....	56
4.10.	Tedarik Yönetimi Yeteneği	57
4.11.	Bilgi Paylaşımı.....	59
4.12.	İletişim	60
4.13.	İşbirlikçi Katılım	61
4.14.	Dış Kaynak Başarısı	62
4.15.	İşletme Performansı	63
4.16.	Ortalama ve Korelasyon Değerleri.....	63
4.17.	Cronbach's Alpha.....	64
4.18.	Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	65
4.19.	Yapısal Eşitlik Modeli.....	69
4.20.	Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER		73
KAYNAKÇA		77
EKLER		
Ek 1	Anket Formu.....	85
ÖZGEÇMİŞ		88

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
Tablo 2.1 Hizmet Sağlayıcılara Göre Verilen Hizmetler.....	16
Tablo 2.2 Literatürde İlgili Değişkenlerle Yapılan Araştırmalar.....	44
Tablo 3.1 Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri.....	48
Tablo 4.1 İşletmenin Hukuki Durumu.....	52
Tablo 4.2 Şirketlerin Faaliyet Alanı.....	53
Tablo 4.3 Şirketlerin Yapısı.....	53
Tablo 4.4 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	54
Tablo 4.5 İşletmede Çalışan Personel Sayısı.....	55
Tablo 4.6 Anketi Cevaplayan Personellerin Pozisyonu.....	55
Tablo 4.7. Dış Kaynak Tercihleri.....	56
Tablo 4.8. İşletmenin Yaşı.....	57
Tablo 4.9 Tedarik Yönetimi Yeteneği.....	57
Tablo 4.10 Bilgi Paylaşımı.....	59
Tablo 4.11 İletişim.....	60
Tablo 4.12 İşbirlikçi Katılım.....	61
Tablo 4.13 Dış Kaynak Başarısı.....	62
Tablo 4.14 İşletme Performansı.....	63
Tablo 4.15 Ortalama ve Korelasyon Değerleri.....	64
Tablo 4.16 Cronbach's Alpha Değerleri.....	65
Tablo 4.17 Gizil Değişkenler Faktör Yükleri.....	67
Tablo 4.18 DFA Uyum İndeksleri.....	68
Tablo 4.19 Yapısal Modelin Uyum İndeksleri.....	68
Tablo 4.20 Hipotez Testleri.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	50
Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli.....	66
Şekil 4.2. Yapısal Eşitlik Ana Modeli ve Parametre Değerleri.....	70



KISALTMALAR LİSTESİ

3PL	Üçüncü Parti Lojistik
4PL	Dördüncü Parti Lojistik
5PL	Beşinci Parti Lojistik
7R	Seven Rights
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BP	Bilgi Paylaşımı
BT	Bilişim Teknolojileri
CFI	Comparative Fit Index
DB	Dış Kaynak Başarısı
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GAOSB	Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi
IFI	Incremental Fit Index
İK	İşbirlikçi Katılım
İL	İletişim
İP	İşletme Performansı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
RMR	Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TY	Tedarik Yönetim Yeteneği
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Giriş

Günümüzde işletmeler pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için temel faaliyetleri dışında kalan işleri dış kaynak (outsorce) yoluyla başka işletmelere devretmektedirler. Dış kaynak kullanımının özellikle lojistik faaliyetlerde kullanılması, işletmelerin kendi temel faaliyetlerine odaklanmalarını sağlayarak, asıl amaçları olan kaliteli ve düşük maliyetli ürün üretmelerine olanak sağlamaktadır. Son zamanlarda pazarlarda artan rekabet, işletme sayısının fazla olması, ürün çeşitliliğinin artması ve değişen müşteri ihtiyaçları sonucu, işletmelerin her türlü rekabet avantajına ihtiyacını artırmıştır. Dış kaynak yoluyla işletmeler kendi uzmanlık alanı dışında kalan faaliyetlere yatırım yapmayarak maliyetlerini düşürmeyi, stok miktarını azaltmayı, ayrıca alanında uzman işletmelerle çalışarak verilen hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemektedirler. Kendi temel faaliyetlerine odaklanabilen işletmeler ürün geliştirme için daha fazla zaman ve kaynak kullanabilmekte, çok kapsamlı lojistik faaliyetlerine harcadıkları zaman ve kaynakları, AR-GE çalışmalarına yatırılabilmektedirler.

Temel lojistik faaliyetleri değişen teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda son zamanlarda çok önem kazanmıştır. Alınan lojistik hizmetlerinin kalitesi işletmelerin kalitelerine yansımış bu sayede de işletmelere değer kazandırarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmuştur. Her bir lojistik faaliyetinin yürütebilmesi için gerekli olan uzmanlık farklı olduğundan işletmelerin bu uzmanlığa sahip olmaları maliyetleri arttırmaktadır. Artan rekabet koşullarında her türlü pazara ve müşteriye hitap etmek isteyen işletmeler, dış kaynak kullanımı sayesinde temel faaliyetlerine odaklanarak, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirmek ve pazara sunmak için uygun ortamı bulabilmektedirler. Günümüz lojistik anlayışı, işletmelerin yürüttükleri temel faaliyetler dışında kalan diğer faaliyetlerin birçoğunda işletmelere gereken hizmeti vermektir. Bu sayede işletmeler uzman olmadıkları alanları diğer işletmelere outsource ederek kendi temel faaliyetlerinde daha fazla uzmanlığa sahip

olabilmektedirler.

İşletmeler, kendi belirledikleri hedeflere ulaşp ulaşamadıklarını, müşteri ve çalışan memnuniyetlerini ortaya koymak, kâr edip etmedikleri ve işletme başarısını ölçmek amacıyla performans değerlendirmelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sayede işletmelerinin geleceği hakkında bir fikre sahip olup, uzun vadeli planlarını yaparken bu elde edilen sonuçlardan yararlanabilmektedirler. Tek başına finansal veriler işletme performansının ölçülmesi için yeterli olmadığı için finansal değerlerle birlikte işletmenin verimliliğine, kâr edip etmediğine, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesine, müşterinin memnun olup olmadığına, yeni ürün geliştirme yeteneğine, teknolojinin etkin olup olmadığına, çalışanların memnuniyetine ve pazardaki payına da bakmak gerekmektedir.

Günümüzde lojistikte dış kaynak kullanan işletmelerin kendi faaliyetlerine daha fazla odaklanabildikleri göz önüne alındığında genel olarak performanslarının olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (Bustinza, Aranda and Gutierrez, 2010:276). Performansa etki eden tek bir faktör olmadığı için, işletme performansını ölçmek kolay olmadığından dolayı birçok faktörü aynı anda değerlendirmek gerekmektedir. Lojistikte dış kaynak kullanmak, performansı ölçmek için belirlenen birçok kriter olumlu yönde etki etmekte ve işletmenin genel durumunu iyileştirmektedir. Bu bağlamda işletmeler lojistik faaliyetlerinin çoğunda dış kaynak kullanma yoluna gitmekte ve temel lojistik faaliyetlerinin çoğunda konusunda uzman işletmelerden hizmet almaktadırlar.

Gaziantep; 5 organize sanayi bölgesi, tekstil, gıda, plastik, kimya ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren 950 işletmesi ile Türkiye’de şehir bazında ihracat rakamlarında 6. sırada yer alan önemli bir ticaret merkezidir. Yabancı yatırımcılar için iyi bir pazar olan Suriye, Irak ve diğer Ortadoğu ülkelerine yakın olması, GAP'a en yakın sanayi ve ticaret merkezi olması, serbest bölge ve Ar-Ge çalışmaları için teknoparkının bulunması, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi içerisinde demiryolunun ve iyi bir container terminalinin hizmet vermesi, uluslararası havaalanının bulunması, Gaziantep ve çevresindeki illerde çok sayıda tır filolarının mevcut olması, dış ticaret yapan işletmelerin ve yabancı yatırımcıların ihtiyaç duyduğu lojistik faaliyetlerinden; bankacılık, gümrükleme, taşıma, depolama ve müteahhitlik, iletişim, ulaşım, konaklama vb. birçok hizmet dallarında da Gaziantep ciddi bir alt yapıya sahip, yerel ulusal ve uluslararası birçok işletmenin bulunması Gaziantep’in yatırımcılar açısından stratejik avantajları arasındadır (GTO, 2018).

Yukarıda sayılan nedenler doğrultusunda, Gaziantep ticarete verdiği önem ve sürekli gelişme isteğinden dolayı lojistik faaliyetlerine önem veren bir il olmakla birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak için her türlü maliyet avantajını göz önünde bulundurarak birçok lojistik faaliyeti için dış kaynak kullanımı yoluna gittiği görülmektedir. Bu dış kaynak kullanımının işletme performansını nasıl etkilediğini görmek ve bu işletmelere veri sağlamak amacı ile bu çalışmada Gaziantep İli tercih edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen hususlar doğrultusunda çalışmanın amacı lojistikte dış kaynak kullanımının işletme performansını nasıl etkilediğini irdelemektir. Bu bağlamda çalışma giriş, literatür çalışması, materyal ve yöntem ile bulguların değerlendirilmesi olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Literatür bölümünde ilk olarak dış kaynak, lojistikte dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımının işletme açısından faydaları ve sakıncaları açıklanmış, lojistik kavramı ve temel lojistik faaliyetlerine ve değinilmiştir. Daha sonra işletme performansı tanımlanarak açıklanmış, son olarak da dış kaynak işletme performansı ilişkisi irdelenmiştir. Materyal ve yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Bulguların değerlendirilmesi bölümünde ise, Gaziantep ilinde lojistikte dış kaynak kullanan işletmelere anket uygulanmış ve elde edilen bulgular istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin lojistikte dış kaynak kullanımı ve kullanımlarının performanslarına yansıması hakkında bulgular analiz edildikten sonra sonuç ve öneriler detaylandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. Dış Kaynak (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin iç faaliyetlerinin ve karar verme sorumluluklarının bir kısmının dışarıdaki kişilere aktarılması kararı olarak tanımlanmaktadır. Ekonomistler, yönetim bilimcileri ve örgütsel teorisyenler, ürün bileşenlerini ve / veya hizmetlerini alma ya da satın alma kararının ve endüstriyel kuruluş üzerindeki sonuçların işletmelere büyük önem verdiğinin farkındalardır. Dış kaynak kullanımının işletmelerde organizasyonel esnekliği artırdığı görülmektedir. Dış kaynak hizmet sağlayıcılarının kaynakları işletmelerin kendi kaynaklarına kıyasla daha kısa süreliğine yönlendirilebilir ve değer zinciri yeniden yapılandırılabilir böylece işletme kendi kaynaklarını temel faaliyetleri için kullanarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımına ilişkin kurumsal görüş aynı zamanda sözleşmeli üretici ile dış kaynak ilişkisinin yönetimine dair bir anlayış sağlar. İşletmelerin dış kaynak kullanım ilişkisini yönetmek için kontrol, koordinasyon ve tedarikçi yönetimi gibi uygulamaları kullanmaları gerekmektedir (Bals ve Turkulainen, 2017:256).

İşletmeler, tedarikçiden üreticiye, üreticiden son kullanıcıya kadara tasarım, montaj, ürün geliştirme, pazarlama ve satış gibi çok geniş bir çerçevede faaliyetler sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, bir firmanın temel iş faaliyetlerine konsantre olmasını ve performansının iyileştirilmesini sağlar. Dış kaynak kullanımı, işletmenin gerekliliklerine uyan mal ve hizmetleri sağlayabilen dış ortakla sözleşme ilişkisi içinde olması olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin çoğu dış kaynak kullanımını maliyetin en aza indirilmesi ve piyasa değerinin artırılması için bir strateji olarak görmekte olmalarına rağmen, sadece birkaçı onu dönüşümsel bir strateji olarak benimsemektedirler. Dış kaynak kullanımına yönelik artan bir eğilim olmasına rağmen aynı zamanda dış kaynak kullanımına fazla bağımlılık inovasyonu azaltabilir ve sonunda iş ortakları arasındaki rekabet düzeyini arttırabilir. Temel yetkinlik teorisine

göre; bir işletmenin öncelikle uzmanlığa sahip oldukları temel iş alanlarını belirlemesi ve daha sonra da rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarını buna göre kullanması gerekmektedir. Bu sayede işletme kaynakları daha verimli kullanılarak, uzmanlıkları dışındaki faaliyetler için harcanmayacaktır. Uzmanlık dışı faaliyetler konusunda dış kaynak kullanım yoluna giderek işletmeler ana faaliyet konularına odaklanabilmektedirler (Mishra, Kumar, Sharma ve Dubey, 2018:26-27). İşletmeler maliyetleri azaltmak ve sınırlı sayıda temel alanda uzmanlaşmak istedikçe, dış kaynak kullanımı stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir. Küreselleşme, daha çok talep gören tüketiciler, kurumsal yeniden yapılanmalar ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler gibi gelişmeler ve bilişim teknolojileri dış kaynak kullanımı için önemli etkenler olmuştur (Hanafizadeh ve Ravasan, 2018:146).

Dış kaynak kullanımı çağrı merkezi, bilgi teknolojileri, iş süreçleri gibi çeşitli endüstrilerde maliyetleri düşürmek ve karları arttırmak için yaygın bir çözüm olarak kullanılmaktadır. Bulut tabanlı teknolojilerin kullanımının artması gibi bilgi teknolojisindeki son gelişmeler dış kaynak kullanım sürecinin daha verimli hale getirilmesine yardımcı olmuştur. Dış kaynak kullanımı, kuruluşun ana iş üzerinde odaklanmasına, maliyetlerin azaltılmasına ve ürünlerin pazara zamanında sunulmasına yardımcı olabilmekle birlikte sorunsuz bir çözüm değildir. Dış kaynak kullanımının kalitesi pazardaki talebi etkilemekle birlikte zayıf bir dış kaynak kullanımı kalitesi piyasa talebini, alıcının kârını ve aynı zamanda tedarikçinin kârını zedeleyecektir. Bu gerçekten yola çıkarak dış kaynak kullanımı yapan alıcı ile dış kaynak ürün veya hizmeti sağlayan tedarikçi arasındaki sözleşmelere önem verilmesi gerekmektedir (Zhu, 2017:449).

Küresel dış kaynak kullanımı, küresel pazardaki bağımsız tedarikçilerin jeopolitik sınırlar boyunca mal ve hizmetler için tedarik hizmeti vermesidir. Küresel dış kaynak kullanımı, çok uluslu işletmelerin iç örgütlenmesinde kaynak bulma yöntemlerini de içeren offshoreların bir parçasıdır. Küresel dış kaynak kullanımı genellikle düşük maliyetli stratejilerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte yenilikçi ileri teknoloji girdilere, gelişmiş hizmetlere, küresel insan kaynaklarına ve yeteneklere ve yazılım uygulamalarına erişim kazandırır. Dolayısıyla, küresel dış kaynak kullanımı maliyetleri düşürmek ve dünya çapında bilgiye erişim kazanmak için etkili bir strateji olabilir (Verwaal, 2017:17).

Dış kaynak kullanımındaki artışa ilişkin açıklamalar, uzmanlaşmayı ve artan rekabet piyasasında ayakta kalabilmek için sermayeyi serbest bırakırken temel

yetkinliklere odaklanmayı içermektedir. Dış kaynak ilişkileri bazı temel unsurları içeren ayırt edici bir alıcı tedarikçi ilişkisidir. Bu unsurlardan ilki; dış kaynak kullanımı işletme içinde bir faaliyet yürütmek için alınan bilinçli bir karardır ve bu da her zaman işletme içi üretim seçeneğinin bulunduğu bir göstergesidir. İkincisi, üretimde dış kaynak kullanım yoluna gidildiğinde dış kaynaklı nesneler müşteriye özgüdür, yani alıcı marka haklarına sahiptir ve alıcı kendi üretim yapısının bir uzantısı olarak sözleşme üreticisini kullanır. Taraflar arasındaki karşılıklı dayanışma derecesi yüksektir ve birbirine bağımlı bir ilişki söz konusudur bu sebepten dolayı entegrasyon dış kaynak ilişkilerinde kritik bir rol oynar. Dış kaynak kullanımı, yüksek alıcı gücünün, görev ve lokasyona özgü özelliklerinin bir sonucu olarak oldukça karmaşıktır ve entegrasyon üzerinde daha büyük bir yönetsel vurgu gerektirir (Kaipia ve Turkulainen, 2017: 114).

2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı bir satıcı tarafından sözleşmeli olarak sağlanan çoklu lojistik hizmetleri olarak tanımlanırken lojistik sürecine adanmış ve entegre olan farklı bilgi sistemlerini kullanarak tek bir sorumluluk derecesiyle birlikte, bir araya getirilen ve birleştirilen hizmetleri sunar. Bununla birlikte dış kaynak kullanımının “kapsam bakımından dar olabileceği” ve yalnızca bir hizmet türü ile sınırlı olabileceği de belirtilmelidir. Dış kaynaklı lojistik fonksiyonlar ile diğer satın alma süreçleri arasında bir fark yoktur. Güvenilir bir malzeme ve parça tedarikçisi gibi, sözleşme ile lojistik hizmetlerin de müşterilerinin daha zorlu bir rakip olabilmeleri için yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Bir lojistik sisteminin kalitesi genellikle hizmet kalitesi ile eşitlenmiş durumdadır. Stratejik konumlandırma sürecinin bir parçası olarak, bir işletmenin müşteri hizmetleri stratejisini seçmesi gerekmekte ve lojistik mükemmeliyetinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği önemli bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygun seviyede tutarlı hizmet, stratejik olarak iyi tasarlanmış ve iyi yönetilen bir lojistik sisteminin doğal çıktısı olarak değerlendirilirken böyle bir sistem, bazı hizmet ve bazı maliyet kısıtlamalarına veya düşük maliyete rağmen yüksek kaliteli hizmet gibi hedeflere ulaşmada olağanüstü bir güce sahip olabilecektir. İşletmenin lojistik sistemi, hedef hizmet seviyesini üretmek için farklılaştırılabilirken lojistik ve müşteri hizmetleri arasındaki yakın ilişki ve bir işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri, işletmelerin lojistik işlevlerini ihtiyatlı bir şekilde ele almasını gerektirmekte ve rekabet

potansiyelinin bir kaynağı olarak tam potansiyelini gerçekleştirmektedir. Fonksiyonun dış kaynak kullanımı, bu amacı gerçekleştirmek için önemli bir mekanizma gibi görünmektedir (Razzaque ve Sheng, 1998:90-91).

Lojistik dış kaynak kullanımının geliştirilmesi, işletmeler ile üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıları arasındaki uzun ve kısa vadeli sözleşmeler veya ittifaklar, büyük ölçüde işletmelerin maliyet tasarrufu elde etmek ve temel işlerine odaklanmak zorunda oldukları ihtiyaçlara dayanmaktadır. Piyasa ve işletme özellikleri, üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin birden fazla kombinasyonunu sözleşme yapma kararını etkilemektedir. Bu hizmetler tek taşımacılık faaliyetlerinden entegre depolama, dağıtım ve bilgi yönetimi faaliyetlerine kadar uzanmaktadır. Birçok endüstride lojistik dış kaynak kullanımı hızla büyüyen rekabetçi bir avantaj ve lojistik maliyet tasarrufu kaynağı olmaktadır. Bazı işletmelerin rutin olarak lojistik maliyetlerinde bir azalma sağladığını ve dış kaynak kullanımının bir sonucu olarak küresel lojistik süreçlerini önemli ölçüde hızlandırabildiği görülürken bazı lojistik dış kaynak düzenlemeleri başarılı olamayabilmektedir. Bu tür başarısız ilişkiler genellikle belirsiz hedeflere ve gerçekçi olmayan beklentilere, dış kaynak kullanımıyla ilgilenen işletmelerde yöneticilerin iç sabotajına ve ilgili tarafları birbirine bağlayan sözleşme anlaşmalarındaki kusurlara bağlanmaktadır (Rabinovich, Windle, Dresner ve Corsi, 1999: 353-354).

2.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı

1989 yılından önce dış kaynak kullanımı (outsourcing), resmi olarak bir işletme stratejisi olarak tanımlanmamış, 1990’larda, mali baskıların etkisiyle işletmeler, kendi öz yetkin işlerini gözden geçirmiş, muhasebe, insan kaynakları, veri işleme, güvenlik ve bakım gibi faaliyetleri dışarıdan almaya başlamışlardır. Lojistikte dış kaynak kullanımı (outsourcing) önce dağıtım ve taşımaya odaklı olarak sınırlandırılmış, ancak daha sonra yavaş, yavaş stok yönetimi, sipariş işleme ve tersine operasyonları da içine alan birçok faaliyet işletmeler tarafından “outsource” edilmeye başlanmıştır (Rushton ve Walker, 2007:6).

Dış kaynak kullanımı nedenlerinden biri de tedarik zinciri içerisindeki mal ve hizmet akışında, müşteri memnuniyetini artırmak, stok miktarını azalmaktır (Wilding ve Juriado: 2004). Bir kuruluşa mal ve hizmet sağlayan işletmeler ve bireyler tedarikçi olarak kabul edilir. Bir işletme farklı sözleşme şartları, ücret oranları ve bir tedarik yöneticisi tarafından yönetilmesi gereken iletişim noktaları ile çok sayıda farklı

tedarikçi ile çalışabilir. Tedarik yönetimi terimi; araştırma yapan ve tedarik eden işletmelerin faaliyetlerini tanımlarken, fiyatlandırma, uzmanlık, iş dönüş süreleri ve iş kalitesi, tekliflerin müzakere edilmesi, ilişkilerin yönetilmesi, işlerin atanması, performansın değerlendirilmesi ve ödemelerin yapılması gibi çok fazla beceri, kaynak ve zaman gerektiren işlerin yönetilmesi için de kullanılan bir terimdir. Etkin tedarik yönetimi süreçleri sayesinde hizmet, kalite, maliyet ve memnuniyet hedeflerini doğru bir şekilde oluşturabilir ve bu iş hedeflerine ulaşmanıza yardımcı olacak üçüncü taraf tedarikçileri seçebilir ve yönetebilirsiniz. Dış kaynak kullanımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi ve tedarikçi ilişkilerinden en iyi şekilde yararlanmak için etkili tedarik yönetimi, işletme ve tedarikçi arasında devamlı bir bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirliği olması gerekmektedir (www.hcmworks.com, 17.05.2018).

Mol (2007) dış kaynak kullanımı ile ilgili yaptığı yazın taramasında diğer araştırmacıların yaptıkları tanımlardan hareketle, dış kaynak kullanımını üç ana tanımlamada toplamış ve her üç tanımı da tartışmaya açmıştır. Bu bağlamda:

- * Dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletme içi bazı lojistik aktivitelerin dışarıdan bir firma tarafından yapılmasıdır,
- * Dış kaynak kullanımı (outsourcing), bazı faaliyetlerin ve hizmetlerin bir firmadan başka bir firmaya transferidir,
- * Dış kaynak kullanımı (outsourcing), dış tedarikçi tarafından yapılan ancak aynı zamanda işletmenin kendisi tarafından da yapılabilen lojistik faaliyetler olduğu biçiminde ele alınmıştır (Mol, 2007: 3-4).

İşletmeler ve lojistik dış kaynak sağlayıcıları arasındaki ilişki güvene dayalı ve mali açıdan etkili olmalıdır, fakat bunu sağlamak pek kolay değildir. İşletmelerin ilk olarak iyi hizmet veren bir dış kaynak sağlayıcısı lojistik bir işletme seçmeleri gerekirken daha sonra seçilen bu dış kaynak sağlayıcısı ile işletme arasında güvene dayalı bir sistem kurulması önerilmekte ve iki tarafında kendi aralarında sürekli olarak bilgiyi ve riskleri paylaşımları özendirilmektedir (Sevim, vd. 2008:4).

2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Dış kaynak kullanımı, son yıllarda gittikçe artan bir öneme sahip anahtar bir işletme eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceleri, dış kaynak kullanımı genelde temel yetkinlik dışı faaliyetin ve hizmetin tedariki ile ilgili iken; bugün, bilgi teknolojileri sürecini, üretim ve dağıtım aktivitelerini ve müşteri destek hizmetleri gibi işletmenin temel yetkinlik içi ve dışında yer alan bütün işletme sürecini içine alan daha

geniş bir yönelim haline geldiği görülmektedir (Kroes ve Ghosh, 2010:124).

İşletmelerin verimliliklerini artırmak amacıyla, alanlarında uzmanlaşmış lojistik firmalarından dış kaynak hizmeti almaları, diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. Dünya pazarının giderek büyümesi ve işletmelerin daha fazla pazara girme arzusu sonucunda bu pazarların yasaları, mevzuatları hakkında bilgi sahibi olan uzman lojistik dış kaynak sağlayıcılardan yararlanma ihtiyacı doğurmuştur. İşletmelerin kendi uzmanlık alanları dışında olan faaliyetlerin, dış kaynak kullanımı ile sağlanması, bu işletmelerin bütün kaynaklarını kendi ürünlerine aktarmasına ve bu ürünler üzerine yoğunlaşmasını sağlayacaktır. Bu durum sonucunda kendi için maliyet ve zaman kaybına yol açacak uzmanlık alanların dışındaki faaliyetlerle uğraşmak yerine, ürünlerini geliştirmek için çalışmalarını artıracaktır. Ekonomik dalgalanmalar ve değişen talepler yüzünden işletmeler kendi uzmanlık alanları dışındaki faaliyetlere yatırım yapmak ve sabit maliyetlerini artırmak istememekle ve bu sebeple bu tür hizmetleri dış kaynak kullanım yoluyla lojistik işletmelerden sağlamaktadırlar. Ayrıca stok miktarının sürekli takibi ve stok maliyetlerini azaltmak gibi finansal düşünceler de dış kaynak kullanımında önemli bir etken olarak görülmektedir (Mersin, 2003:103).

2.2.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Literatür incelendiğinde lojistikte dış kaynak kullanımının faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- 1- Lojistikte dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajı sağlarken dış kaynak kullanımı sayesinde işletmelerin üretim maliyetleri ve personel maliyetleri düşer, lojistik faaliyetleri için, tesis ve ekipmanlara yapılan yatırım azalır. Böylelikle işletmelerin sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüşür (Gilley and Rasheed, 2000:765).
- 2- Dış kaynak kullanımı sayesinde firmalar, kaynaklarını temel faaliyet alanları için kullandığından, sadece üretime odaklanıp, ürünlerini geliştirerek pazarda rekabet üstünlüğü sağlar ve satışlarını artırır (Corbett, 2004:13).
- 3- Hizmet sağlayıcıların sahip oldukları uzmanlıkları sayesinde işletmelerin aldıkları lojistik faaliyet hizmetleri, kendilerinin yaptıkları lojistik faaliyetlerden daha ucuz ve kalitelidir. Dış kaynak kullanarak lojistik hizmetleri için yatırım yapmak zorunda kalmazlar. Böylelikle alınan hizmetler daha az maliyetli ve işletmelerin sahip olmadığı uzmanlığa sahip oldukları için daha kaliteli hale gelirler (Usher, 2003:355).

- 4- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin verimliliklerini artırmalarını sağlarken işletmeler dış kaynak sayesinde sahip oldukları alanlarını sadece üretim için kullanır, üretim süreçlerini düzenler ve maliyetlerini azaltır. Bu da işletmelerin verimliliklerini yani performanslarının artmasına yardımcı olur (Fixler ve Siegel, 1999:178).
- 5- Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler, hizmet sağlayıcıları ile riskleri paylaşarak, kendi üzerlerine düşen riskleri azaltır ve bu sayede diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlarlar (Şahin, 2005).
- 6- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin piyasa değerlerini artırırken lojistik faaliyetler, hizmet sağlayıcılar tarafından gerçekleştirildiğinden dolayı işletmeler ana faaliyetlerine odaklanabilmekte bu da işletme performansına ve işletme değerine olumlu bir katkı sağlamaktadır (Bryce ve Useem, 1998:637-638).

2.2.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Lojistikte dış kaynak kullanımının avantajları yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Her zaman dış kaynak kullanımı işletmeye fayda sağlamazken, bazı durumlarda işletmenin performansının düşmesine de yol açabilir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımının sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 1-Dış kaynak kullanımı, işletmelerin iş süreçlerinde hizmeti dışardan alarak, bu süreçlerin kontrolünü kaybetmesine sebep olabilir. Hizmet sağlayıcılarını kontrol etmek, işletmelerin kendi bünyelerinde çalışanları kontrol etmekten daha zor olduğundan dolayı meydana gelen kontrol kaybı hizmet sağlayıcılarının verdiği hizmetlerde sorunlar yaşamasına neden olabilir (ITRG 2003:3).
- 2- Dış kaynak kullanımı, işletme çalışanlarını olumsuz yönde etkilemekte bu olumsuzluk sonucu çalışanların moral ve motivasyonları düşmekte bu da işletme performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.
- 3- Dış kaynak kullanan işletmelere ait özel bilgi ve teknolojisinin başka işletmelere sızdırılması işletme mahremiyetinin kaybolmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Çabuk vd., 2010:256).
- 4- İşletmeler, hizmet sağlayıcıların işletmenin aleyhine olabilecek bilgileri zamanında ya da hiç söylememeleri gibi bir olumsuzlukla da karşılaşabilmekte bu iletişimsizlikten dolayı işletmelerin performansında düşüşler

gözlemlenmektedir (Quinn and Hilmer, 1995:59).

- 5- Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler, müşterileriyle birebir bağlantı kuramadıklarından, hizmet sağlayıcıların kullandığı yöntem ve uygulamalar, müşteriler tarafından farklı algılanıp müşteri memnuniyetini azaltabilmektedir (Coşkun, 2002:210).
- 6- İşletmeler hizmet sağlayıcılarla problem yaşadıklarında var olan tedarikçileri değiştirmek zaman ve maliyet kaybına neden olabileceği için işletmelerin hizmet sağlayıcılarını değiştirmesi zor olacağından bu tür kayıplara katlanabilmekte, bu da işletme performansını düşürebilmektedir (Çabuk vd., 2010:256).
- 7- Hizmet sağlayıcılar zamanla verilen hizmetler sonucu iş süreçleri hakkında çok fazla bilgiye sahip olup kendi ürünlerini üretip pazara girme isteği duyabilmekte bu da pazardaki rekabeti artırıp, kâr paylarını düşürebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767).
- 8- Dış kaynak kullanımında işletmeler ve hizmet sağlayıcıları arasında yapılan anlaşmalarda bazen hukuki boşluklar olabilmekte, anlaşma maddelerinde tüm ayrıntılar yer verilmemesi sonucunda hukuki boşluklardan kaynaklanan zararlar, işletmeler tarafından karşılanmak zorunda kalılabilmektedir. Bu da işletme açısından maliyet kaybına neden olmaktadır (Lankford ve Parsa, 1999:312).

2.2.5. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sağlayan İşletmeler

Lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımı bazı yapılanma ve ilişkilerden oluşur. Bu yapılanmayı ve ilişkileri anlayabilmek için, öncelikle lojistikte parti (taraf) olarak bilinen kavramları açıklamak gerekir (Çancı ve Erdal, 2008:45).

Birinci Parti: Lojistik hizmeti alacak olan işletmelerdir. Üretici, toptancı, perakendeci veya göndericidir.

İkinci Parti: Birinci parti işletmelerin direk müşterisi olan işletmelerdir (tedarikçisi).

Üçüncü Parti: Lojistik araçlar, Freight Forwarder, hizmet sağlayıcı, nakliyecisi, antrepo işletmecisi vb. olan işletmelerdir.

Dördüncü Parti: Lojistikte ürünlerin ve bilginin akışını düzenleyen ve entegre eden işletmelerdir.

2.2.5.1. Freight Forwarder

Freight forwarderlar işletmelere karşı yalnızca nakliye hizmeti vermezler

bununla birlikte; yükleme, gümrükleme, boşaltma, teslim, depolama sigortalama gibi lojistik faaliyetlerini kalite anlayışı içerisinde veren organizatör işletmelerdir. Freight forwarder işletmelerinin küresel ekonomideki rolü ve önemi çok büyüktür. Tedarik zincirini yönetirler, işletmeler için en büyük çözüm ortaklarıdır ve lojistik faaliyetlerini kolaylaştırır. Lojistik hizmetler verirken teknolojiye yararlanırlar ve aynı zamanda birçok istihdam olanağı sağlarlar (Koban ve Keser, 2011:106-108).

Dünya pazarlarında artan rekabet içinde dış ticaret yapan işletmelerin geçirdikleri değişimler, zamanın stratejik olarak önem kazanması, üçüncü ülkeler ile dış ticaretin gelişmesi, lojistik faaliyetlerinde yeterliliğin önemi ve artan kapasitelere paralel olarak değişen kaynak kullanımları sonucu lojistikte freight forwarderların önemi artmıştır. Freight forwarderlar işletmelere verilen taşımacılık hizmetlerinin genişletilmesi (modlar arası ve tek mod), dış ticaret hizmetleri (gümrük ve taşıyıcı belgeleri gibi) ve katma değerli hizmetler (paketleme ve erteleme stratejisi, sigorta ve yönetim danışmanlığı gibi) konularında yardımcı olmaktadır. Freight forwarderlar işletmelere bu hizmetleri sağlarken bilgi teknolojilerinden yararlanarak, bilgi akışının doğru ve hızlı bir şekilde olmasını sağlarlar (Ford, 2001:34).

Uluslararası lojistikte en yaygın arabulucu nakliye hizmeti veren freight forwarderlardır. Satış tamamlandıktan sonra bir nakliye komisyoncusu işlemin neredeyse tüm yönlerini ele alabilir. Ayrıca büyük nakliyeciler işletmenin uluslararası dağıtım ve tedarik kanallarını yönetmek için sorumluluk üstlenebilirler. Daha küçük freight forwarderlar genellikle hava veya deniz taşımacılığında uzmanlaşırlar. Nakliye hizmeti veren freight forwarderlar günlük alım ve dağıtım dâhil olmak üzere birçok avantajlara sahiptir. Global nakliye kapasitesi, gönderenin ihtiyaçlarına aşina olan yerel personel, belgelerin hazırlanması, navlunların birden fazla nakliyatçıdan tek bir varış noktasında birleştirilmesi, böylece navlun maliyetlerinden tasarruf edilmesi gibi avantajlara sahiptir (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 2002:270).

2.2.5.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Lojistikte dış kaynak kullanımı kavramı çok eskilere dayanmakta, özellikle Avrupa’da lojistik hizmet sağlayıcılarının kökenlerinin Orta Çağ’a kadar dayandığı görülmektedir. Üçüncü parti lojistiğin evrimine baktığımızda 1960’lara kadar dış kaynak kullanımının sadece taşımacılık ve depoculukla sınırlı olduğu görülürken. 1970’lere gelindiğinde verimlilik, maliyet azaltma ve uzun vadeli sözleşmeler üzerinde durulmuş paketleme, etiketleme, sistem desteği ve stok yönetimi gibi katma

değerli hizmetler 1980'lerden itibaren sunulmaya başlamıştır. 1990'lardan itibaren ise dış kaynak kullanımı artmış ve işletmelere daha fazla değer katan hizmetler sunulmaya başlanmış günümüze gelindiğinde ise artan rekabetle birlikte dış kaynak kullanımı işletmeler açısından çok daha fazla önemli hale gelmiştir (Mitra, 2006:160).

Üçüncü parti lojistik endüstrisinde faaliyet gösteren hizmet sağlayıcılarının daha başarılı olabilmesi için işletmelere daha fazla değer katan hizmetleri farklılaştırmada rakiplerinden daha etkin olmalı ve yüksek kârlılık yaratabilecek temel müşteri hesaplarına odaklanmalıdırlar. Dış kaynak kullanmayan işletmelerin yaşadıkları en büyük sorunlar; maliyetlerini düşüremedikleri için yüksek fiyatlarla satış yapmak, alanında uzman kişiler ile çalışamama, müşterileri elde tutama ve teknolojinin gerisinde kalmaktır (Mothilal, Gunasekaran, Nachiappan and Jayaram, 2012:2407). Genellikle üçüncü parti lojistik hizmetleri üreticiler, tedarikçiler, distribütörler ve perakendeciler tarafından dış kaynak kullanımı olarak bilinmekte lojistikte dış kaynak kullanımı terimi; sözleşme lojistiği, üçüncü parti lojistik ve lojistik hizmet sağlayıcıları olarak da geçmektedir (Cho, Ozment, Sink, 2008:338).

Küresel pazarların ortaya çıkması sonucu, lojistik hizmetlere olan talepler artmış, karmaşık tedarik zincirlerine yol açmış ve uluslararası lojistikte daha fazla üretim ve dağıtım yöneticisine ihtiyaç duyulmuştur. Bunun sonucu olarak da lojistik süreçlerde ki özel bilgi eksikliği işletmeleri üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarına yöneltmiştir. (Chen, Goan ve Huang, 2011:308). Üçüncü parti lojistik, tedarik zincirlerinde ve üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarda ara birimler arasındaki temel lojistik hizmetlerden kişiye özel lojistik hizmetlerine doğru kısa veya uzun vadeli ilişkilerin daha etkin ve verimli olmasını hedeflemektedir (Bask, 2001). Üçüncü parti lojistik, güvenilir ortaklar veya taşeronları arama imkânı tanıyan ve ortaklar arası mal akışını etkin yönetebilmelerini sağlayan yüksek koordinasyon kabiliyetine sahiptir (Voss, 2003).

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanması üçüncü parti lojistik olarak ifade edilir. Üçüncü parti lojistik şirketleri, işletmelerin kaynak akışını (tedarik), işletme içinde kaynak akışını (üretim) ve işletmeden nihai tüketiciye kaynak akışını (dağıtım) gerçekleştirir. Üçüncü parti lojistik işletmeleri; alanında uzman, süreç yönetimine önem veren, müşteri istekleri doğrultusunda çözümler getiren, riskleri paylaşan uzun vadede işbirliği sunan dış kaynak hizmeti veren işletmelerdir. Üç parti lojistik hizmeti veren dış kaynak işletmeleri, tedarik lojistiği, dağıtım lojistiği, satış sonrası destek ve depolama faaliyetleri konusunda işletmelere destek vermektedir

(Çancı ve Erdal, 2008:45).

Üçüncü parti lojistik hizmeti veren işletmelerle çalışmanın da bazı riskleri bulunmaktadır. Bu risklerin ilki stratejik risk olarak bilinmektedir. Kendi lojistik faaliyetlerini yöneten işletmeler sağladıkları rekabet avantajlarını, hizmet sağlayıcılardan yararlandığı takdirde kaybedebilirler çünkü hizmet sağlayıcılardan hizmet alan tek işletme değildir aynı zamanda rakipleri de hizmet almaktadır. İkinci risk ise ticari risktir. Lojistik hizmetlerini veren üçüncü parti lojistik işletmeleri verdikleri hizmetlerle hizmet alan firmayı temsil etmiş olurlar. Hizmet kalitesinin yetersizliği, müşterilerin memnuniyetsizliği hizmet alan firmaya imaj olarak kötü yansıyabilir. Son risk ise, yönetim riskidir. Verilen hizmetin kalitesi ve hizmet maliyetleri müşteriler ve hizmet sağlayıcılar tarafından denetlenebilecek şeffaflıkta olması gerekmektedir (Çancı ve Erdal, 2008:49).

2.2.5.3. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Dördüncü parti lojistik (4PL), üçüncü parti lojistiğin daha entegre olmuş halidir ve iş dünyasında genel bir tanımı yoktur. Dördüncü parti lojistik ile üçüncü parti lojistik arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Birçok çalışmada lider lojistik entegratörü veya lider lojistik sağlayıcı olarak tanımlanmaktadır ve üçüncü parti lojistikten daha üstün bir görüşe sahip olduğundan bahsedilmektedir. Dördüncü parti lojistik terimi ilk olarak 1990’larda Accenture (Andersen Danışmanlık) tarafından kullanılmıştır. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, kapsamlı bir tedarik zinciri çözümü sunmak için kendi kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini diğer hizmet sağlayıcılarıyla birleştiren ve yöneten bir tedarik zinciri entegratörüdür. Tedarik zincirinin bütün yönlerini, gerekli tüm destekleyici ortaklarla birlikte, üreticiden son kullanıcıya doğru verimli ve konsolide bir ürün ağı sağlayarak takip edebilmekte ve yönetebilmektedir. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarına göre daha stratejik bir hizmet sunmaktadır. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları daha taktiksel hizmetler sunarken, dördüncü parti lojistik işletmelerin sadece tedarik zinciri yönetimini değil, aynı zamanda tedarik zincir yönetim stratejilerinin geliştirilmesini de içeren stratejik hizmetler sunar (Hickson, Wirth and Morales, 2006: 10-11).

Tedarik zinciri entegratörü olan dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları hem yukarı akışlı hem de aşağı akışlı lojistik faaliyetleri hizmetlerini vermektedir. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının belirlenmesinde bazı faktörler göz

önüne alınmalıdır. Birincisi tedarik içinde mevcut olan üçüncü parti lojistik operatörünün tüm faaliyetlerinin koordinasyonu ile ilgilidir; bu durumda dördüncü parti lojistik işletmesi tedarik zincirinin gerçek koordinatörü olup planlama ve yönetim işlerine odaklanmalıdır. İkincisi genellikle dördüncü parti lojistik operatörlerinin “varlık bazlı olmayan lojistik hizmet sağlayıcıları” olduğu faktörü ile bağlantılıdır ki, bunun anlamı; dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının lojistik faaliyetlerinin planlanmasına odaklanması ve bunları optimize etmesi anlamına gelir. Planlama bilgi teknolojileri ve altyapı çözümleri ile desteklenmiştir. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları genellikle bilgi akışının optimize edilmesinde tüm ağıdan gerçek zamanlı olarak yararlanırlar (Hanus, 2013:6-7).

Dördüncü parti lojistik lojistik hizmet sağlayıcılarla çalışan işletmelerin, tedarik zinciri yönetimi üzerinde kontrolden vazgeçmek istemeleri genellikle problem yaratırken bu özellikle dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları işletmemizin hizmet gösterdiği ilgili endüstri alanı hakkında bilgi sahibi değilse bir risk oluşturabilir. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarını işe alan işletmeler için ortaya çıkan bazı riskler mevcuttur (Hickson, Wirth and Morales, 2006:11-12):

- Kontrol Kaybı: Günlük etkinliklerde görünürlüğü kaybedip, işletme ile ilgili verilere sahip olmama durumu.
- İşletmede Uzmanlık Eksiği: Alınan hizmetler yüzünden işletme çalışanları lojistik faaliyetler konusunda uzmanlığını kaybetmekte ve bazı durumlarda hizmet sağlayıcıları ile olan ilişkileri düzgün yönetememektedir.
- Sınırların Belirlenmemesi: Standartların belirlenmesi konusunda anlaşmazlıklar çıkabilmektedir.
- Uzun Vadeli Ortaklıklarda İlişki Riski: Hizmet sağlayıcıları ile olan ilişkiler genellikle uzun vadeli olduğundan dolayı hizmet sağlayıcılarını değiştirmek kolay değil aynı zamanda riskli ve maliyetlidir.

2.2.5.4.Beşinci Parti Lojistik (5PL)

Lojistikte dış kaynak kullanımının son adımı beşinci parti lojistik (5PL) ve bu alanda bilgiler çok sınırlıdır. Beşinci parti lojistiğin odaklandığı nokta teknolojidir, verilen hizmetler genellikle teknoloji gerektiren hizmetler olduğundan dolayı öncelikleri teknoloji olmaktadır. Dördüncü parti lojistiğe benzer bir şekilde beşinci parti lojistiklerin fiziki varlıkları yoktur ve tedarik zincirinin stratejik yönetimine daha çok teknoloji ve bilgi kullanarak odaklanmaktadır. Stratejik olarak tedarik zincirini

yönetmek ve lojistik çözümlerini uygulamak için teknoloji kullanırken beşinci parti lojistik uygun teknolojilerden faydalanarak sözleşme tarafı (özellikle bilgi sistemleri) adına lojistik çözümleri planlayan, düzenleyen ve uygulayan bir lojistik hizmet sağlayıcısı olmaktadır. Genel olarak beşinci parti lojistik tedarik zincirleri daha karmaşık olan büyük müşterilere yönelirken beşinci parti lojistik tedarik zincirinde ki işletmeleri, tedarikçileri ve alıcıları birbirine bağlayan bilgi teknolojileri yönetimli bir sisteme dönüştürmeye çalışmaktadır. Beşinci parti lojistik; üçüncü parti lojistik ve dördüncü parti lojistiğin kesişimi sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, geleneksel lojistik departmanlarında ki alıcılar ve taşıyıcılar arasındaki entegre bir bilgi zinciri olmasıdır. Beşinci parti lojistik sağlayıcıları teknolojiyi kullanarak verimliliği amaçlamakta ayrıca tedarik zincirindeki katılımcılara karşı belli bir noktaya kadar kontrol sağlayabilmektedirler (Hickson, Wirth ve Morales, 2006:12-13).

Tablo 2.1 Hizmet Sağlayıcılara Göre Verilen Hizmetler

Hizmet Sağlayıcılar	Freight Forwarder	3PL	4PL	5PL
Hizmet Türü	Taktiksel	Taktiksel	Stratejik	Stratejik-BT Tedarik Zinciri
Verilen Hizmet	*Taşımayı düzenlemek. *Malların hareketlerini kontrol etmek. *Gerekli evrakları hazırlamak. *Depolama. *Sigortalama.	* Müşteri adına çoklu veya tüm fiziksel lojistik fonksiyonları gerçekleştirir.	* Müşterinin tedarik zincirinin yönetimi ve iyileştirilmesi ile ilgilenmek. *Müşteri için tüm tedarik zinciri işlevlerini yerine getirir.	*Müşterinin tedarik zincirini, tamamen teknoloji tarafından yönetilen bir işleve dönüştürür.
Kaynaklar	*Çok az fiziksel varlık *Bilgi ve Teknoloji	*Fiziksel varlık olabilir, olamayabilir. *Gönderileri izleme teknolojisine sahip.	*Çok az fiziksel varlık * Kapsamlı bilgi ve teknoloji	*Çok az fiziksel varlık * Kapsamlı bilgi ve teknoloji
Potansiyel Faydalar	*Özellikle uluslararası taşıma ihtiyacı olan küçük ölçekli firmalar için en uygun maliyetli güzergahı düzenler.	*Tedarik zinciri ve bilgisi yeterli olmayan işletmelere bu konuda hizmet sağlar	*Karmaşık tedarik zinciri olan işletmelere hizmet sağlar.	*Son derece karmaşık tedarik zincirlerine sahip büyük şirketlere hizmet sağlar.
Potansiyel Sakıncalar	*Sadece taşımacılığına odaklanma.	*Tedarik zinciri yönetimi ve verimliliğine, yük taşımacılığından daha az odaklanmak.	*Kontrol kaybı. *Uzun vadeli ortaklıklarda tedarik zincirindeki işletmelerle ilişkilerde risk.	**Kontrol kaybı. *Uzun vadeli ortaklıklarda tedarik zincirindeki işletmelerle ilişkilerde risk.

Kaynak: (Hickson, Wirth ve Morales, 2006: 13).

2.3. Tedarik Yönetimi Yeteneği

Tedarik zinciri, işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, işletme süreçleri içerisindeki kaynakların akışı ve yönetimidir. Bu kaynaklar; insan, malzeme, bilgi, makine ve araçlardır. Fiziksel tedarik zinciri ögeleri ise, fabrikalar, depolar, mağazalar, tedarikçiler, satıcılar ve diğer yerleşim birimleridir. Bu zincirin yönetimi ise; son tüketiciyi ve/veya örgütsel alıcıyı tatmin etmek amacı ile gerçekleştirilen tüm yönetim faaliyetlerini içermekte olup; işletme faaliyetleri olan üretim, satın alma, pazarlama, lojistik, insan kaynakları ve finans yönetimini de içine almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi konusunda literatürün ilerlemesinde imalatçıların üretim ve tedarik anlayışı ile perakendecilerin lojistik anlayışının etkisi büyüktür. Her iki bakış açısının ortak özelliği rekabet esaslı bütün bileşenleri içerlerinde bulundurmasıdır. Bu sebepten katma değer kazandırmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, tedarikçiler ve dağıtım sistemleri ile güçlü bir ilişki kurulması, tedarikçiler ve işletmeler arasında iletişimin etkin olması, tam zamanlı bilgi paylaşımı, pazar ve müşteri odaklılık temel dayanak noktalarıdır (Erdal, 2014: 239).

Tedarik zinciri yönetimi, bu sürece katkı sağlayacak ve katma değer yaratacak bütün işlevlerin belli bir sistem ile koordinasyon çerçevesinde bir araya getirilmesi ve işletmelerin kendi kendilerine bu işlevleri kullanmalarından kaynaklanacak maliyetleri en aza indirerek sürecin toplam verimliliğini en üst seviyeye çıkarma çabasıdır. Tedarik zinciri yönetimi üretim, taşıma, tedarik, depolama ve iletişim işlevleri ile alakalı maliyetleri mümkün olan en düşük seviyeye düşürebilmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte işletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişim, bilgi paylaşımı, işbirliği, tedarik zinciri yönetiminin etkinliği, verimliliği ve performansını doğrudan etkilemektedir. Günümüzde işletmelerin rekabet gücüne karşılık tedarik zincirinin rekabet gücü ve yeteneği daha fazla önem taşımaktadır. Tedarik zincirinin değişik pazar koşulları ve sektörlerde elde edeceği fazladan katma değer, zorlandığı diğer pazarlarda kaynak olarak kullanarak işletmeler toplam rekabet olanağı sağlayacaktır (Görçün, 2016: 2-5).

Son zamanlarda iş dünyası örgütleri, rekabetçi avantajlar sağlayabilen etkin lojistik ve tedarik zinciri yönetimine önem vermektedir. Dış kaynak lojistiği lojistik maliyetini, ekstra hizmet yükünü ve teslimat riskini azaltabilir. İşletmeler temel iş faaliyetlerine odaklanmak için lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanım yoluna gitmektedirler, bu hizmet sağlayıcılarda modern tedarik zinciri yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler hizmet sağlayıcılar sayesinde kendi işlerine odaklanırlar

bu durumda tedarik zincirinin diğer üyeleri ile kaçınılmaz çıkar çatışmaları ortaya çıkabilir. Dış kaynak kullanımının yanı sıra üyelerin entegrasyonunu, ortak planlamayı ve koordinasyonu içeren tedarik zinciri işbirliğinin, zincirin dış partnerleri ile birlikte çalışması çok önemlidir. Envanter yönetimi, lojistik gibi farklı işlevlerin yerine getirilmesinde ve özellikle tedarik zinciri sisteminin kesintiye eğilimli olduğu durumlarda tedarikçi-imalatçı, üretici-perakendeci, gibi farklı ara yüzlerde koordinasyon gerekebilir. Böyle bir senaryoda, katılımcı kuruluşların bireysel çıkarlarını engellemeden tedarik zinciri koordinasyonu sağlayabilecek uygun bir sözleşme tasarlamak gerçekten zor bir görevdir bu gerçekten yola çıkarak tedarik yönetimi işletmelerin dış kaynak kullanım başarısını etkileyen bir faktördür (Gri ve Sarker, 2017: 168).

İşletmelerin pazar değerlerini artırmada operasyonların ve tedarik zinciri yönetiminin stratejik önemi giderek artmakta olup bunlar gelir artışı mekanizmaları, işletme maliyetini azaltma ve sabit ve işletme sermayesinin verimli kullanımı yoluyla hissedar değeri yaratmada hayati bir rol oynamaktadır (Dink, Lam, Cheng ve Zhou, 2018: 239). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri boyunca işletmeler arasındaki işbirliğinin yanı sıra malzeme, bilgi ve sermaye akışlarının yönetimi olarak tanımlanmakta olup müşteri ve paydaş gereksinimlerinden elde edilen ekonomik, çevresel ve sosyal değerlerdir. Çevre ile ilgili konularda işletmeler ve akademisyenler çevreye zararlı etkileri azaltmayı amaçlayan yeşil tedarik zinciri yönetimi veya çevre yönetim programlarına atıfta bulunmaktadır. Çevresel inisiyatifler arasında yeşil satın alma, kaynak verimliliği, çevre için ürün tasarımı, atık yönetimi, operasyonlarda ekoverimlilik ve tersine lojistik konularına yönelik hamleler yer almaktadır. Çevresel kaygıların tedarik zinciri yönetimine entegrasyonunu ararken, tedarik zincirindeki aktörler arasındaki koordinasyonun anahtar olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal sürdürülebilirlik öncelikle yerel toplumun tedarik zinciri faaliyetlerine entegrasyonu konusunda ortaya çıkan araştırma alanı ile birlikte hem toplum içinde hem de dışında, çalışma koşulları, esenlik, yaşam kalitesi, eşitlik, çeşitlilik ve bağlılık ile ilişkilidir. Son olarak, ekonomik boyut genellikle satış, pazar payı, operasyonel verimlilik ve iyileştirme açısından ölçülür. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin çevre ve sosyal performanslarını iyileştirmek için rekabet edebilirliklerini arttırmak ve iş hedeflerine ulaşmaları için fırsat yaratmaktadır (Jia, Cardona, Bailey ve Rueda, 2018: 263).

İşletmeler, küresel ticaret siparişlerini uyumlu hale getirmek ve müşterilerin beklentilerini karşılamak ve ulusal kimlikleri korumak için yerel olarak hareket etmek zorundadır. Bu anlamda, tedarik piyasası şunları yapabilir: üreticilerin tüketicilerin beklentilerini karşılaması için itici bir güç haline gelebilir, tabakalar arasındaki bilgi akışını sağlayabilir, yerel pazar ağlarında yerel ürünlerin dağıtımını geliştirebilir, üretici örgütlerini teşvik edebilir ve müşterilerini sürdürülebilirlik girişimlerine dahil edebilir, yenilikçi teknolojilere kolay erişimi destekleyen tedarik zinciri üyeleri arasındaki koordinasyonu geliştirebilir, tedarik zinciri çevresel performansını iyileştirebilir ve tedarik döngüsünü kapatabilecek ve çevresel duyarlılığı karşılayabilecek yeşil ambalaj, tersine lojistik ve sürdürülebilir dağıtım girişimlerini teşvik edebilir (Luciano, Domingez, Andres ve Meneses, 2018: 318).

2.4. Lojistik

Geçmişten bugüne literatürde lojistik kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Türk Dil Kurumu lojistiği, “ bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir şekilde planlanarak uygulanması” şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, 01.02. 2018). Lojistik sürecinin amacı, lojistiğin temel 7R (seven rights) ilkeleri ile formüle edilmiştir: Lojistik, doğru miktarda ve doğru kalitedeki ürünün, doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru yerde teslim edilmesidir. Bu şartlardan birinin bile dikkate alınmaması müşteri kaybına ve dolayısıyla şirketin rekabet avantajlarının azalmasına ve pazar payının düşmesine neden olabilir. Geleneksel yaklaşımın aksine, lojistik, tedarik zincirindeki ayrı birimlerin, minimum zaman ve kaynak kaybı ile hedeflenen sonuçların başarılabilmesi için, materyal ve bilgi akışlarının doğrudan yönetim sistemine entegrasyonunu önermektedir (Parashkevova, 2007:29).

Lojistik, ürün ve hizmetin başlangıç noktasından varış noktasına kadar bütün malzeme hareketlerinin entegrasyonudur. Taşıma ve depolama faaliyetleri ile başlar, gümrükleme, sigortalama, stoklama, paketleme tedarik ve dağıtım gibi faaliyetlerin bir arada kullanılması ile kapsama alanını geliştiren bir entegrasyondur (Tanyaş, 2011:3). Lojistik kavramı taşıma ile aynı anlamda kullanılsa bile lojistik, taşıma fonksiyonundan daha ileri düzeyde bir anlamı vardır. Lojistik; hammadde, mamul, ara mamul ve diğer hizmetlerin tedarikini, stoklanmasını, paketlenmesini,

gümrüklenmesini, sigortalanması işletme içindeki faaliyetlerini, ürün ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırmalarını ve bu ürün ve hizmetlerin bir sebepten dolayı geri dönüşleri için gerekli tüm faaliyetleri içine almaktadır (Tokay ve Diğ., 2011:3).

Müşterilerden gelen talepleri karşılamak için malların belirtilen yerde, belirtilen zamanda etkin ve etkili olarak faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi sürecine lojistik denilmektedir (Gürdal, 2006:10). Lojistik faaliyetler, birçok sürecin yürütüldüğü kuruluşların ve bu kuruluşların birbirine bağlayan ulaşım hizmetlerinden oluşmaktadır. Bu kuruluşlar, ürünlerin üretildiği, hammaddelerin işlendiği, ambalajlandığı, stoklarının yapıldığı ve tüketildiği yerlerdir (Şahin, 2012:3).

2.4.1. Temel Lojistik Faaliyetleri

Uluslararası lojistik, sınırları aşan hareketleri içermekte ve bu hareketler yerel hareketlerden çok daha karmaşıktır. Uluslararası nakliye için gerekli olan belgeler, uzmanların hizmetlerini gerektiren durumlar, envanter içi geçiş, envanter yönetimi, bilgi yönetimi gibi karmaşık konular uluslararası lojistiğe olan talepleri arttırmaktadır. Günümüzde gelişen teknoloji ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda temel lojistik faaliyetleri çeşitlilik göstermektedir. Geçmişte sadece nakliye olarak verilen bu faaliyetler artık, günümüz koşulları ve müşterilerine her türlü hizmeti verme amacıyla olan lojistik firmaları sayesinde birçok hizmeti içinde barındırmaktadırlar. Lojistiğin faaliyet alanları aşağıdaki gibidir (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 2002:246).

2.4.1.1. Taşıma / Nakliye

Taşıma işlemi, lojistik faaliyetleri içinde en çok bilinen, hatta birçok kişi tarafından lojistik kavramı ile aynı anlamda kullanılan önemli bir süreçtir. Taşıma dar anlamda, kişilerin ve eşyaların fiziksel olarak bulundukları yerden başka yerlere hareketidir (Tanyaş, 2009: 1). Taşıma, tedarik süreci içinde bulunan hammadde, malzeme ve ürünlerin bir sonraki durumuna geçebilmesi için o malın daha sonraki sürecin gerçekleştirileceği yere getirilmesidir. Taşıma, müşteri talepleri doğrultusunda hammaddelerin üreticiye, üretilen malların tüketiciye ulaştırılmasını sağlar. Burada amaç malın sadece bir noktadan başka bir noktaya götürülmesi değil, bu işlemi gerçekleştirirken doğru, hızlı, güvenli ve ekonomik bir hizmet vermektir (Bamyacı, 2009: 77).

Taşıma yapılırken, kullanılan farklı taşıma türleri vardır. Bunlar; demir yolu, kara yolu, deniz yolu, hava yolu ve boru hattıdır. Her taşıma türünün kendine has

özellikleri vardır ve taşınacak mala göre hangi taşıma türünün uygun olduğuna karar verilir. Taşınan malın ve hizmetin özelliklerine göre, taşıyıcı firma seçimi yapılmaktadır. Malların ve hizmetlerin özelliği, taşıma türünü ve taşımacıyı belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Tanya, 2009: 2). Taşıma işleminin seçimini belirleyen en önemli etkenlerden biride maliyettir. Firmaların taşıma işlemine karar verme sürecinde; maliyet, hız, esneklik, güvenilirlik ve müşteri hizmetleri gelmektedir. Taşıma işleminin kararında bu etkenler göz önünde bulundurularak, en etkin taşıma türü ve taşıyıcı seçilmelidir (Bamyacı, 2009: 80).

Bir işletmenin yükünü taşımak için gereken uluslararası taşımacılık hizmetlerini planlamak, düzenlemek ve satın almak nakliye yönetimi olarak bilinir. Muhtemelen uluslararası lojistikte en pahalı olan tek unsurdur. Taşımacılık nakliyecisi yük taşımacılığı, taşıyıcı oranları ve ücretleri, taşıyıcı seçimi, belirli dokümantasyon, izleme ve hızlandırma, hasar ve hasar talepleri, zarar ve gözaltı, tehlikeli madde hareketleri, çalışan taşıma hizmetleri ve özel kullanım ile ilgilidir (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 2002: 257-258).

Yük konsolidasyonu, küçük gönderilerin büyük sevkiyatlara dönüştürülmesi anlamına gelir. Bunun nedeni, daha az sayıda kâğıt işi ve tek tek elleçleme işleminin söz konusu olması nedeniyle, taşıyıcıların daha büyük sevkiyatları ele almak için daha düşük bir ücret almasıdır. Bu nedenle, bir ulaşım yöneticileri, müşterinin günlük siparişlerini tek bir haftalık siparişe göre birleştirmeyi veya o ülkeye tek bir gönderi olarak ele alınan yabancı bir ülkedeki müşteriye sipariş vermeyi ve daha sonra her bir ülkeye teslimat için bu ülkenin içinde ayrılmayı istemektedir. Taşıyıcılar, oranlarını çeşitli yollarla kurarlar. Ulaştırma yöneticileri, oranların nasıl belirleneceğini ve bazı pazarlarda daha düşük oranlar için pazarlık yapabileceklerini bilmelidir (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 2002: 257-258).

Taşıyıcının performansı, kalitesinin bozulmadığından emin olmak için izlenmelidir. Giderek artan bir şekilde, ulaşım yöneticileri, noktadan noktaya taşıma çözümleri için tek mülkiyet altındaki modları yaratıcı bir şekilde birleştiren intermodal taşıyıcılardan taşımacılık hizmetleri satın almaktadır. Bu intermodal taşıyıcıların birçoğu, müşterilerinin global gönderi bilgilerine web tabanlı gerçek zamanlı erişim sunar. Ulaşım yöneticileri, modları nasıl ve nerede birleştireceğini de bilmelidir. İzleme ve hızlandırma her ikisi de, taşıyıcının elinde bulunan bir gönderiye ve bir yere dikkat etmeyi içerir. İzleme, gecikmiş veya yanlış yerleştirilmiş bir gönderi bulmak için gösterilen çaba olarak tanımlanabilir, hızlandırma, belirli bir gönderinin, alıcının

derhal ihtiyaç duyması nedeniyle taşıyıcı sistemi üzerinden daha hızlı hareket etme biçimi olarak ele alınabilir (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 2002: 257-258).

Günümüzde izleme ve hızlandırma, taşıyıcı ve gümrük veri tabanlarına internet üzerinden gerçek zamanlı gönderici erişimi ile kolaylaştırılmaktadır. Hasar ve hasar tazminatı talepleri, ulaşım yöneticilerinin sigorta şirketinden zarar miktarını tahsil etme girişiminde bulunmasını gerektirir. Demuraj ve alıkonma, trafik yöneticisinin taşıyıcı ekipmanı hemen yükleme ve boşaltma sorumluluğunu yansıtmaktadır. Taşıma işlemi gerçekleşmezse, nakliye işletmecisinin firması aracın ekipmanını serbest bırakana kadar, taşıyıcı günlük gözaltı veya demuraj ücretlerini değerlendirir. Bu, nakliyeciler ve alıcıların taşıyıcıların ekipmanlarını depo olarak kullanmasını engellemektir (Wood, Barone, Murphy and Wardlow, 2002: 257-258).

2.4.1.2. Dağıtım Merkezi Yönetimi, Depolama ve Antrepo İşlemleri

Dağıtım merkezleri tedarik zinciri içerisinde önemli bir yere sahiptir ve dağıtımın gerçekleşebilmesi için gerekli noktalardan biridir. Dağıtım merkezlerinin işlevleri, üretim için gereken bütün girdileri üretim alanlarına taşıırken, diğer taraftan da müşterilerin talepleri doğrultusunda üretilen nihai ürünlerin, pazara olan hareketine kolaylık sağlamaktır. Hammadde, ara mamuller ve mamuller ise depolar da istiflenir. Antrepolar; Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliklerinin belirlediği kurallar çerçevesinde kurulan, malların özelliklerine, miktarlarına ve kalitelerine bakılarak gümrük kıymet tespitinin yapıldığı yerlerdir. Dış ticarete antrepo hizmetlerinin lojistik firmaları tarafından üstlenildiği görülmektedir (Koban ve Keser, 2011:125).

Depolama, dış kaynak kullanan işletmeler tarafından tercih edilen lojistik faaliyetlerindendir. Bütünleşik lojistik hizmetlerinde depo yönetimi, sadece malların stoklanması değil, bununla birlikte yeni teknolojilerden yararlanarak, malların stok kontrollerinin de yapıldığı yeni hizmetler vermektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi, eski depo anlayışını ortadan kaldırarak dağıtım merkezi kavramını ortaya çıkarmıştır. Dağıtım merkezleri, malların depolanması ile birlikte envanterlerin kontrol edilmesi, siparişlerin müşterilerden alınması, fatura işlemlerinin yapılması vb. gibi birçok hizmeti de vermektedir. (Uslu ve Akçadağ, 2012: 151).

Bu lojistik faaliyet, firmanın stoklarının depolandığı yerlerin yönetimini de içerir. Depolar ve dağıtım merkezleri benzerdir, ancak malları hemen hareket ettirmeye daha fazla önem verir. Uluslararası lojistikte, genellikle üçüncü taraflar tarafından yönetilen, bir ihracatçı / ithalatçı için envanter bakımı ve depolamanın bir

parçası olduğu bir hizmet paketi sağlayan denizaşırı depolara sahip, hizmet sağlayıcıları tercih edilir (Wood, Barone, Murphy and Wardlow, 2002: 260).

2.4.1.3. Ambalajlama

“Ambalaj; bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımının sağlanabilmesi ve taşınacak ürünle ilgili bilgi iletişiminin kurulabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümüdür” (Koban ve Keser, 2011:232). Ambalajlama çok önemlidir çünkü lojistik fonksiyonları arasında ambalaj, fiziksel analizi sağlar. Lojistik, bir işletmenin tesisleri boyunca hareket eden bütün paketlerin kapasite ve boyutlarını belgeleyen ambalajlama ile başlar. Ambalajlama, işletmeyi değil aynı zamanda tedarikçiyi ve müşteriyi de içine alan lojistik ve üretim faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen bir süreçtir. Uluslararası lojistikte ise ambalajlamanın doğru yöntemlerle yapılması, iş akışını kolaylaştırmaktadır. Uluslararası pazarlarda, ürün kadar ambalajlamada önemlidir. Çünkü ürünün korunmasının yanında gerek pazarda tutunma ve tanıtmaya, gerekse güvenli bir taşıma yapılmasını sağlar (Goldsby ve Martichenko, 2005: 47).

Ambalajlamanın üç amacı; ürünün tanımlanması, korunması ve ele alınmasına yardımcı olmaktır. Tanımlama, ürünün barkotlama yoluyla otomatik tanıtılması gibi amaçlara hizmet eder. Ambalajlama, ürünü bir mağaza rafında öne çıkarır ve müşterinin satın alma kararını vermesini sağlar. Koruyucu fonksiyon, ürünü korumak ve ürünlere zarar gelmesini engellemektir. Ambalaj malzemelerinin seçimi, çevre korumaya yönelik kaygılardan etkilenir. Geri dönüştürülebilen veya geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılmış ambalajlar bu nedenle seçilmelidir. Bazı ülkeler, çevreye duyarlı ambalajlamayı zorunlu kıldıkları görülmektedir. Ambalajlama sırasında ürünün etiketlenme kısmı da çok önemlidir (Wood, Barone, Murphy and Wardlow, 2002: 249-250).

Etiketleme, bir paketin içeriğini tanımlamak için olan çeşitli işlemlere sahiptir ve genellikle ihracat yapan ülkenin dilinde de bulunur, bununla birlikte ithal eden ülkenin dilinde de olması genellikle tavsiye edilir. Alıcı, uluslararası taşıma için kullanılan aynı nakliye kartonunu da iç taşıma için sunmayı düşünebilir bu durumda ek etiketleme uygulanabilir. Günümüzde barkod etiketleri uygulanmaktadır ve bunların uygulanması, katma değerli hizmet verilmesini sağlamaktadır (Wood, Barone, Murphy and Wardlow, 2002: 249-250).

2.4.1.4. Satın Alma

Satın alma, işletmelerin ihtiyaç duydukları ürünleri belirlemesi, bu ihtiyacı karşılayacak tedarikçiye karar verilmesi, en uygun fiyatın belirlenmesi, ödeme şekline ve teslim şekline karar verilmesi, siparişin verilmesi, sipariş ile ilgili sözleşmenin hazırlanması ve siparişin teslim edilinceye kadar süreci içermektedir. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi için, alınan siparişleri, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurularak yerine getirmektir. Sipariş sürecinin daha verimli olabilmesi için firmanın üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarını birlikte yürütmesi gereklidir. İşletmenin müşteri memnuniyetini artırabilmek ve maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki ortaklıkları ile uyum içerisinde çalışması önerilmektedir. Bütün bunlar bir arada yapıldığında işletmenin bulunduğu tedarik zincirinde etkin bir sipariş sürecinden bahsedilebilir. Lojistik bilgi sistemi, sipariş yönetiminden başka bir şey değildir. Sipariş yönetimi ise müşteriye verilen hizmetin kalitesini ortaya koyar. Bu durumda müşterilere en üstün hizmeti sunmak, siparişlerin alınması, planlanması, hazırlanması ve gönderilmesi sırasında bilginin, ürünlerin ve belgelerin tam olarak hazırlanması ve işlemlerin hızlı yapılmasını ve teslim süresinin kısılmasını sağlamaktadır (Karayün ve diğerleri, 2012: 2).

“Talep yönetimi, bilgiye dayalı olarak talebin maksimum düzeyde karşılanmasını, buna karşın, gecikme süresinin, giderlerin, maliyet ve envanterin aşağıya çekilmesini amaçlamaktadır. Bu noktada zincir halkaları arasında doğru yönetilen bilgi iletişim ile talebin tahmini daha kolay yapılabilir. Talebin doğru tahmini ve esnek üretim yeteneği ile talep yönetimi gerçekleştirilebilir” (Koban ve Keser, 2011: 124).

2.4.1.5. Envanter Yönetimi

Envanter; üretim seviyesini ayarlamak ve satışları gerçekleştirirken müşterilerin isteklerini göz önünde bulundurmak amacı ile hammadde, yarı mamul, mamul, malzemenin elde tutulmasıdır. Envanter yönetimi ise, pazarlara ürün akışlarında nerede, ne kadar ürün bulundurulacağına karar vermektir (Koban ve Keser, 2011: 128). İşletmelerin üretimlerinin ve ürün çeşitlerinin artması, tedarik ve ürünlere ait etkenlerin belirsizlikleri ve kendi aralarındaki ilişkinin karışıklığı envanter yönetiminin önemini artırırken, envanter yönetiminde yapılan hatalar, işletme maliyetlerini yükseltmektedir (Keskin, 2006: 65). Fazladan stokta bulundurulmuş ürünler işletme için büyük bir maliyet kaybına yol açarken, ihtiyaç olduğu zamanda

stokta olmayan ürünler, üretim süreçlerinin doğru çalışmamasını ve var olan müşterileri kaybetmeye yol açtıkları değerlendirilmektedir (Koban ve Keser, 2011: 128).

Üretim planlaması, lojistik personelin yardımıyla yapılmakta ürün kapasitesine ve girdilerin kullanılabilirliğine sahip ürünlere yönelik talebi dengeleme girişimine göre planlanmaktadır. Uluslararası arenada, para birimlerinin göreceli değerlerinde beklenen değişimler, malzemelerin yolculuk yapması için daha uzun mesafeler ve zamanlar, ithalat kotaları gibi durumlar dikkate alınırken, gelen hammaddeler ve bileşenler üretim sürecine uyacak şekilde programlanmalıdır. Üretim sürecinin mevcut ve planlanan siparişleri yerine getirmesi, doğru satış tahminlerine bağlıdır. Üretilen ürünler toptancılara, perakendecilere ve müşterilere sevkiyat için programlanmalıdır (Wood, Barone, Murphy and Wardlow, 2002: 252-253).

2.4.1.6. Elleçleme

Elleçleme geçici depolanan eşyaların dış görünüşlerinin ve teknik özelliklerinin hiç bir değişikliğe uğramadan, durumlarını aynı şekilde koruyabilmeleri için gümrük kurallarına göre bazı işlemlere tabi tutulmasıdır (Dölek, 2004: 42). Elleçleme faaliyetleri uygulanırken, süreçlerin daha etkin olabilmesi için bazı prensiplere uyulması gerekir. Bu prensiplerden bazıları Keskin (2011: 215) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- **Standardizasyon:** Standart ekipmanların kullanılması, kaynak maliyetini düşürür.
- **Süreklilik:** Bu süreç, planlananın dışına çıkmadan, devamlılık olacak şekilde oluşturulursa, gereksiz süre kullanımına gidilmez.
- **Esneklik:** Elleçleme süreci, üretimin değişen yapısına ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
- **Etkinlik:** En üst seviyede etkinliğe sahip ekipmanlar kullanılmalıdır.
- **Optimizasyon:** Tüm süreçler belli standartlara uyumlu hale getirilmelidir.

İşletmelerdeki fiziki kaynaklar, operasyonları verimli bir şekilde desteklemeleri için uygun şekilde ele alınmalıdır. Fiziksel kaynaklarla ilgilenmenin önemli bir yönü tasarımlarıdır ve işletmelerin iyi tasarlanacağı imalat ve lojistik tesislerindeki fiziki kaynaklardan biri de elleçlemedir. İyi tasarlanmış bir elleçleme sistemi olmaması, üretim operasyonları gecikmelere neden olabilir, üretim süreleri artabilir, ürünler hasar görebilir veya kirlenebilir ve bir işletme içindeki hareket

maliyeti artabilir ve bu da işletme maliyetini artırabilir. İyi tasarlanmış bir elleçleme sistemi, diğer yandan üretim ve lojistik tesislerinin üretkenliklerini iyileştirmelerine, ürünlerin kalitesini artırmasına ve işletme maliyetlerini azaltmasına yardımcı olurken ayrıca elleçleme sistemi, işletme süreçlerini etkileyen tedarik zincirlerinin önemli bir bileşeni olma özelliğini korumaktadır (Hassan, 2010: 246).

2.4.1.7. Sigortalama

Malların satışında, alıcı ile satıcı arasında yapılan anlaşma ile malların teslim edilinceye kadar her türlü riskten korunması amacı ile sigortalanması gerekmektedir. Müşteri ile lojistik firması arasındaki güvenin sağlanması, malların ortaya çıkabilecek risklere karşı güvence altına alınması için sigortalama çok önemli bir lojistik fonksiyonudur (Koban ve Keser, 2011: 126).

Tedarik zinciri içerisinde sigorta sözleşmelerinin çok önemli bir yeri vardır.. Sigorta sözleşmesi, diğer sözleşmelere benzer bir şekilde, riski perakendeciden tedarikçiye aktararak tedarik zincirini koordine eder, bu durum perakendecinin belirsiz taleplere karşı belirli bir dereceye kadar korunmasını ve tedarik zincirinin verimliliğini artırmasına yardımcı olur. Sigorta sözleşmesi tedarik zincirini koordine etmede etkili olmasına rağmen, bazı sınırlamalara da sahiptir. En kritik sınırlama, tedarikçinin perakende satış durumunun izlenmesinde idari maliyete maruz kalmasıdır. Sigorta sözleşmesinin önemli bir varsayımı, perakendecinin pazar talebi ve ürün satış durumunun bilgisini tedarikçi ile paylaşmasıdır; bunun için satıcının ve perakendecinin kayıp satışlarını abartmasına engel olmak için perakendecinin satış durumunu izlemesi gerekir. Sigorta sözleşmesi kapsamında, perakendeci sadece bir risk payını paylaşır. Bu durum perakendecinin satış verimliliğini azaltabilir. Perakendecilerin azalan hevesi de bilgi güncellemelerine yansımıştır. Tedarikçi ile karşılaştırıldığında, perakendeci piyasaya doğru bir şekilde bakar; böylece pazar talepleri hakkında bilgi toplaması daha kolay olur. Bununla birlikte, piyasa talebi her zaman belirsizdir ve bilgi toplanması ve talep tahmini, önemli maliyetler içerir. Perakendeci, belirsiz talepten kaynaklanan tüm riskleri karşılarsa, daha iyi bir tahmin yapmak için mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamak için elinden gelenin en iyisini yaparken sigorta sözleşmesi bunu yapma isteğini azaltabilir (Lin, Cai and Xu, 2010: 845).

2.4.1.8. Gümrükleme

Gümrükleme lojistik faaliyetler içerisinde önemli bir role sahip olup, tamamlayıcı bir özelliği vardır. Dış kaynak kullanımının ilk kullanıldığı alanlardan biri olan gümrükleme süreci hizmet sağlayıcılar tarafından iyi yönetilmelidir. Her ülkenin kendi gümrük kuralları olduğu için, işletmeler bu lojistik faaliyetinde dış kaynak kullanımı yolunu seçerek, hizmet sağlayıcıların bu konudaki uzmanlıklarından yararlanarak, gümrükleme sürecini tamamlamaktadırlar. Gümrükleme sürecinde yapılan küçük hataların bile büyük yaptırımları olduğu için işletmelerin bu konuda kesinlikle konusunda uzman hizmet sağlayıcılarından yararlanmaları gerekmektedir. Gümrükleme, lojistik faaliyetler arasında tamamlayıcı ve uzmanlık gerektiren hizmetlerden biri olarak kabul edilir. Ulusal sınırların dışında veya ülke sınırları dışından yapılacak her türlü mal ve hizmetin satışında ve satın alınmasında gümrük mevzuatınca şekillenen gümrük işlemleri bir süreç olarak önemlidir ve bu süreç doğru bir şekilde yönetilmelidir (Koban ve Keser, 2011: 127).

2.5. İşletme Performansı

İşletmelerin belirledikleri hedeflerinin tanımlanması ve bu süreçte çalışan memnuniyetini göstermesi açısından performans değerlendirmesi yapmak önemlidir ayrıca işletme çalışanları iş analizlerini doğru yaparak işletmenin dinamiklerini ve ana hedeflerini belirlemelidir. Böylece işletme hedefleri açıkça ortaya konulmuş olmakla birlikte çalışanlar arası ilişkileri de güçlendirir (Şen, 2010:31). Performans, işletmelerin hedeflerine ulaşması için yaptıkları planlarının sonuçlarının nitel ve nicel olarak ifade edilirken belirli bir süre içinde işletmenin çıktıları veya sonuçları olarak da tanımlanması mümkündür (Öztek, 2005: 19). Performans yönetimi, bir işletmenin performansını ve başarısını artırması için çalışanların etkili yönetilmesine katkı sağlayan bir süreçtir bu sayede işletmeler belirledikleri hedeflerin doğru anlaşılmasını ve o hedeflere ulaşmada çalışanlarını yönlendirerek, onların gelişmesini sağlamaktadır (Çevik ve diğ., 2008: 57).

2.5.1. Performans Kavramı

Performans çok yönlü bir konudur ve performansın ana konusu verimlilik ve etkinliktir. Verimlilik kaynaklarla ilgili olup, bir çıktı seviyesi verilen girdileri en aza indirmekle ilgilidir. Etkinlik ise, bir girdi seviyesi göz önüne alındığında, geliri maksimize etme stratejisini belirlemekle ilgilidir (Wong, Soh, Chong and Karia, 2015:

687). Performans analizi, belirli hedeflerin gerçek başarı düzeylerinin ölçülmesi ve karşılaştırılması olup kaynak tahsisinin etkinliği ve şirket hedeflerinin sonucunu ölçmek için kullanılır (Lu ve Yang, 2010: 285).

Performans kriterleri; işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşım ulaşamadığını sayısal ölçülerle gösterebilir ayrıca bu kriterler sayesinde işletmeler gelişimlerini görebilme ve denetleyebilme şansına sahip olduklarından dolayı bu gelişimler rekabet açısından çok önem arz etmektedir (Çetin, 2010: 83). Performansın ölçülmesi işletmelerin kendi içlerindeki başarısızlıklarına seyirci kalmak yerine, bu durumları önceden görme, önlem alma ve sebeplerin araştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Maver, 2003: 260). Performans değerlendirme 1980'ler de toplam kalite yönetimi ile birlikte daha da önem kazanmıştır. Daha önceleri yılda bir kere yapılırken, çalışanların ve işletme süreçlerinin belirlenen hedeflere ulaşım ulaşmadığını görmek için daha sık yapılmaya başlanmıştır (Şen, 2010: 30). İşletmelerde performansın değerlendirilmesi, işletmenin kendi çabalarını değerlendirmesi ve pazardaki konumunu belirlemesi açısından zorunluluk haline gelirken performansın ölçülmesi, işletmenin karar verme konusunda da girdilerini sağlamaktadır (Öztek, 2005: 22).

2.5.2. İşletme Performansı Ölçümü

İşletmelerin performanslarını ölçmek istemelerinin çeşitli nedenleri vardır; müşteri memnuniyetini ölçmek, işletme faaliyetlerin doğru yapıp yapmadıklarını, kâr edip etmediklerini belirlemek, verilen yönetsel kararların doğru olup olmadığını yani gerçek verilere göre mi, duygusal olarak mı verilip verilmediğini anlamak, yanlışlarının belirlenmesi ve işletmenin başarısını belirlemek bunların başında gelir (Parker, 2006: 63). İşletme performansının ölçülmesi yıllardır araştırılan bir konudur. Daha önceleri işletmelerin performansını ölçmede ki tek kriter finansal verilerken, günümüzde bu kriterin yanında başka kriterlerde kullanılmakta olup sadece finansal veriler, işletmenin performansını belirleme de yeterli olmamaktadır (Keenerly and Neely, 2002: 1223). Etkin bir işletme performans ölçüm sistemi, finansal ve finansal olmayan verileri içeren “Kurumsal Karne” çerçevesinde olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1992). İşletme performansını ölçmek için finansal oranların kullanılması yeni bir yöntem değildir, bazı çalışmalarda farklı bağımsız değişkenler mali oranlar geliştirilerek ve kullanılarak yeni finansal analizlerde yapılmaktadır (Delen, Kuzey, Uyar, 2013: 3971). Mali tablolarda yaygın olarak bulunan değişkenler kullanılarak

hesaplanan finansal oranlar aşağıdaki faydaları sağlayabilir (Ross, Westerfield ve Jordan, 2003):

- Yöneticilerin performanslarını ödüllendirme amacı ile ölçmek.
- Çok seviyeli işletmelerde bölümlerin performansını ölçmek.
- Mevcut veya potansiyel yatırımcılara tarihsel bilgi sağlayarak, gelecekteki durumunu yansıtmak için ölçmek.
- Kredi verenlere ve tedarikçilere bilgi sağlanması için ölçmek.
- Rakiplerin rekabetçi pozisyonlarını değerlendirmek için ölçmek.
- Kazanımların finansal performansını değerlendirmek için ölçmek.

Bu sağlanan faydaların dışında, finansal oranlar gelecekteki performansında tahmin edilmesi amacı ile kullanılmakta olup ayrıca finansal sıkıntılar ve başarısızlıkları da tahmin etmek ve model geliştirmek amacı ile de faydalanılmaktadır. İşletmenin performansı belirlemek istemesinin temel amaçlarından birisi iyi veya kötü performans gösteren işletmelerin potansiyel değerlerini tanımlamak ve işletmenin gelecekteki durumunun öngörülmesine ve gereken önlemlerin alınmasına öncülük etmektir (Kumar and Ravi, 2007).

Günümüzde ise finansal verilerin yanında başka kriterlere de bakılarak işletme performansı ölçülmektedir. Bunlardan en önemlileri; verimlilik, kâr, kalite, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, teknolojik etkinlik, çalışan memnuniyeti ve pazar payıdır (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 85).

2.5.2.1. İşletmede Verimlilik

İşletmelerde verimlilik, girdilerini çıktılarına dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlanabilir ve varlıkların fiyatlandırılmasında önemli bir rol oynar. Verimli bir işletme, diğer tüm durumlar sabitken (ceteris paribus) yatırımcılar tarafından verimsiz bir işletmeden daha yüksek değerde olmalıdır çünkü verimli bir işletme tedarik edilen kaynakları daha iyi kullanma kapasitesine ve daha düşük bir hata riskine sahiptir. İşletme verimsizliği değişken bir risk değildir ve piyasa riski veya diğer yaygın olarak kullanılan risk faktörleri tarafından ele geçirilmesi mümkün değildir (Firjins, Margaritis ve Psillaki, 2012: 296). Bir sektörün organizasyon verimliliği işletme arasındaki kaynakların yeniden tahsis edilmesinden elde edilecek çıktı kazancı belirlenerek analiz edilir. Yalnızca girdi değil, aynı zamanda çıktıların da işletme düzeyinde sabit oranlara sahip olması gerekir. Endüstriler kendi ürünlerini (birincil çıktılar) ve diğer endüstrilerin ürünlerini (ikincil çıktılar) üreterek bu iki çıktının

verimlilik hesaplarını kullanarak daha etkin bir verimlik sonucu elde edebilirler (Amores ve Raa, 2014: 26).

İşletme verimliliğini artırmak iş birimleri arasındaki öncelikli hedef olmakla birlikte işletme performansının iyileştirilmesi ve en üst düzeye çıkarılması için işletme varlıklarına hissedar eklenmeli ve zenginliği artırılmalıdır. Kaynakların az olduğu gerçeği göz önüne alındığında işletme verimliliğinin önemi daha da artmaktadır. Belirli bir hedefi gerçekleştirmek için elde olan en az girdileri kullanarak, daha yüksek çıktılar elde etmek işletme değerini maksimize eder ve verimliliği en üst seviyeye çıkartır. Verimliliğin içsel öngörülebilirlik avantajı sayesinde işletme faaliyetleri kolaylaşır ve tahmin edilebilir hale gelir. Verimlilik değişikliklerinin bir işletmenin gelecekteki kazançlarını doğrudan yansıttığını ve tahminlerde iyileştirme için işletmelere bilgi gücünü sağladığı görülürken benzer şekilde işletmelerin kârlılıklarını (öz kaynak getirisi) arttığı gözlemlenmektedir. Bir işletmenin değeri ile işletme kaynaklarının kullanımı arasında güçlü bir bağ var olup etkin piyasa koşullarına meydan okuma potansiyeline sahip işletmenin, teknik verimliliği ile performansı (varlıklardaki getiriler) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Gyan, Brahmana ve Bakri, 2017: 1106)

İşletmelerin verimlilikleri pazar payını belirler, bu ilişki sayesinde işletmeler verimliliklerini artırmak için çaba sarf ederlerken daha rekabetçi bir yapıya bürünürler. Bu rekabetçi yaklaşımda işletmelerin yüksek pazar paylarına sahip olmalarını sağlar. Artan rekabet işletmelerin verimliliğini artırırken bunun yansıması olarak işletme performansı da artmış olur. Artan rekabet tipik olarak sanayi yoğunluğunun azalması ve hükümetin koyduğu bir giriş bariyerinin kaldırılması veya ticaret serbestleştirilmesi (tarife indirimleri) ile ölçülebilir (Bayar, Cornett, Erhemjamts, Leverty ve Tehranian, 2018: 249).

2.5.2.2. İşletmelerde Kâr

İşletmeler için yapılan çoğu kârlılık çalışmaları aynı spesifik kontrol değişkenlerini içerir bunlar; yaş, boyut ve kaldıraç gücü (borç oranı) olarak sıralamak mümkündür. Birincisi işletmenin yaşam döngüsü için yaş hesaplarıdır. Yeni kurulan işletmeler, öğrenme etkilerini deneyimleyebilir, iyi bilinen bir markadan ve istikrarlı bir müşteri tabanından yararlanarak işletme kârlılığını artırabilir. Tersine eski işletmeler rutinlerde daha fazla sıkışır ve genç işletmeler ile karşılaştırıldığında değişen pazar tercihlerine kolaylıkla tepki veremezler. İkinci kontrol değişkeni

büyüklüğü işletmelerin kârlılığını inceleyen araştırmalarda en sık karşılaşılan değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmakla birlikte boyut ile kârlılık arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaların bulguları oldukça yetersizdir (Schoenmaker, Cauwenberge ve Bauwhede, 2014: 1293).

Büyük işletmeler için hem olumlu hem de olumsuz bir etki söz konusu olup büyük işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanabilir, ürün çeşitliliğini artırabilir ve pazarı daha kolay kontrol edebilir. Dahası, daha büyük işletmeler reklamlara daha fazla harcama yapmakta, böylece potansiyel müşterilerin farkındalığını ve müşteri sayısını artırmakta buna bağlı olarak da işletme yükselmektedir. Öte yandan işletme büyüklüğü ve kârlılık arasında negatif bir kârlılığı ilişki ortaya çıkabilir çünkü işletme sahipleri ve yöneticilerin çıkarları birbirinden farklıdır. İşletme sahiplerinin ana hedefleri kârlılıkken, yöneticiler kişisel refahı sağlamayı ön planda tutar. Daha büyük işletmelerde, kendi hedeflerini takip edebilecek yöneticileri kontrol etmek zordur bu da daha düşük işletme kârlılığı ile sonuçlanabilir. Son kontrol değişkeni ise kaldıraç gücüdür. Yaş ve boyuta benzer bir şekilde kaldıraç gücü de işletme kârlılığına hem olumlu hem de olumsuz şekilde yansiyabilir. Borç bir yandan işletmenin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlarken öte yandan borç verenler borç verme konusunda kısıtlayıcı şartlar koymaya eğilimlidirler, bu da yatırım fırsatları için mevcut parayı sınırlayabilmektedir (Schoenmaker, Cauwenberge ve Bauwhede, 2014: 1293).

Kârlılık düzeyi bir işletmenin ürün pazarları için mevcut rekabet ortamında mevcut üretkenliğini yansıtırken bu ortam statik değildir. Zaman içinde işletmeler kendi rekabet pozisyonlarındaki dalgalanmaların yanı sıra faaliyet gösterdikleri ürün pazarlarının rekabetçi ortamı nedeniyle kârlılıklarında iniş çıkışlar görülebilir. Son zamanlardaki kârlılık anlayışı, bir işletmenin mevcut kârlılık düzeyine ulaşırken karşılaştığı zorlukları ve başarıları ortaya koymaktadır ve bu anlayıştaki eğilim gelecekteki kârlılık için beklentilere ışık tutabilmektedir. Kâr eğilimi elde edilen kazancın beklenen kazançtan ne kadar saptığını gösterir ve işletmenin kârlılığındaki bu durum yakın zamandaki beklenen durumunu temsil ederken bu da beklenen kazançların önemli bir belirleyicisi durumuna gelir (Maiga, Nilsson ve Ax, 2015: 423).

2.5.2.3. İşletmelerde Kalite

Toplam kalite yönetimi temel olarak kalite geliştirme, bakım ve iyileştirme olmak üzere birbiriyle ilişkili üç boyutun bir entegrasyonu olarak görülmekte olup işletmelerin görev ortamındaki farklı kamusal ve özel sektörün sürdürdüğü çabalar sayesinde

bunların sistematik olarak gerçekleştirilmesidir. Ayrıca temel amacın tam müşteri memnuniyetini sağlanması ve nihai hedefin üretim ve hizmet işlevlerini uygun maliyetli seviyelere düşürülmesi olarak ele alınmaktadır (de Brincat, 2014: 20).

Toplam kalite yönetimi; toplam kalite kontrolü ve toplam kalite öğrenimi olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Toplam kalite kontrolü uygulamaları kalite güvence faaliyetlerine odaklanırken, toplam kalite öğrenimi çalışanları geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu öğeler; performansa dayalı kaliteye odaklanarak mekanistik ve yeniliği destekleyen çalışan gelişimi odaklı organik olarak tanımlanabilir. Kalite yönetim inovasyonu ise ürünler ve süreçlerdeki yenilikleri spesifik olarak destekleyen veya geliştiren toplam kalite yönetiminin unsurları olarak tanımlarız. Bu uygulamalar, kalite standartlarını koruyan veya kontrol eden uygulamaların aksine, kalite geliştirme ile sonuçlanabilir (Jackson, Gopalakrishna-Remani, Mishra ve Napier, 2015: 144). İşletmelerde kalite konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülse de nihai hedef olarak kalitenin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesinin ortak yaklaşım olduğu dikkat çekmektedir. İşletmelerde kalite konusunda Garvin'in yaklaşımları önemli bir yer tutmaktadır.

Garvin kalite için sekiz kritik boyut önermektedir. Bunlar; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verilebilirlik, estetik ve algılanan kalitedir. Bir ürün veya hizmet, bir kalite boyutunda yüksek düzeyde, bir diğerinde düşük düzeyde olabilir ve yüksek düzeydeki kalite boyutunu elde etmek için diğer kalite boyutundan vazgeçilebilir. Stratejik kalite yönetimini mümkün kılan bu karşılıklı etkileşimdir; seçilen boyutlarda rekabet etmek yöneticiler için bir meydan okumadır. Garvin kalitenin boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Performans: Kalitenin bu boyutu ölçülebilir nitelikler içerdiğinden, markalar objektif olarak genellikle performansın bireysel yönlerine göre sıralanmışlardır. Bununla birlikte, genel performans sıralamalarının, özellikle her tüketicinin ihtiyaç duymadığı faydaları içerdiklerinde gelişmesi daha zor olmaktadır. Bazı performans standartları öznel tercihlere dayanmaktadır ancak tercihler nesnel bir standardın gücüne sahip oldukları için evrenseldir.

Özellikler: İkincil bir boyut olup, tüketicinin mal veya hizmete duyulan çekiciliğini artırmaktadır. Özelliklerin nesnel ve ölçülebilir nitelikler içermesi önemlidir. Önyargılar değil, nesnel bireysel ihtiyaçlara dönüştürülmesi kalite farklılıklarını etkilemektedir.

Güvenirlilik: Bu boyut, belirli bir süre içinde arızalanan veya bir ürünün arızalanma olasılığını yansıtır. En yaygın güvenilirlik ölçümleri arasında başarısızlık için ortalama süre, başarısızlıklar arasındaki ortalama süre ve birim zamandaki başarısızlık oranı yer almaktadır. Bu önlemler, belirli bir süre için bir ürünün kullanılmasını gerektirdiğinden dayanıklı tüketim malları, anında tüketilen ürün ve hizmetlerden daha önemlidir.

Uygunluk: Bu kalite boyutu, bir ürünün tasarım ve işletim özelliklerinin belirlenen standartlara uygunluk derecesi ile ilgilidir. Tüm ürün ve hizmetler bazı özellikler içerir. Yeni tasarımlar geliştirildiğinde, malzemelerin saflık standartları için boyutlar belirlenir. Bu özellikler bir hedef veya merkez olarak ifade edilir ve belirlenen aralıklarda merkezden sapmalara izin verilir.

Dayanıklılık: Ürün ömrünün bir ölçüsüdür, hem ekonomik hem de teknik boyutlara sahiptir. Teknik olarak, dayanıklılık, bozulmadan önce bir üründen elde edilen kullanım miktarı olarak tanımlanabilir. Ekonomik olarak; tüketiciler daha yeni ve daha güvenilir bir modelin yatırım ve işletme giderlerine karşı gelecekteki onarımların hem mali hem de kişisel rahatsızlıktan beklenen maliyetini ölçmelidir.

Servis: Bu kalite boyutu; hız, nezaket, yetkinlik ve onarım kolaylığıdır. Bu değişkenlerin bazıları farklı kişisel kabul edilebilir hizmet standartlarını yansıtmakta olup diğerleri ise nesnel olarak ölçülebilir durumdadır. Sorunların hemen çözülmediği ve şikâyetlerin bildirildiği durumlarda, işletmenin şikâyet işleme süreçleri, tüketicilerin nihai ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmesini etkileyebilir.

Estetik: Bir ürünün nasıl görüldüğü, hissettirdiği, sesi, zevki ya da kokusu gibi kişisel bir yargı ve bireysel tercihinin yansıması olduğu çok açıktır. Estetik seçimler evrensel değildir ve bu boyutta herkesi memnun etmek mümkün değildir.

Algılanan Kalite: Tüketicilerin bir ürün veya hizmetin özellikleri hakkında her zaman tam bir bilgisi yoktur bu nedenle markaları karşılaştırılması tüketiciler için zordur. Bir ürünün dayanıklılığı nadiren doğrudan gözlemlenebilir, genellikle ürünün çeşitli somut ve soyut yönlerinden anlaşılması beklenmektedir (Garvin, 1987: 104-107).

2.5.2.4. İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürünler birçok üreticinin rekabet odağı haline geldikçe yeni ürün geliştirme süreci bu işletmeler için giderek daha önemli bir hale gelmektedir. İşletmelerin pazarlarda kaliteye ve zamana karşı rekabet etmeleri ürün geliştirme

süreci bilgisinin etkin bir şekilde paylaşılmasını ve aktarılmasını sağlayarak işletmelere rekabet avantajı kazandırmıştır. Ürün geliştirme süreci, bir işletmenin yeni bir ürün yaratmak, tasarlamak ve ticarileştirmek için kullandığı bir dizi adım veya etkinlikten oluşur. Ürün geliştirme, farklı uzmanlık ve farklı deneyim seviyelerine sahip kuruluşun farklı bölümlerinden insanların işbirliğini gerektirirken yeni ürün geliştirme sürecindeki faaliyetleri yönetmek için etkili bir iletişimin önemi büyüktür (Bradfield ve Gao, 2007: 1489-1490).

Yeni ürün kararları, bir işin geleceğini belirleyen ve bir işletme içindeki çeşitli işlevsel alanları içeren önemli stratejik etkilere sahiptir. Son zamandaki çalışmalar, kaynak temelli görüşün yeni ürün geliştirmede bir işletmenin başarısını açıklamak için çok uygun olduğunu göstermektedir. İşletmenin kaynak temelli görünümü yeni ürün geliştirmede çalışanları ve işletmenin bilgisini bir kaynak ve yetenek paketi olarak nitelendirmektedir. Kaynak temelli görüşü yüksek teknoloji pazarlarındaki işletmelerin kârlılıklarındaki değişimler, pazarlama, AR-GE ve operasyon kabiliyetlerindeki farklılıklar ve bunların etkileşimleri açısından açıklamak mümkündür. İlgili araçların yeteneklerine ek olarak, yeni ürün geliştirme sürecinin performansı organizasyonel yeteneklere bağlıdır. Örgütsel ve bireysel yeterlilikler arasındaki karşılıklı ilişkilerin analitik olarak ele alınması zor olmaktadır çünkü işletmeler heterojen, karmaşık, dinamik, doğrusal olmayan, uyarlanabilir ve evrimleşen sistemlerdir ve örgütsel eylemin uyarlanabilir insanlar arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Natter, Mild, Feurstein, Dorffner ve Taudes, 2001: 1029-1030).

Yeni ürün geliştirme inovasyonun en önemli süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve birçok işletme için rekabetçilikte önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda tüm paydaşların artan baskısı ile sürdürülebilirlik tüm işletmelere verilen güncel bir taleptir. Değer yaratma süreci için her zamanki yenilik biçimi yeni ürün geliştirme ile gerçekleşmekte olup bilimsel, teknolojik ve piyasa bilgisi gibi farklı nitelikteki dağınık bilginin, farklılaşmış ürünlere yol açacak şekilde entegre edilmesine dayanmaktadır. İşletmelerin performansı ile ilgili çalışmalar sürekli olarak yeni ürün geliştirmeyi daha yüksek bir performans kaynağı olarak göstermekte olup iyileştirmeye yönelik çabaların nasıl yönlendirileceğine dair hala çok az bir gelişme sağlanabilmiştir. Birçok çalışma yeni ürün geliştirmenin sadece ürün üretmek olmadığını bununla birlikte potansiyel faydalar sağlayan organizasyonel düzeyde gelişmenin sürekli değişim için güçlü bir doğal itici güç olduğunu

savunmaktadır. Böylelikle yeni ürün geliştirme yeteneği rekabet avantajı yaratmaktadır. Geleneksel olarak yenilik süreçleri bir nedensel dizilim boyunca alt süreçleri tanımlayan doğrusal bir perspektifte gösterilmiş olmakla birlikte bu durum yeni ürün geliştirmede de farklı değildir (Hashiba ve Paiva, 2016: 189).

2.5.2.5. İşletmelerde Teknolojik Etkinlik

Örgütsel yenilik işletmelerde iş yönetimi için yeni organizasyonel yöntemlerin veya bir işletme ve harici araçlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkması olup işletmeler için en önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklardan birisidir. Teknolojik etkinlik kabiliyetlerinin önkoşulu örgütsel yeniliktir. Yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olduğu göz önüne alındığında bu işletme performansı için önemli bir konudur. Son zamanlardaki bazı çalışmalar örgütsel ve teknolojik yenilik arasındaki sinerjinin onları ikame süreçleri yerine tamamlayıcı süreçler haline getirdiğini gösteren ve bunların tamamlayıcı niteliğinden bahsetmektedir (Camison ve Lopez, 2014: 2891).

Teknolojik etkinliği anlayabilmenin en iyi yöntemi üretim sınırındaki değişikliklerle bakmaktır. Toplam faktör verimliliği değişimi; teknolojik etkinlik ve teknik verimlilik değişiminin toplamıdır. Bu nedenle teknik verimlilikteki değişikliklerin toplam faktör verimliliğini etkilediğini bilmek önemlidir ayrıca literatürde dağıtım ve teknik verim referans olarak alınmıştır. Bir işletme doğru orantıdaki faktörleri kullandığında dağıtım etkinliği oluştururken teknik verimliliği artırabilmek ise işletmelerin teknolojik etkinliğini artırmasına bağlıdır. Teknolojik etkinliği yüksek olan işletmelerin işletme verimliliği de yüksektir dolayısıyla işletme performanslarında da yükselmeler göze çarpar (Ray, 2006: 127).

Teknolojik kabiliyetin gelişimi veya teknik değişimi yönetme yeteneği yakın zamana kadar, yeni fiziki sermayeye ya da yabancı teknolojiye yatırım yaparak kolay ve hızlı bir şekilde teşvik edilebilecek bir süreç olarak görülmüştür. Teknolojik kabiliyet yurtdışından ithal edilen teknolojiyi adapte etme ve yeni edinilen teknolojiyi yönetmek için ihtiyaç duyulan kaynakları birleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynaklar; beceri, bilgi, deneyim, kurumsal yapıları ve bağlantıyı içerir. Teknoloji lisanslama ve yabancı sermayeye ek olarak ihracat, potansiyel olarak işletmelere yurtdışından teknoloji edinme imkânı sağlamaktadır. İşletmeler teknolojiyi Ar-Ge ve iş eğitimi üzerine yaptıkları harcamalarla değiştirmeye ya da uyarlamaya çalışmalıdırlar. İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak yurtdışı pazarlarına, resmi

lisanslara, doğrudan yabancı yatırımcılara ulaşarak ve onlardan elde ettiği teknoloji kullanarak geliştirdiği yeni ürünler işletme verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki teknik değişimin niteliği ve kapsamı üzerine yapılan son araştırmalar teknolojik kabiliyet birikiminin başka bir faaliyetin ürünü olarak değil kendi iş sürecinde bir faaliyet olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Sanayileşme süreci içerisinde kullanılan kaynaklar daha uzmanlaşmış ve karmaşık hale geldikçe doğrudan üretken kapasitedeki yatırımları optimize etmeyi amaçlayan ticaret ve diğer politikalar teknolojik yatırımların çok yüksek seviyelerde olmasını engellemektedir. İşletmelerin teknolojik kabiliyet kazanmalarının en etkili yolu yeni teknolojileri belirli durumlara veya üretim koşullarına uyacak şekilde adapte eden sürekli değişiklikler yapmaktır. İkincisi, teknoloji kabiliyeti inşa ederek bu işletmelerin kendi Ar-Ge yatırımlarına, insan kaynakları ve becerilerinin geliştirilmesine özellikle de iş eğitime bağlıdır (Aw ve Batra, 1998: 59).

2.5.2.6. İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti

Performans değerlendirmesi artık kuruluşların çalışanları değerlendirmek ve yetkinliklerini geliştirmek, performansı arttırmak ve ödülleri dağıtmak için çaba gösterdiği çeşitli faaliyetleri kapsayan genel bir terim olarak görülmektedir. Performans değerlendirmesinde memnuniyet en sık ölçülen değerlendirme reaksiyonudur ve yapılan çalışmalar iş tatmininin performansla pozitif ilişkili olmasından dolayı, performans ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Monis ve Sreedhara, 2010:216). “Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak ve korumak diğer sektörler göre görece daha güçtür. Bu nedenle çalışanlarının iş performanslarının yüksek olması artan müşteri memnuniyeti olarak işletmelere geri dönmektedir” (Yaşar Uğurlu, 2016:162).

Değerleme etkililiği bir performans değerlendirme sisteminin doğruluğuna ve katılımcıların değerlendirme sürecine yönelik algıları veya tepkileri gibi niteliksel yönleri bağlıdır. Birçok çalışmada tepkilerin değerlendirmenin etkililiğinin en önemli göstergesi olabileceği iddia edilmektedir. Çalışanların bunu yararlı, adil ve geçerli olarak algılamaması durumunda psikometrik olarak en uygun değerlendirme sistemi bile etkisiz kalabilir. Performans yönetimi artık sadece doğrulukla ilgili olmayıp gelişme, mülkiyet, girdi, değerlendirme ve örgütsel ekibin bir parçası olmak gibi pek çok alanı kapsamaktadır. Olumlu değerlendirme algısına sahip çalışanlar daha yüksek duygusal algılara ve içsel motivasyona sahip olurken daha az pozitif algıya sahip

olanlar ise az işlenmiş ve içsel olarak düşük motivasyona sahip olabilirler. Çalışan memnuniyet ölçümleri arasında; sistem memnuniyeti, oturum memnuniyeti, algılanan fayda, algılanan doğruluk ve adalet algıları sayılabilir (Saratun ve Rungruang, 2013: 87).

Çalışan memnuniyeti yani iş tatmini kalite prensiplerinden etkilenen ve temel önceliği süreçler ve insanların olduğu, Avrupa Kalite Yönetim Modeli Vakfı tarafından açıkça gösterilen karmaşık bir fenomendir ve çalışan memnuniyeti hizmet kalitesini etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin literatürde işletmelerin bir bütün olarak verimliliğini ve esnekliğini geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak ele alındığında işletme performansı çok yönlü bir kavramdır ve kalite sonuçlarında iyileşme anlamına gelmektedir. Çalışanların memnuniyeti işletme süreçlerinde ve finansal sonuçlarda iyileşme anlamına gelmektedir. İşletmelerin çalışanlarına tatmin edici ve uzun vadeli bir kariyer sunması çalışan memnuniyeti açısından önemli olduğundan birçok çalışanın işletmelerde yer almasının temel sebeplerinden birisidir. Araştırmalara göre çalışanların işletmelerden ayrılma nedenlerinin başında ücretlerin yetersiz olması gelse de, çalışanlar kişisel gelişim ve büyüme fırsatları konusunda da derin endişe duydukları gözlemlenmektedir (Garcia, Rama, Saraiva ve Pires, 2016: 595).

Çalışanların yönetiminin önemi, başarı için doğru yönetimin gerekli olduğuna, bir kurumun etkinliği insanların rollerini ne ölçüde yerine getirdiklerine ve ortak hedeflere doğru birlikte hareket etmelerine bağlıdır. Çalışan ve süreç yönetimi birbiri ile bağlantılıdır. Sorunların çözümünde çalışanlarının katılımını teşvik ve motive etmeyen işletmelerin, süreçleri iyileştirme veya kalite iyileştirme sürecini yürütmek için gerekli olan bilginin etkin bir şekilde iletilmesini sağlamak konusunda başarılı olamazlar ve bu durum tüm süreçlerin yönetimini olumsuz etkiler. Süreçlerin yönetimi, süreçleri yürütenler ve sürekli iyileştirme ile çalışanlar arasında bir ilişki olduğunu gösterir çünkü kalite iyileştirme süreci insanlara dayanan bir örgütsel öğrenme sürecidir (Garcia, vd. 2016: 595).

2.5.2.7. İşletmelerde Pazar Payı

Pazar payı bir işletmenin pazarlarda mal ve hizmetlerinin çekiciliğiyle belirlenmekte olup kalite ile pazar payı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Lojistik hizmet performansının üç boyutu (operasyonel, ilişkisel ve maliyet performansı) ile müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve pazar payı arasında pozitif

bir ilişki olduğundan dolayı pazar payının performansı etkilediği ve önemli bir işletme performansı endeksi olduğu kabul edilmektedir. Birçok çalışma, işletmenin kârlılığı ve pazar payı arasında da pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte olup işletmenin yüksek pazar payının kârlılık oranını artırdığını öne sürmektedir. Pazarın gücü, daha yüksek pazar paylarına sahip işletmelerin daha düşük girdi maliyetleri elde etmelerine olanak tanıdığından dolayı bu işletmeler piyasanın takipçileri olmak yerine fiyat sabitleyicileri olarak hareket edebilme kabiliyetini kazanırlar(Lee, 2013: 464-466).

İşletmeler ana faaliyet alanları zaten olgunlaşmış pazarlarda pazar payını artırma fırsatlarını yeniden değerlendirmekten kaçınmamalıdır. Bu nedenle pazar payı analizi, çoğu işletme için pazarlama araştırmasının ve planlamasının önemli bir parçası olarak görülmektedir. Pazar payı analizi fırsatların birbiriyle olan ilişkilerini deşifre etmek, alternatif stratejilerden kaynaklanabilecek muhtemel pazar payı artışlarını yansıtmak ve tahmin etmek, hisse büyüme fırsatlarını açığa çıkarmak, alternatif hisse büyüme stratejileri ile istihdam edilen varlıkların muhtemel getirisini hesaplamak için öngörüler sağlayabilmektedir (Weber ve Dholakia, 1998: 402).

Kârlılığın nedenlerini anlamak işletmeleri inceleyen disiplinlerde önemli bir konudur. İş politikasının kendine özgü yaklaşımı, üstün performansa ulaşmak için tasarlanan hedeflere ve stratejilere odaklanmak ve daha büyük bir kâr elde etmektir. Pazar payı ve kârlılık arasındaki ilişki belki de iş politikasında en çok çalışılan konulardan birisi olup bunlar arasındaki ilişki inkâr edilemez. Bazı çalışmalarda yüksek pazar payının daha yüksek kârlara yol açtığı görüşü dile getirilmektedir. Araştırma bulguları pazar payı ve kârlılık ilişkisinin stratejik ve rekabetçi ortamlara bağlı olduğundan bu etkilerin ölçülen ilişkinin en az bir bileşenini oluşturduğunu görülmektedir. Daha yüksek pazar payı piyasa gücü ve ölçek etkileri ve öğrenme etkilerinden kaynaklanan daha düşük maliyetler nedeniyle daha fazla kâr sağlar. Pazar payı doğrudan geri dönüşü etkilediği ayrıca maliyetlerin düşürülmesi yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Laverty, 2001: 607).

2.6. Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi

Dış kaynak kullanımı daha önce kuruluşun kendisi tarafından sağlanan malları veya hizmetleri harici olarak elde etmek için önceden belirlenmiş bir araç olarak tanımlanabilir. İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olduğu faaliyetlere odaklanmak ve diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamak için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Dış kaynak kullanımı işletmelerin ana

stratejilerinin geliştirilmesini teşvik etmek için işletme faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması yoluyla işletme stratejilerini geliştirilmesine katkı sağlar. Zaman içinde işletmeleri korumak için gerekli stratejiyi uygulayarak temel yetkinlikleri tanımlama, geliştirme ve kullanma kapasitesini artırmak gereklidir. İşletmelerin uzman olmadıkları alanlardaki hizmetlerin dış kaynak hizmeti veren işletmelerden alınması, işletmelerin daha fazla katma değer yaratan faaliyetlere odaklanmasını sağlar böylece bu faaliyetlerin örtük potansiyelini en üst düzeye çıkartmasına yardımcı olur. Bunu başarmak için işletmenin hangi faaliyetlerini işletme içinde gerçekleştireceğine ve hangi faaliyetlerin dış kaynaklara yükleneceğine karar vererek organizasyonun büyüklüğünü ve sınırlarını yeniden tanımlaması gerekir. Bu şekilde işletme dikey entegrasyon stratejileri ile faaliyetlerin dışsallaştırılması arasında bir denge kurmaya çalışır. Dış kaynak kullanımı bir yandan işletmenin sınırlarını oluşturmayı amaçlayan yönetimden kaynaklanan baskılara ve diğer taraftan daha yakın işbirliğinden elde edilebilecek olası avantajların artan bir şekilde tanınmasına bağlı olarak organizasyonel stratejinin önemli bir bileşeni haline gelmektedir. İçsel teknolojik kabiliyetlerin kaybını telafi etmek için işletmeler içsel kapasitelerinin bilgi ve inovasyon üretmeye etkin bir şekilde ikame olabilecek dış ortaklara olan güvenlerini giderek artırmaktadır (Bustinza, Aranda ve Gutierrez, 2010: 276).

Günümüzün dinamik küreselleşmiş iş döneminde maliyet baskıları ve piyasa rekabeti ile karşı karşıya kalındığında giderek daha fazla işletme varlığını sürdürmek için dış kaynak kullanım yoluna başvurmaktadır. Bir iş ve rekabet avantajı açısından bakıldığında uzmanların dış kaynak kullanımına dâhil olma stratejilerinin yararlı olup olmadığını anlamaları gerekmektedir. Dahası yöneticilerin işletmelerin takip ettiği dış kaynak uygulamalarını ve bu uygulamalardan kaynaklanan sonuçları öğrenmeleri gerekmektedir. Bu öğrenme işletmelerin kendi dış kaynak stratejilerini ve sonuçlarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Özellikle değerlendirmelerine bağlı olarak yöneticiler işletmelerin dış kaynak kullanım hamlelerini artırmaya ya da dış sağlayıcılara olan güveni azaltmaya ve dışarıdan temin edilen işlevleri kendi bünyesine katmaya devam edecek bir konumda olacaklardır. Dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyeti için önemli maliyet tasarrufları ile sonuçlanabileceği gibi tüm işletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanıp faydalanmadığı ve işletme performansını etkileyip etkilemediği hala araştırılan bir konudur. Dış kaynak kullanımı işletme performansını genellikle artırır ancak her zaman bu durum söz konusu olmayabilir. Özellikle dış kaynak kullanımı işletme üzerinde olumlu, olumsuz,

karışık, yönetilebilir veya hiç bir etki yaratmayabilir (Lahiri, 2016: 465).

Dış kaynak kullanımı işletme süreçlerinin ve işlevlerinin yurt içinde veya yurtdışında dış sağlayıcılara taşınması olup işletmeler için bir esneklik stratejisidir. İşlem maliyeti teorisine göre dış kaynak kullanımı ancak beklenen maliyet avantajı uygun bir tedarikçi bulmak için yapılan arama çabalarının maliyetinden ilgili varlıklara özgü yatırımların maliyetlerinden ve sözleşme kusurunun maliyetinden daha yüksek olduğunda kazanç sağlayabilir. Örneğin yatırımlar teknik ilerlemelerin bir sonucu olarak daha fazla varlık özgüllüğü ile sonuçlanırsa işletme tarafından doğrudan kontrol edilmeyen yatırımların kamulaştırılmasından korkan işletmeler dış kaynak kullanımından kaçınacaktır. Dış kaynak kullanımı çoğu zaman işletmelerin temel faaliyetlerine konsantre olmasına böylece bu faaliyetlerde üretkenliğini artırmasına izin veren yoğun olmayan faaliyetlerin dış kaynak kullanımına önem vermektedir bu sayede de işletme performansına olumlu bir katkı sağlanmaktadır (Arvanitis ve Loukis, 2012: 772).

Bir işletme operasyonel fonksiyonlarını entegre ettiğinde bu gibi fonksiyonlarla işletme değerinin oluşturulması veya korunması gerektiğinde dış kaynak kullanma kararı almalıdır. Bu faaliyetleri uzman kuruluşlara devir ederek işletmeler değer yaratan faaliyetlerine daha iyi odaklanabilir böylece bu faaliyetlerin potansiyel etkinliğini en üst düzeye çıkarabilirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı arttıkça maliyetler düşebilir ve tesislere, ekipmana ve işgücüne yapılan yatırımlar azaltılabilir. Dış kaynak kullanan işletmelerin herhangi bir faaliyeti için dış kaynak kullanmayan işletmelere göre maliyet verimliliğinde bariz bir avantajları vardır. Diğer üretken kapasitelere yatırım yapmak için dış kaynak kullanımı sayesinde daha fazla kaynak temin edebilirler (Jiang, Frazier ve Prater, 2006: 1281). Genel olarak dış kaynak işletmelerin performans ve çevikliklerini arttırmak ve faaliyetleriyle ilgili maliyetleri azaltmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, yönetim stratejinin genel bir parçasıdır ve dış kaynak kullanımı rekabet edebilirliğe yardımcı olur. Dış kaynak kullanan işletmeler dikey olarak bütünleşmiş işletmelere göre maliyet avantajı elde ederler ve temel yeterliliklere daha net bir şekilde odaklanarak rekabet avantajı sağlarlar (Solakivi, Töyli, Englom ve Ojala, 2011: 131).

2.6.1. Literatürde İlgili Değişkenlerle Yapılan Araştırmalar

Dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi üzerine literatürde yapılan bazı çalışmalar aşağıda sıralanmıştır:

Jiang, Frazier ve Prater'ın (2006) yaptığı bir çalışma; hem pratik hem de teoriye iki katkı sağlamaktadır. İlk olarak dış kaynak kullanımı ve işletme düzeyinde performans ölçütleri arasındaki bağlantıyı inceleyen ilk deneysel çalışmadır. Çoğu çalışma maliyet azaltma, verimlilik artışı ve kârlılık iyileştirme yaklaşımlarının kavramsal bir kombinasyonu olarak dış kaynak kullanımının etkisini göstermektedir. Bununla birlikte çalışma maliyet tasarrufları argümanını desteklerken, üretkenlik ve kârlılıktaki olumlu kısa vadeli kazanımları desteklemeyen kanıtlar sunmaktadır. İkincisi, dış kaynak kullanan işletmelerin performansı ile dış kaynaklı olmayan rakiplerinin arasındaki performans farkını göstermektedir. Dış kaynak kullanan işletmelerin herhangi bir faaliyetinde dış kaynak kullanmayan rakiplerine karşı maliyet verimliliğinde bariz bir avantajı vardır. Ayrıca diğer üretken kapasitelere yatırım yapmak için dış kaynak kullanımından daha fazla kaynak temin edebilirler. Bu çalışma dış kaynak kullanımının bir işletmenin verimliliğini artırabileceğine dolayısıyla işletme performansının artacağına dair kanıt sağlamaktadır.

Parashkevova'nın (2007) yaptığı bir çalışma da işletmelerde güncel dış kaynak kullanımının uygulanması daha fazla etkinlik sağlar sonucuna varılmıştır. Lojistik dış kaynak kullanımı, stokların azaltılmasına, siparişe göre teslim süresinin kısılmasına ve kalite artışına, üretim esnekliğinin artmasına, üretim maliyetinin düşürülmesine, sermaye artırımının hızlanmasına neden olmaktadır. Bu, daha düşük üretim maliyetlerini ve daha iyi teslimat kalitesini garanti eder ki bu da belirleyici bir rekabet avantajıdır. Lojistik dış kaynak kullanımının uygulanması, kaynakların rasyonel olarak tahsis edilmesine ve rekabet edebilecek olan ve şirketin kendine özgü avantajlara sahip olduğu iş türlerine yardımcı olur. Bu çalışma bir işletme için rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak lojistik dış kaynak kullanımının uygulanmasının gerekliliğini vurgular. Yapılan bu çalışmada lojistikte dış kaynak kullanımı ile rekabet avantajı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Cho, Ozment, Sink'in (2008) yaptığı bir çalışmada dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişki bulunmuştur. Bu çalışma e-ticarette lojistik yeterlilik, lojistik dış kaynak kullanımı ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine yapılmıştır. Lojistik kapasitesi, bazı pazarlarda kritik bir konu olabilir ancak diğerlerinde çok önemli olmayabilir, kesin bir yargıya varılabilmesi için lojistik kabiliyetinin ve dış kaynak kullanımının rolünü ve bunların diğer pazarlardaki işletmelerinde performanslarını incelemek gerekmektedir.

Bustinza, Aranda ve Gutierrez'in (2010) yaptığı bir çalışma dış kaynak kullanımı kararlarının işletmenin geliştirdiği rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu etkinin sadece dış yetenekleri etkilediği gösterilmiş ve dış kaynak kullanımı kararlarının işletmenin rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkisiyle ifade edilen işletme performansı arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmada dış kaynak kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajlarının elde edilmesini sağlayan kaynakların geliştirilmesini teşvik ettiği sonucuna götürmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımının teorik faydalarının işletmelerin dış rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkilerini çift taraflı bir işletme yeteneğinden (esnekliği artırır, müşteri memnuniyetini artırır, firmaların ana faaliyetlerine odaklanmalarını sağlar ve güçlendirir) ve organizasyonel yeteneklerden (operasyonların teknolojik olarak iyileştirilmesi, yeni teknolojilere erişim, yönetim süreçlerinin mükemmelleştirilmesi ve yeniliklerde artış) kaynaklandığını söyler. Akademik açıdan bakıldığında, bu çalışmanın ana katkısı dış kaynak kullanımı kararlarının işletmenin rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkisi ve özellikle de dış yetenekleri aracılığıyla dış kaynak kullanımı ve işletme performansının potansiyel faydaları arasında kurduğu bağlantıda yatmaktadır. Bu dış kaynak kullanımının değişen pazar talebi karşısında esnekliği artırdığı sonucuna varmamızı sağlar. Ayrıca işletmelerin yeni hizmetleri daha hızlı sunmalarına, bunları daha yaygın bir şekilde dağıtmalarına ve daha verimli bir şekilde tanıtım yapmalarına olanak tanır. Bu iyileştirmeler, özellikle de değişen piyasa koşullarıyla yakından ilişkili olan dış faydaları ticari kazançları etkilemektedir.

Ikediashi, Ogunlana ve Udo'nun (2013) yaptıkları çalışmada, tesis yönetim hizmetlerinin dış kaynak kullanımıyla ilişkili risklerin temel bileşenleri ile bunların işletme performansını nasıl etkiledikleri arasındaki etkileşimleri incelenmiştir. Test sonuçları, modelin değişkenleri ve dış kaynak kullanım risklerinin işletme performansını etkilediği değerli bilgiler arasında önerilen bağlantıları desteklemektedir, satıcı risk faktörleri ve ilişki risk faktörleri arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığını doğruladı.

Lahiri'nin (2016) yaptığı bir çalışmada dış kaynak kullanımının performansın nasıl ölçüleceğine bağlı olarak, işletme üzerinde pozitif, negatif, karışık veya hiç bir etki yaratmayacağı sonucuna varmıştır. Ayrıca dış kaynak kullanımının etkisinin, işletmenin diğer önemli yönleriyle birlikte değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan ilginç bir husus da dış kaynak kullanımı-işletme performans ilişkisine ilişkin önceki ampirik çalışmaların araştırma kapsamı, içerik,

analiz seviyesi, veri kaynağı, zaman aralığı, endüstri sektörü, dış kaynak kullanımının kapsamı ve performansın nasıl bir performans gösterdiği konusunda büyük farklılıklar göstermesidir. İşletmelerin yönetim zihniyetlerinin farklı olması sonucu aynı sektörlerde bile yöneticiler işletmelerin stratejileri hakkında farklı düşünebilmektedirler. Bu sebeple yöneticilerin işletmeler için dış kaynak kullanımı stratejilerini nasıl düşündükleri ve uyguladıkları farklılıklar gösterecektir. Genel planlama ve dışarıdan tedarik uygulamasındaki bu farklılıklar, işletmelerin performansı için farklı sonuçlar doğurabilir.

Giri ve Sarker'in (2017) yaptığı bir çalışmada şöyle denilmektedir; üçüncü parti lojistik servis sağlayıcısı günümüzde birçok tedarik zinciri endüstrisinde önemli bir ortak haline gelmiştir çünkü zincirin her seviyesindeki işlevsel tepki kayda değer büyüklükte olduğu sürece işletme maliyetini etkin bir şekilde azaltabilir, hizmet kalitesini artırabilir ve müşteri memnuniyetini arttırabilir. Malzeme akışındaki herhangi bir aksaklık işletme faaliyetlerini ve kârlılıklarını ciddi biçimde etkileyebilir. Sözleşmeleri katılımcı kuruluşlarla hizalamak, ekonomik kayıpları azaltmak için şarttır. Çalışmaları kaynakta üretim kesintisinin optimal tedarik zinciri kararları üzerindeki etkilerini ve üçüncü parti lojistik servis sağlayıcısı ile tedarik zincirindeki perakendeciler arasındaki geri alım ve gelir paylaşımı sözleşmelerinin performansları üzerinedir. Lojistik faaliyetlerini dışarıdan temin ederek, işletmeler sadece lojistik hizmetlerinin yükünü perakendecilere indirgemekle kalmayıp aynı zamanda finansal risk, lojistik varlık yatırımları, fiziksel dağıtım sistemleri ve bilgi ağları gibi çeşitli cephelerde sermaye yatırımlarından da tasarruf edilebilmektedir. Sistemin analizinde bu yönlerin uygun ölçütleri dikkate alındığında üçüncü parti lojistiğin faydası açık bir şekilde ortaya çıkacaktır. Kuşkusuz, tedarik zincirinde güvenilir ve uygun maliyetli bir ortak olarak çalışabilecek uygun üçüncü parti lojistik servis sağlayıcıyı seçmek çok önemlidir. Bu nedenle yönetim, satıcı (üretici) - alıcı (perakendeci) ilişkisi öncelikli olarak üçüncü parti lojistik servis sağlayıcısının sağladığı çeşitli hizmetlerde kabiliyet ve verimlilik ile karakterize edildiğinden, uygun üçüncü parti lojistik ortağının seçilmesinde çok dikkatli olmalıdır (Giri ve Sarker, 2017: 174).

Tablo 2.2. Literatürde İlgili Değişkenlerle Yapılan Araştırmalar

Yazar	Çalışma Adı	Amaç	Yöntem	Sonuç	Yıl
Bin Jiang Gregory V. Frazier Edmund L. Prater	Outsourcing effects on firms' operational performance	Dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde performans ölçütlerine etkisini araştırmayı ve bir firmanın maliyet verimliliği, üretkenliği ve karlılığı üzerindeki dış kaynak kullanımının etkilerini kanıtlamayı amaçlamaktadır.	Deneysel	Bu araştırma, dış kaynak kullanımının bir firmanın maliyet verimliliğini artırabileceğine dair kanıt sağlamaktadır.	2006
Loretta Parashkevova	Logistics outsourcing –A means of assuring the competitive advantage for an organization	İşletme için rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak lojistik dış kaynak kullanımının uygulanmasını tartışmaktadır.	İçerik analizi	İşletmelerde güncel dış kaynak kullanımının uygulanması daha fazla etkinlik sağlar sonucuna varılmıştır	2007
Jay Joong-Kun Cho, John Ozment and Harry Sink	Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market	E-ticaret pazar ortamında lojistik yeterliliğin ve lojistik dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir.	DFA	Lojistik dış kaynak kullanımı ile lojistik yeterlilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi etkilemedi.	2008
O.F.Bustinza , D. Arias Aranda and L. Gutierrez-Gutierrez	Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms	Dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi bulmak.	DFA	Dış kaynak kullanımı kararları ile dış kaynak kullanımı kararlarının firmanın rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkisiyle ifade edilen şirket performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.	2010
Dubem I. Ikediashi Stephen O. Ogunlana Godfrey Udo	Structural equation model for analysing critical risks associated with facilities management outsourcing and its impact on firm performance	Tesis yönetimi hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile ilgili risk faktörlerini ve işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak için yapısal bir denklem modelini geliştirmeyi ve deneysel olarak test etmeyi amaçlamıştır.	YEM	Dış kaynak kullanım risklerinin işletme performansını etkilediği değerli bilgiler arasında önerilen bağlantıları desteklemektedir	2013
Somnath Lahiri	Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda	Dış kaynak kullanımı işletme performansını artırır mı sorusuna cevap aramak.	İçerik analizi	Dış kaynak kullanımının performansın nasıl ölçüleceğine bağlı olarak, işletme üzerinde pozitif, negatif, karışık veya hiç bir etki yaratmayacağı sonucuna varmıştır.	2016
B.C. Giri and B.R. Sarker	Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption	İşletme performansının artırılmasında 3PL dış kaynak kullanımının rolü	Nümerik çalışma	3PL hizmetinin tedarik zinciri performansı üzerinde önemli etkileri vardır	2017

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojinin gelişmesi, taleplerin ve ürünlerin çeşitlenmesi, artan rekabet ortamıyla birlikte işletmelerin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha hızlı ve kaliteli hedef pazarlara ulaştırabilmeleri için etkin bir lojistik yönetimi yapmaları gerekmektedir. Son yıllarda ülkemizde lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanan işletme sayısı artış göstermiş ve işletmeler kendi uzmanlık alanları dışında kalan faaliyetler için yatırım yapmak yerine hizmet sağlayıcılarla çalışma yoluna gitmektedirler. Bu gerçekten hareketle, işletmeler lojistik faaliyetlerinde kendi kaynaklarını kullanmak ve her alanda uzmanlaşmak yerine, alanında uzman işletmelerle çalışarak lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Son zamanlarda işletmeler birçok lojistik faaliyeti için alanlarında uzman hizmet sağlayıcılarla çalışarak, ürün ve hizmet kalitelerini artırma ve maliyet kalemlerini azaltma yoluna giderek lojistik faaliyetlerinin etkinliğini geliştirerek pazarlarda rekabet avantajına sahip olmayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler lojistik faaliyetlerinde alanlarında uzman hizmet sağlayıcılarla çalışarak alınan dış kaynak hizmetinin kalitesini artırmakta, kendi uzmanlık alanları üzerine yoğunlaşabilmekte ve daha kaliteli, daha az maliyetli, teknolojik ürünler üreterek pazarlarda rekabet avantajlarını koruyabilmektedirler. İşletmelerin dış kaynak kullanımı kaynaklarını ve zamanlarını kendi ürünleri üzerinde kullanabilmelerini sağlamak ve uzmanlık alanları dışındaki faaliyetlere yönelmelerinin önüne geçmektedir.

Yukarıda bahsedilen olgulardan hareketle çalışmanın amacı; lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanımının performansını nasıl etkilediğini saptamak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, Gaziantep ilinde lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanan işletmeler saptanarak alınan dış kaynak hizmetlerinin performansı nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşletmelerin tedarik yönetimi planlarının olup olmadığı, lojistikte hangi faaliyetlerde dış kaynak kullandıklarını, bu

dış kaynak hizmetlerinin ne kadar etkin olduğu ve dış kaynak kullanımının işletmeye katkısının olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır. Betimleme araştırma konusu olguları ve bu olgular arasındaki ilişkileri saptama, sınıflama ve kaydetme olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2000: 56). Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket temel olarak 2 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin demografik özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla işletmenin hukuki yapısı, işletmenin faaliyet alanı, aile şirketi olup olmadığı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, cevaplayan kişinin pozisyonu, işletmenin hangi lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullandığı, işletmenin kaç yıldır bu sektörde olduğu ve işletmedeki çalışan sayısının tespit edilebilmesi yönelik olarak 7 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde; dış kaynak kullanımı ve işletme performansına yönelik olarak 6 ana başlık altında toplam 48 soruya yer verilmiştir. Bu ana başlıklardan “Tedarik Yönetim Yeteneği, Bilgi Paylaşımı, İletişim, İşbirlikçi Katılım ve Dış Kaynak Başarısı” bölümleri Han, Lee and Seo (2008)’den, “İşletme Performansı” bölümü Alpkın, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005)’den uyarlanarak kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümündeki sorular için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek puanlamasında Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak değerlendirilmiştir.

Anketin güvenirliğinin ölçümüne yönelik olarak SPSS 23 programında Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Hipotez testleri ve yapısal model için IBM SPSS AMOS 25 paket programında doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır.

Yapısal eşitlik modeli, davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan genel bir istatistiksel modelleme tekniği olup, faktör analizi ve regresyon veya yol analizi kombinasyonları olarak görülebilir. Yapısal eşitlik modeli, genellikle gizil faktörler tarafından temsil edilen teorik yapılardır. Teorik yapılar arasındaki ilişkiler, faktörler arasındaki regresyon veya yol katsayıları ile temsil edilir. Yapısal eşitlik modeli, gözlenen değişkenler arasındaki kovaryanslar için bir yapıya işaret eden alternatif bir isim kovaryans yapısı modellemesini sağlar. Bununla birlikte model, gözlemlenen değişkenler veya modeldeki faktörleri içerecek şekilde genişletilebilir, bu da kovaryans yapısını daha az doğru bir ad modelleme yapar. Yapısal eşitlik

modellemesi, çok sayıda geleneksel çok değişkenli prosedürleri, örneğin faktör analizi, regresyon analizi, diskriminant analizi ve özel durumlar gibi kanonik korelasyonları içeren istatistiksel analiz için çok genel ve kullanışlı bir çerçeve sağlar. Yapısal eşitlik modelleri genellikle grafiksel bir yol diyagramı ile görselleştirilirken, istatistiksel model ise bir takım matris denklemlerinde temsil edilir (Hox ve Bechger, 1999: 354).

Yapısal eşitlik modelinin uygulanmasında bazı temel süreçler takip edilmektedir. İlk olarak, ölçüm modeli ve yapısal model oluşturularak gizil değişkenlerle ilgili olan ölçüm modeli temellendirilir ve bu temellendirilen ölçüm modelinin doğruluğu da doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla yapılmaktadır. YEM’de ilgi konusu olan anahtar değişkenlerden (gizil değişkenler) oluşmuş yapıya “Gizil Yapı” olarak adlandırılmaktadır. Daha sonra her eşitlik uygun bir şekilde belirlenerek yani her bir parametre tahmininde en azından bir çözümün olması anlamında model belirlenir. Sonraki adım ise model uygunluğunun ölçümüdür. Uyum indeksleri, belirlenen modelin verileri ne kadar açıklayabildiğini gösterir. Bu sayede model kabul ya da red edilir. Modelin tamamı kabul edilirse, daha sonra katsayıların anlamlılığına bakılabilir. AMOS programında 25 adet uyum iyiliği testi vardır. Genelde bu uyum iyiliği indekslerinden en az 4 en fazla 8 tanesi model açıklanırken kullanılır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 75). Çalışma kapsamında kullanılan uyum indeksleri aşağıda sıralanmıştır.

Chi Square (X^2): Ölçülen verilerin dağılımını belirli bir teorik dağılıma uyma derecesini gösterir. Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden etkilenir, örneklem sayısı ne kadar fazla ise istatistiksel olarak anlamlı çıkma şansı artmaktadır (Perçin, 2006: 364).

X^2/df Değeri: Serbestlik derecesi (df) ki-kare testinde çok önemli bir ölçüt olup, sd’nin büyük olduğu bazı durumlarda da ki kare anlamlı olabilmektedir. Bu durumlarda ki-kare’nin tek başına anlamlı olması yeterli değildir. X^2/df oranına bakılıp modelin uyumluluğu test edilmelidir. (Meydan ve Şeşen, 2015:32).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): RMSEA (kök ortalama karesi hata yaklaşımı) olup bu model, popülasyondaki doymuş bir modele göre modelin uygunluğunun bir tahmini ve hesaplanır. RMSEA’nın küçük değerleri, modelin neredeyse doymuş bir modele uyduğunu göstermektedir; $RMSEA \leq 0.05$ genellikle verilere iyi bir uyum olarak alınır (Fox, 2002).

CFI (Comparative Fit Index): Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir (Çapık, 2014:200).

RMR (Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): Bu değer sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir (Çapık, 2014: 200).

IFI (Incremental Fit Index): Bazı koşullarda 1'in üzerinde değer alabilir, bu durumda 1'e eşitlenir, 0,90'nın üzerinde olması beklenir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 80).

Tablo 3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

İndeks	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/DF	$0 \leq \chi^2/DF \leq 2$	$2 \leq \chi^2/DF \leq 3$
p^1	$0,001 \leq p \leq 0,01$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
RSMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	$RMR \leq 0,08$	$RMR \leq 0,08$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$

Kaynak: (İlhan ve Çetin, 2014; Taşkın ve Akat, 2010)

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Gaziantep'te Organize Sanayi Bölge'lerinde bulunan 950 işletmenin (GAOSB, 2018) 500'nün lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullandığı tespit edilmiş ve 1 Mart 2018 ile 15 Nisan 2018 tarihleri arasında e-mail ile anket gönderilmiş ve anketi elektronik ortamda cevaplandırmaları istenmiştir. Anket dönüş hızını artırmak amacıyla işletmeler ile yüz yüze, e-mail ve telefon yoluyla hatırlatmalar yapılmıştır. Belirtilen tarih aralığı içerisinde 110 işletme anketi cevaplandırmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Dış kaynak kullanımı kararlarının işletmenin geliştirdiği rekabet kabiliyetleri üzerinde etkisi dış yetenekleri etkilemekle birlikte, performans ile arasında bir ilişki olduğunu gösterir. Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajlarının elde edilmesini sağlayan kaynakların geliştirilmesini teşvik ettiği görülürken, dış kaynak

¹ P değeri küçüldükçe istatistiksel olarak anlamlı farklılığın kanıtı artar.

p değeri 0,01 ile 0,05 aralığında; İstatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

p değeri 0,001 ile 0,01 aralığında; Yüksek düzeyde anlamlı fark vardır.

p değeri 0,001 den daha küçük ise; Çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

p değeri 0,10 ile 0,05 aralığında; Sınırdan anlamlılık-marginally significant- anlamına gelmektedir

kullanımının teorik faydalarının işletmelerin dış rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkilerini çift taraflı bir işletme yeteneğinden (esnekliği artırır, müşteri memnuniyetini artırır, firmaların ana faaliyetlerine odaklanmalarını sağlar ve güçlendirir) ve organizasyonel yeteneklerden (operasyonların teknolojik olarak iyileştirilmesi, yeni teknolojilere erişim, yönetim süreçlerinin mükemmelleştirilmesi ve yeniliklerde artış) kaynaklandığı söylenebilir (Bustinza, Aranda ve Gutierrez, 2010:276).

Yukarıda belirtilen hususlar doğrultusunda çalışma kapsamında lojistikte dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi için hipotezler şu şekilde tespit edilmiştir.

H₁: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkisi vardır.

H₂: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişim ile pozitif ilişkisi vardır.

H₃: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılım ile pozitif ilişkisi vardır.

H₄: İşletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımının dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.

H₅: İşletmelerle tedarikçiler arasındaki iletişimin dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.

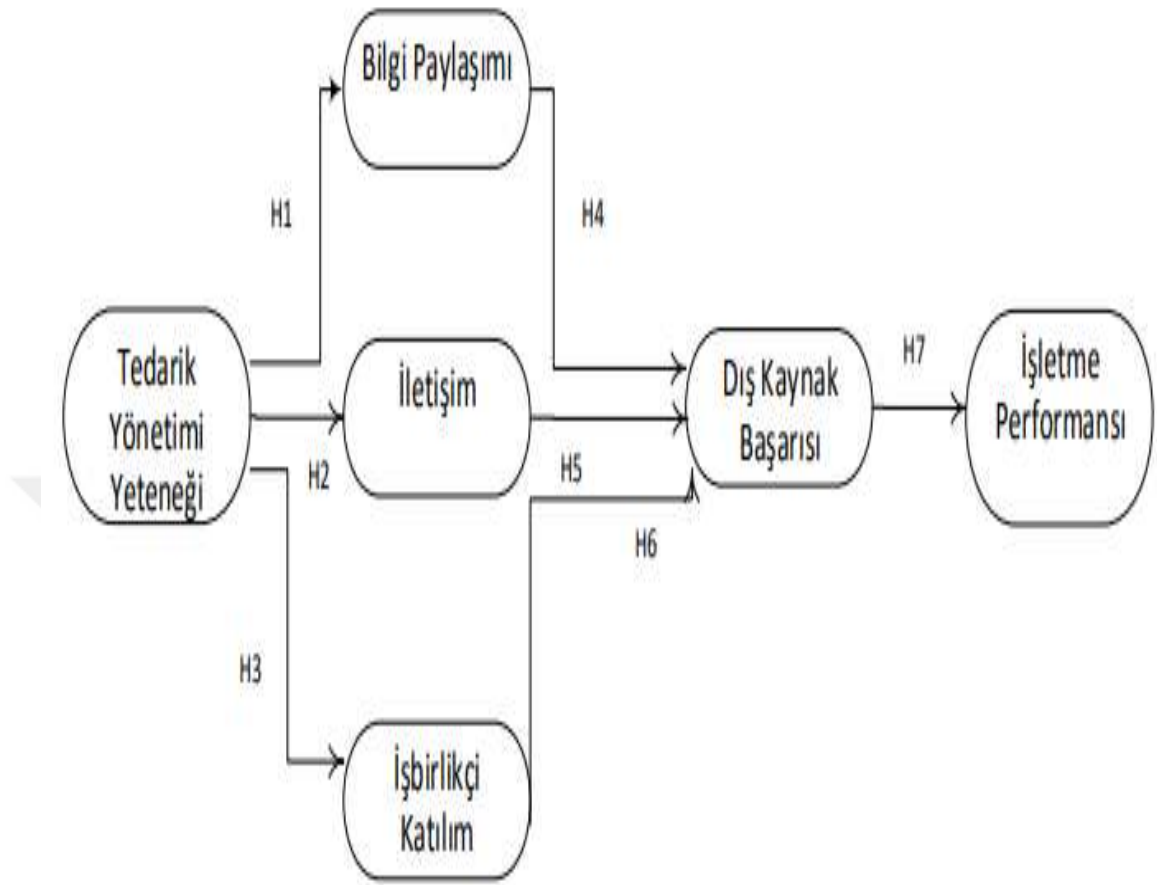
H₆: İşletmelerle tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılımın dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.

H₇: Dış kaynak başarısının işletme performansı ile pozitif ilişkisi vardır.

3.5. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında işletmelerin performansını etkileyen dış kaynak kullanım başarısı, etkileşim süreci (bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirlikçi katılım) ile tedarik yönetim yeteneğine odaklanılmıştır. Modele göre işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirlikçi katılım tedarik yönetim yeteneğinden etkilenmektedir. Dış kaynak başarısı, işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirlikçi katılımdan etkilenmektedir. İşletme performansı ise dış kaynak başarısından etkilenmektedir. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1' de verilmiştir.

Etkileşim süreci



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Anket Bulguları

Lojistikte dış kaynak kullanan işletmelerin performanslarının nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen ankete, Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinde lojistikte dış kaynak kullanımını tercih eden 110 işletme anketimizi cevaplamıştır. Hazırlanan anket web üzerinden daha önce belirlenen işletmelere e-mail yolu ile iletilmiş ve anketi doldurmaları istenmiştir.

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü işletmelerin demografik özellikleri ile ilgili 7 adet sorudan oluşmaktadır. İşletmenin hukuki yapısı, işletmenin faaliyet alanı, aile şirketi olup olmadığı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, cevaplayan kişinin pozisyonu, işletmenin hangi lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullandığı, işletmenin kaç yıldır bu sektörde olduğu ve işletmedeki çalışan sayısı sorulmuştur.

İkinci bölüm ise dış kaynak kullanımı ve işletme performansı ile ilgili 48 soruya yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorulardan 16 tanesi tedarik yönetim yeteneği, 4 tanesi bilgi paylaşımı, 4 tanesi iletişim, 5 tanesi işbirlikçi katılım, 8 tanesi dış kaynak başarısı ve 11 tanesi işletme performansı ile ilgili sorulardır. Tedarik Yönetim Yeteneği, Bilgi Paylaşımı, İletişim, İşbirlikçi Katılım ve Dış Kaynak Başarısı bölümleri Han, Lee and Seo (2008)'den, İşletme Performansı bölümü Alpan, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005)'den uyarlanmıştır. Bu bölümdeki sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup kodlama; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS ve IBM AMOS programlarına aktarılarak, frekans dağılımları, ortalama, korelasyon, yapısal eşitlik modeli ve doğrulayıcı faktör analizleri gibi istatistiki analizler yapılmıştır. Analizden elde edilen bulgular ise dördüncü bölümde değerlendirilmiştir.

4.2. İşletmelerin Hukuki Durumu

Ülkemizde 2014 TÜİK verilerine göre 94.828 adet anonim şirket, 713.861 adet limitet şirket, 4069 adet kollektif/komandit şirket ve 496.530 adet şahıs şirketi bulunmaktadır. Bu bağlamda Gaziantep ili şehir merkezinde faaliyet gösteren dış kaynak kullanımını tercih eden işletmelerin hukuki yapılarının belirlenmesine yönelik elde edilen veriler Tablo 4.1’de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.1. İşletmenin Hukuki Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
a) Anonim Şirket	31	28,2	28,2	28,2
b) Limitet Şirket	54	49,1	49,1	77,3
c) Kollektif/Komandit Şirket	2	1,8	1,8	79,1
d) Şahıs Şirketi	22	20,0	20,0	99,1
Diğer	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Tablo 4.1’de sıralanan sonuçlar değerlendirildiğinde; ankete katılan işletmelerin % 49,1 (54)’ini limitet şirketler oluştururken, %28,2 (31)’ini anonim şirketler, %20 (22)’sini şahıs şirketleri, %1,8 (2)’ini kollektif/komandit şirketler, %0,9 (1)’nu ise diğer şirketlerin oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen veriler ile Türkiye genelindeki şirket oranlarında benzerlikler olduğu görülmektedir.

4.3. Şirketlerin Faaliyet Alanı

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre kullandıkları lojistik hizmetleri farklılık gösterebilmekte ve alınan lojistik hizmetinin farklılığı ise işletmelerin lojistikte dış kaynak kullanımı kararlarını etkileyebilmektedir. Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler daha fazla lojistik hizmeti almaktadır savından hareketle çalışma kapsamında şirketlerin faaliyet alanlarına ilişkin derlenen veriler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Şirketlerin Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
a) Bölgesel	26	23,6	23,6	23,6
a) Bölgesel, b) Ulusal	9	8,2	8,2	31,8
a) Bölgesel, b) Ulusal, c) Uluslararası	7	6,4	6,4	38,2
a) Bölgesel, c) Uluslararası	2	1,8	1,8	40,0
b) Ulusal	5	4,5	4,5	44,5
b) Ulusal, c) Uluslararası	24	21,8	21,8	66,4
c) Uluslararası	37	33,6	33,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Şirketlerin faaliyet alanına ilişkin Tablo 4.2’de detaylandırılan veriler değerlendirildiğinde; ankete katılan şirketlerin %63,6 (70)’ini uluslararası şirketler oluştururken, %40,9 (45)’ini ulusal ve %40 (44)’nü ise bölgesel şirketlerin oluşturduğu görülmektedir.² Uluslararası faaliyette bulunan işletmeleri daha fazla lojistik hizmeti kullandığı için, uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin en fazla yüzdeye sahip olması yapılan çalışmayı desteklemektedir.

4.4. Şirketin Yapısı

TÜİK verilerine göre ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin %95’ini aile şirketleri oluştururken bu şirketlerin ortalama ömrünün 25 yıl olduğu ve sadece %3’nün 4. kuşağa geçebilmektedir tespitinden hareketle işletmelerin yaşam sürelerinin belirlenmesine yönelik deneklerden elde edilen veriler Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Şirketlerin Yapısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
a) Evet	63	57,3	57,3	57,3
b) Hayır	47	42,7	42,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde; çalışmaya katılan deneklerin %57,3 (63)’ünü aile şirketleri oluştururken, %42,7 (47)’sini diğer şirketlerin oluşturduğu görülmektedir. Genel olarak aile şirketlerinin yoğun olduğu gözlene de Türkiye ortalamasının altında bir değere sahip olduğu görülmektedir.

² Deneklere birden fazla seçenek seçme şansı sunulduğundan dolayı toplam sonuç %100’den farklı bir değer içermektedir.

4.5. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2013 yılında hazırlanmış olan 81 il sanayi durum raporu başlıklı çalışmaya göre, Gaziantep Organize Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde %43'ü tekstil ve halı, %22'si gıda, %9'u boya-kimya %7'si plastik, %3'ü temizlik-hijyen ve %16'sı ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerle dağılımına ilişkin veriler Tablo 4.4'de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.4. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
a) Maden	1	,9	,9	,9
b) Makine	11	10	10	10,9
c) Ambalaj	13	11,8	11,8	22,7
d) Tekstil	27	24,5	24,5	47,2
e) Halı	16	14,5	14,5	61,7
f) Diğer	32	38,30	38,30	100
Total	110	100,0	100,0	

Deneklerden elde edinilen veriler değerlendirildiğinde; anketi yanıtlayan deneklerin %24,5 (27)'sini tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketler oluştururken, tekstili %14,5 (16) ile halı, %11,8 (13) ile ambalaj, %10 (11) ile makine, %0,9 (1) ile maden sektörleri takip etmektedir. Diğer seçeneğinin %38,30 (32)'ler seviyesinde olması özellikle gıda, inşaat, hizmet gibi sektörlerin yoğunlukta olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar ile Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı işletmelerin sektörel dağılımlarına ilişkin veriler arasında benzerlikler taşıdığı görülmektedir.

4.6. İşletmede Çalışan Sayısı

KOSGEB (2018) tarafından yapılan tanıma göre; işletmeler, 1-9 kişi arası personel çalıştırıyorsa mikro işletme, 10-49 arası personel çalıştırıyorsa küçük işletme, 50-249 arası personel çalıştırıyorsa orta işletme ve 250 ve üzeri işçi çalıştırıyorsa büyük işletme şeklinde sınıflandırılmıştır. İşletmedeki çalışan sayısına ilişkin veriler Tablo 4.5'de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.5. İşletmede Çalışan Personel Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9 kişi	30	27,3	27,3	27,3
10-49 kişi	31	28,2	28,2	55,5
50-249 kişi	37	33,6	33,6	89,1
250 ve üzeri	12	10,9	10,9	100
Total	110	100	100	

İşletmede çalışan sayılarına ilişkin derlenen veriler değerlendirildiğinde; işletmelerin %33,6 (37)'sının orta ölçekli olduğu görülürken %28,2 (31)'ini küçük ölçekli, %27,3 (30)'unu mikro ölçekli ve %10,9 (12)'sini ise büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

4.7. Anketi Cevaplayan Personellerin Pozisyonu

Türkiye’de işletmelerin %95’ni aile şirketleri oluşturmaktadır bu bağlamda işletmelerde kritik pozisyonlarda genellikle aile üyeleri bulunmaktadır. Yapılan çalışmada doğru bilgilere ulaşabilmek için işletme içerisindeki bu konuda uzman kişilere ulaşmak çok önemli olup elde edilen verilerin güvenilir olması açısından da gerekli olmaktadır. Anketleri cevaplayan personellerin işletmelerdeki pozisyonlarına ilişkin veriler Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Anketi Cevaplayan Personellerin Pozisyonu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
a) Muhasebe şefi / sorumlu	12	10,9	10,9	10,9
b.) Müdür yardımcısı	10	9,1	9,1	20,0
c) Müdür	15	13,6	13,6	33,6
d) Üst yönetici	15	13,6	13,6	47,3
e) İşletme sahibi/ortak	54	49,1	49,1	96,4
İhracat Sorumlusu	1	,9	,9	97,3
Mal alım ve depo sorulusu	1	,9	,9	98,2
Proje müdürü	1	,9	,9	99,1
Üretim Mühendisi	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Anketi cevaplayan deneklerin %49,1 (54)'i işletme sahibi, %13,6 (15)'i üst yönetici, %13,6 (15)'i müdür, %10,9 (12)'si muhasebe şefi %9,1 (10)'u müdür yardımcısı ve %3,6 (4)'ü de diğer personellerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanlarının büyük kısmının işletme sahibi ve üst yöneticiler olması verilerin doğruluğu açısından önem arz etmektedir.

4.8. Dış Kaynak Tercihleri

Son zamanlarda işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı, daha önceki anlayışlardan oldukça farklı bir yaklaşım içerisinde. Sadece taşıma veya sadece depolama gibi bir tek lojistik faaliyetini içine alan, tek odaklarının hizmetin fiziksel boyutları olan bir dış kaynak anlayışı iken günümüzde lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımı birbirini tamamlayan lojistik faaliyetleri ve süreçlerini içermektedir (Yıldız ve Turan, 2015: 83) tespitinden hareketle çalışma kapsamında işletmelerin lojistikte tercih ettiği dış kaynak hizmetlerine ilişkin veriler Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Dış Kaynak Tercihleri

	Frekans	Yüzde
Taşıma	102	97,7
Elleçleme	9	8,2
Sigortalama	82	74,5
Gümrükleme	68	61,8
Envanter Yönetimi	10	9,1
Ambalajlama	30	27,3
Sipariş Yönetimi	18	16,4
Depolama ve Antrepo İşlemleri	45	40,9
Diğer	1	,9

Deneklerden elde edilen veriler değerlendirildiğinde; anketi cevaplayan işletmelerin %97,7 (102)’si taşıma, %74,5 (82)’i sigortalama, %61,8 (68)’i gümrükleme, %40,9 (45)’u depolama ve antrepo hizmetleri, %27,3 (30)’u ambalajlama, %16,4 (18)’i sipariş yönetimi, %9,1 (10)’u envanter yönetimi, %8,2 (9)’u elleçleme ve %0,9 (1)’i de diğer lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır.³

4.9. İşletmenin Yaşı

Ülkemizde özellikle aile işletmelerinin %95’nin dördüncü kuşağı göremediği gerçeğinden hareketle çalışmaya katılan işletmelerin yaşlarına ilişkin veriler Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

³ Deneklere birden fazla seçenek seçme şansı sunulduğundan dolayı toplam sonuç %100’den farklı bir değer içermektedir.

Tablo 4.8. İşletmenin Yaşı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	13	11,8	11,8	11,8
6-10 yıl	32	29,1	29,1	40,9
11-20 yıl	41	37,3	37,3	78,2
21-50 yıl	23	20,9	20,9	99,1
51 ve üstü	1	,9	,9	100
Total	110	100	100	

Çalışmaya katılan işletmelerin %37,3 (41)'i 11-20 yıl, %29,1 (32)'si 6-10 yıl, %20,9 (23)'ü 21-50 yıl, %11,8 (13)'ü 1-5 yıl, %0,9 (1)'i 51 ve üstü yıl sektörde faaliyet göstermekte olduğu görülmektedir. Bu sonuç Türkiye verileri ile paralellik göstermektedir.

4.10. Tedarik Yönetimi Yeteneği

İşletmelerin lojistikte dış kaynak kullanarak aldığı hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için tedarik ettikleri hizmetleri iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu sayede alınan hizmetin, kalitesi ve işletmeye olan katkıları artmaktadır. Çalışma kapsamında işletmelerin tedarik yönetimi yeteneğine ilişkin derlenen veriler Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Tedarik Yönetimi Yeteneği

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Firmamızın lojistik standartlaştırma ile ilgili planı vardır	13	11,8	6	5,5	13	11,8	63	57,3	15	13,6
Firmamız, lojistiği entegre etme kabiliyetine sahiptir?	11	10	5	4,5	17	15,5	62	56,4	15	13,6
Firmamız, lojistikte dış kaynak kullanma eğilimini anlıyor	8	7,3	5	4,5	11	10	51	46,4	35	31,8
Firmamız, fonksiyonel gereklilikleri entegre edebilme kabiliyetine sahiptir	11	10	3	2,7	18	16,4	52	47,3	26	23,5
Firmanız temel yeteneği ile dış kaynak kullanımına adapte olabilmektedir	9	8,2	5	4,5	5	4,5	69	62,7	22	20
Firmamız, iş stratejisine uygun lojistik strateji planına sahiptir.	10	9,1	4	3,6	17	15,6	48	43,6	31	28,2
Firmamız, iş ortamındaki değişime göre sürekli lojistiği güncelleme yeteneğine sahiptir	10	9,1	4	3,6	13	11,8	54	49,1	29	26,4
Yönetimimiz karar vermede lojistik hizmet sağlayıcılarının görüşlerini yansıtır	5	4,5	10	9,1	20	18,2	51	46,4	24	21,8

Yönetim ve lojistik hizmet sağlayıcıları birbirleriyle iyi iletişim kurar.	11	10	2	1,8	10	9,1	63	57,3	24	21,8
Lojistik hizmet sağlayıcıları ve son kullanıcılar birbirleriyle iyi iletişim kurar.	11	10	4	3,6	11	10	53	48,2	31	28,2
Lojistik hizmet sağlayıcıları ve ticari departmanlar birbirlerine güvenir	11	10	4	3,6	11	10	52	47,3	32	29,1
Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıları seçmek için resmi süreçler kullanırız.	12	10,9	7	6,4	20	18,2	44	40	27	24,5
Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıların performansını değerlendirebilir.	11	10	3	2,7	9	8,2	50	45,6	37	33,6
Firmamız, dış kaynak kullanımı projeleri için yönetim süreçlerine sahiptir	10	9,1	5	5,5	14	12,7	55	50	25	22,7
Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcıları ile olan sözleşmeleri yönetmek için sistematik süreçlere sahiptir.	11	10	8	7,3	17	15,5	50	45,5	24	21,8
Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcılarını kontrol etmek için sistematik süreçlere sahiptir	8	7,3	9	8,2	22	20	43	39,1	28	25,5

Çalışma kapsamında tedarik yönetimi yeteneğine ilişkin olarak elde edilen veriler değerlendirildiğinde; “firmamızın lojistik standartlaştırma ile ilgili planı vardır?” sorusuna deneklerin % 70,9’u katılıyor, % 17,3’ü katılmıyor yönünde cevap vermiştir. “Firmamız, lojistiği entegre etme kabiliyetine sahiptir?” sorusuna çalışmaya katılanların %70’i katılıyor %15’i katılmıyor yönünde görüş bildirmiştir. “Firmamız, lojistikte dış kaynak kullanma eğilimini anlıyor” sorusuna % 78,2 katılıyor, %11,8 katılmıyor, yanıtları verilmiştir. “Firmamız, fonksiyonel gereklilikleri entegre edebilme kabiliyetine sahiptir” sorusuna denekler % 70,8 oranında katılıyor, %12 oranında katılmıyor şeklinde cevaplamışlardır. “Firmamızın temel yeteneği ile dış kaynak kullanımına adapte olabilmektedir” sorusuna katılımcılar % 82,7 oranında katılıyor % 12,7 katılmıyor biçiminde cevaplanmıştır. “Firmamız, iş stratejisine uygun lojistik strateji planına sahiptir.” sorusuna katılanların %71,8’i katılıyor, %12,7’si katılmıyor şeklinde cevaplamıştır. “Firmamız, iş ortamındaki değişime göre sürekli lojistiği güncelleme yeteneğine sahiptir” sorusu % 75,5 katılıyor, %12,7 katılmıyor diye cevaplanmıştır. “Yönetimimiz karar vermede lojistik hizmet sağlayıcılarının görüşlerini yansıtır” sorusuna % 68,2 oranında katılıyor, %13,6 katılmıyor, %18,2 oranında da kararsızım yönünde görüş bildirmiştir. “Yönetim ve lojistik hizmet sağlayıcıları birbirleriyle iyi iletişim kurar.” sorusuna %79,1 katılıyor, %11,8

katılmıyorum yönünde cevaplamıştır. “Lojistik hizmet sağlayıcıları ve son kullanıcılar birbirleriyle iyi iletişim kurar.” sorusuna katılımcılar %76,4 katılıyorum, %13,6 katılmıyorum yanıtı vermiştir. “Lojistik hizmet sağlayıcıları ve ticari departmanlar birbirlerine güvenir” sorusuna % 76,4 katılıyorum %13,6 katılmıyorum yönünde cevaplanmıştır. “Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıları seçmek için resmi süreçler kullanırız” sorusuna %64,5 katılıyorum, %17,3 katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. “Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıların performansını değerlendirebilir” sorusuna %79,2 katılıyorum, %12,7 katılmıyorum yönünde görüş bildirmiştir. “Firmamız, dış kaynak kullanımı projeleri için yönetim süreçlerine sahiptir.” sorusu % 72,7 katılıyorum, %14,6 katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcıları ile olan sözleşmeleri yönetmek için sistematik süreçlere sahiptir” sorusuna %67,3 katılıyorum, %17,3 katılmıyorum biçiminde cevaplandırılırken, “Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcılarını kontrol etmek için sistematik süreçlere sahiptir” sorusuna ise % 64,6 katılıyorum, %15,5 katılmıyorum, %22 kararsızım yönünde görüş bildirmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde ankete katılan işletmelerin tedarik yönetimine önem verdiklerini ve lojistik hizmetlerinde tedarikçileri de planlarına kattığını göstermektedir.

4.11. Bilgi Paylaşımı

Tedarikçilerin gereksinimlerinizi en iyi şekilde karşılayabilmesi için gerekli bilgileri zamanında ve eksiksiz temin etmek dış kaynak kullanımı ile alınan hizmetler açısından önemlidir. Tedarikçiler ve işletme arasındaki bilgi paylaşımına yönelik veriler Tablo 4.10’da gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Bilgi Paylaşımı

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Firmamızla tedarikçi işletmeler bilgi paylaşımında bulunur	13	11,8	1	,9	4	3,6	58	52,7	34	30,9
Firmamızla tedarikçi işletmeler temel iş süreçleri ile ilgili bilgiyi paylaşır	11	10	4	3,6	7	6,4	56	50,9	32	29,1
Tarafımızdan sağlanan bilgiler, tedarikçi işletmelerin işini yürütmesine yardımcı olur.	11	10	1	,9	6	5,5	57	51,8	35	31,8
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirimizin işini etkileyen işletme ortamı ve teknik değişimle ilgili bilgileri paylaşmaktadır	9	8,2	3	2,7	12	10,9	61	55,5	25	22,7

Çalışma kapsamında bilgi paylaşımına yönelik elde edilen veriler değerlendirildiğinde; “Firmamızla tedarikçi işletmeler bilgi paylaşımında bulunur” sorusuna deneklerin %83,6 katılıyor, %12,7’si katılmıyor cevabı verirken, “Firmamızla tedarikçi işletmeler temel iş süreçleri ile ilgili bilgiyi paylaşır sorusuna ise katılanların oranı % 80’ler katılmayanların oranı ise , % 13,6’lar seviyesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca “Taraflarımızdan sağlanan bilgiler, tedarikçi işletmelerin işini yürütmesine yardımcı olur” sorusuna deneklerin %83,6 ve “Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirimizin işini etkileyen işletme ortamı ve teknik değişimle ilgili bilgileri paylaşmaktadır” için de % 78,2 katılıyor yönünde görüş bildirmesi ankete katılan deneklerin bilgi paylaşımı konusunda duyarlı olduklarını göstermesi açısından önemlidir.

4.12. İletişim

Tedarikçiler ve işletmeler arasında zamanında, doğru, tam ve güvenilir bir iletişim dış kaynak kullanarak alınan hizmetlerin etkinliğini artırabilmektedir. Tedarikçiler ve işletme arasındaki iletişime ilişkin veriler Tablo 4.11’de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.11. İletişim

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim zamanında gerçekleşir	8	7,3	2	1,8	16	14,5	48	43,6	36	32,7
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim doğrudur	8	7,3	3	2,7	8	7,3	48	43,6	43	39,1
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim tamdır	8	7,3	4	3,6	13	11,8	41	37,3	44	40
Firmamızla tedarikçi işletmeler, arasındaki iletişim güvenilirdir	9	8,2	3	2,7	8	7,3	51	46,4	39	35,5

Çalışma kapsamında deneklerden cevaplaması istenen iletişime yönelik sorulardan elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde; firmaların “Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim doğrudur” sorusuna %82,7’ler düzeyinde katıldıkları yönünde görüş bildirmeleri firmalar ile tedarikçi firmalar arasında iletişimin doğru kurgulandığını göstermesi açısından önemlidir. Ancak “Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim zamanında gerçekleşir” şeklinde yöneltilen soruya

%76,3'ler seviyesinde olumlu görüş bildirilmesi firmalar ve tedarikçiler arasında zaman zaman iletişim zamanlamasında sorunlar olduğuna işaret etmektedir.

4.13. İşbirlikçi Katılım

Tedarikçiler ve işletme arasındaki işbirliği ile işletme hedefleri ve bu doğrultudaki talepleri doğru anlaşılır ve hizmetlerde ona göre belirlenerek etkin bir dış kaynak hizmeti sağlanmış olur. Tedarikçiler ve işletme arasındaki işbirlikçi katılıma yönelik deneklerden elde edilen veriler Tablo 4.12'de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.12. İşbirlikçi Katılım

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, iş hedefleri ve yönü için birlikte karar verir	9	8,2	7	6,4	22	20	39	35,5	33	30
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, problemleri birlikte çözer	11	10	7	6,4	10	9,1	55	50	27	24,5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirlerinin taleplerine uymaya isteklidir	12	10,9	3	2,7	13	11,8	53	48,2	29	26,4
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirlerinin problemleriyle ilgilenir	9	8,2	6	5,5	15	13,6	52	47,3	28	25,5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler genellikle işbirliği yapar	9	8,2	6	5,5	7	6,4	65	59,1	23	20,9

Çalışma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde; Firmamız ve tedarikçi işletmeler genellikle işbirliği yapar” biçiminde yöneltilen soruya denekler %80’ler seviyesinde olumlu yönde görüş bildirmelerine rağmen “Firmamız ve tedarikçi işletmeler, iş hedefleri ve yönü için birlikte karar verir sorusuna” olumlu cevap verenlerin oranının %65,5’ler seviyesine kadar düşmüş olması üzerinde düşünülmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca “Firmamız ve tedarikçi işletmeler, problemleri birlikte çözer” ve “Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirlerinin taleplerine uymaya isteklidir” sorularına %75’ler seviyesinde olumlu görüş bildirilmesi firmalar ile tedarikçiler arasında iş birliklerinde zaman zaman fikir ayrılıklarının olduğunu göstermektedir.

4.14. Dış Kaynak Başarısı

İşletmelerin lojistikte dış kaynağı etkin bir şekilde kullanmaları işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin dış kaynak başarısına ilişkin veriler Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Dış Kaynak Başarısı

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Firmamız, ana işlerine yeniden odaklanabildi	9	8,2	5	4,5	11	10	44	40	41	37,3
Firmamız, lojistik yetkinliğini geliştirdi	9	8,2	6	5,5	7	6,4	50	45,5	38	34,5
Firmamız, yetenekli personele erişimi arttırdı	6	5,5	7	6,4	10	9,1	42	38,2	45	40,9
Firmamız, insan kaynaklarında ölçek ekonomilerini geliştirdi	7	6,4	7	6,4	18	16,4	53	48,2	25	22,7
Firmamız, teknolojik kaynaklarda ölçek ekonomilerini geliştirdi	8	7,3	5	4,5	18	16,4	42	38,2	37	33,6
Firmamız, lojistik harcamalarını artırdı	7	6,4	12	10,9	13	11,8	38	34,5	40	36,4
Firmamız, teknolojik eskime riskini azalttı	8	7,3	6	5,5	9	8,2	44	40	43	39,1
Firmamız, temel bilgi teknolojilerine erişimi arttırdı	7	6,4	7	6,4	8	7,3	50	45,5	38	34,5

Çalışma kapsamında dış kaynak başarısına yönelik olarak elde edilen veriler analiz edildiğinde; “Firmamız, temel bilgi teknolojilerine erişimi arttırdı” ve “Firmamız, lojistik yetkinliğini geliştirdi” sorularına %80’ler seviyesinde katılıyorum yönünde görüş bildirilirken “Firmamız, yetenekli personele erişimi arttırdı” ve “Firmamız, teknolojik eskime riskini azalttı” biçiminde yöneltilen sorularına olumlu cevap verenlerin oranı % 79’lar düzeyindedir. Özellikle bilgi teknolojilerine erişimin artması ve teknolojik eskime riskinin azalmasına yönelik sorulara yakın oranda sonuç çıkması firmaların teknolojik yatırıma önem verdiklerini göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca “Firmamız, insan kaynaklarında ölçek ekonomilerini geliştirdi” ve “Firmamız, lojistik harcamalarını artırdı” sorularına deneklerin %70’ler seviyesinde olumlu görüş bildirmesi firmaların insan kaynakları ve lojistik harcamalar konusunda görece daha az yatırım yaptıklarını göstermektedir.

4.15. İşletme Performansı

Performansın değerlendirilmesi işletmeler açısından zor bir o kadar da önemli bir konudur. Son yıllarda yapılan çalışmalarda işletme performansının sadece finansal verilerle değil, finansal olmayan verileri de içine katarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Tablo 4.14’de işletme performansı ile ilgili veriler verilmiştir.

Tablo 4.14. İşletme Performansı

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışanların, firmaya bağlılıkları artmıştır	6	5,5	6	5,5	21	19,1	42	38,2	35	31,8
Çalışanların, işten aldığı tatmin artmıştır.	7	6,4	7	6,4	8	7,3	58	52,7	30	27,3
Firmanın genel performansı artmıştır	9	8,2	7	6,4	1	,9	49	44,5	44	40
Firmanın yeni ürün geliştirme yeteneği artmıştır	9	8,2	7	6,4	7	6,4	48	43,6	39	35,5
Müşteri memnuniyetimiz artmıştır	9	8,2	5	4,5	6	5,5	47	42,7	43	39,1
Hizmet ve ürün kalitemiz artmıştır	10	9,1	4	3,6	4	3,6	48	43,6	44	40
Toplam aktif karlılığımız artmıştır	7	6,4	7	6,4	8	7,3	53	48,2	35	31,8
Ciro (Kâr/ Toplam Satış)	7	6,4	6	5,5	10	9,1	53	48,2	34	30,9
karlılığımız artmıştır										
Sermaye yatırımlarındaki karlılığımız artmıştır	8	7,3	6	5,5	8	7,3	48	43,6	40	36,4
Satışlarımız artmıştır.	9	8,2	6	5,5	9	8,2	44	40	42	38,2
Pazar payımız artmıştır.	10	9,1	5	4,5	7	6,4	46	41,8	42	38,2

Çalışma kapsamında işletme performansına yönelik elde edilen veriler değerlendirildiğinde; deneklerin “Firmanın genel performansı artmıştır” sorusuna % 84,5 oranında olumlu yanıt vermesi dış kaynak kullanımının performans üzerindeki etkisini göstermesi açısından son derece önemli bir veri olduğu göze çarpmaktadır. Performansa bağlı olarak müşteri memnuniyetinin, sermaye yatırımlarındaki kârlılığın, ürün ve hizmet kalitesi ile birlikte çalışanların tatminin %80’in üzerinde artış göstermesi verilerin tutarlılığı açısından önemli bir göstergedir. Ayrıca firmaların ürün geliştirme yeteneğinin de ve cirolarında %79’lar seviyesinde artış olması yukarıda belirtilen hususları destekler nitelikte olduğu göz ardı edilmemesi gereken hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çalışanların firmaya olan bağlılıklarında artışın %70’ler seviyesinde olması üzerinde düşünülmesi gereken konulardan birisi olduğu görülmektedir.

4.16. Ortalama ve Korelasyon Değerleri

Aritmetik ortalama, en yaygın kullanılan merkezi eğilim ölçüsü olup, bir veri setindeki tüm değerlerin toplamının, o serideki veri sayısına bölümü ile bulunmaktadır. Bu değer, veri setindeki her değerden etkilendiği için, veri setindeki

bütün değerlerin bilinmediği durumlarda uygun bir tanımlayıcı istatistik değildir (Kalaycı, 2014: 51).

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı (r) 0,00-0,25 arası çok zayıf, 0,26-0,49 arası zayıf, 0,50-0,69 arası orta, 0,70-0,89 arası yüksek, 0,90-1,00 arası çok yüksek ilişkiyi ifade eder (Kalaycı, 2014: 115-116).

Tablo 4.15. Ortalama ve Korelasyon Değerleri

		Ort.	1	2	3	4	5	6
1	TY	3,70	1					
2	BP	3,87	,922**	1				
3	IL	3,98	,871**	,863**	1			
4	IK	3,75	,872**	,850**	,901**	1		
5	DB	3,90	,877**	,866**	,927**	,903**	1	
6	IP	3,94	,813**	,784**	,884**	,861**	,910**	1

**p< 0.01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 4.15.'deki veriler incelendiğinde en yüksek ilişkinin (,922) tedarik yönetim yeteneği ile bilgi paylaşımı arasında olduğu görülmektedir. Bütün değişkenler arasında yüksek pozitif yönlü bire bir anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Ortalamalara bakıldığında tedarik yönetim yeteneği değişkeni 3,70, bilgi paylaşımı değişkeni 3,87, iletişim değişkeni 3,98, işbirlikçi katılım değişkeni 3,75, dış kaynak başarısı değişkeni 3,90 ve işletme performansı değişkeni 3,94 olduğu görülmektedir.

4.17. Cronbach's Alpha

Anketin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değeri esas alınmıştır. Güvenirlilik analizinden sonraki ikinci aşama anketin faktör yapısının kantitatif olarak doğrulama sürecidir. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha>0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterirken $\alpha>0.9$ 'dan büyük olması ise mükemmel uyum olduğuna işaret eder (Baş, 2006: 193).

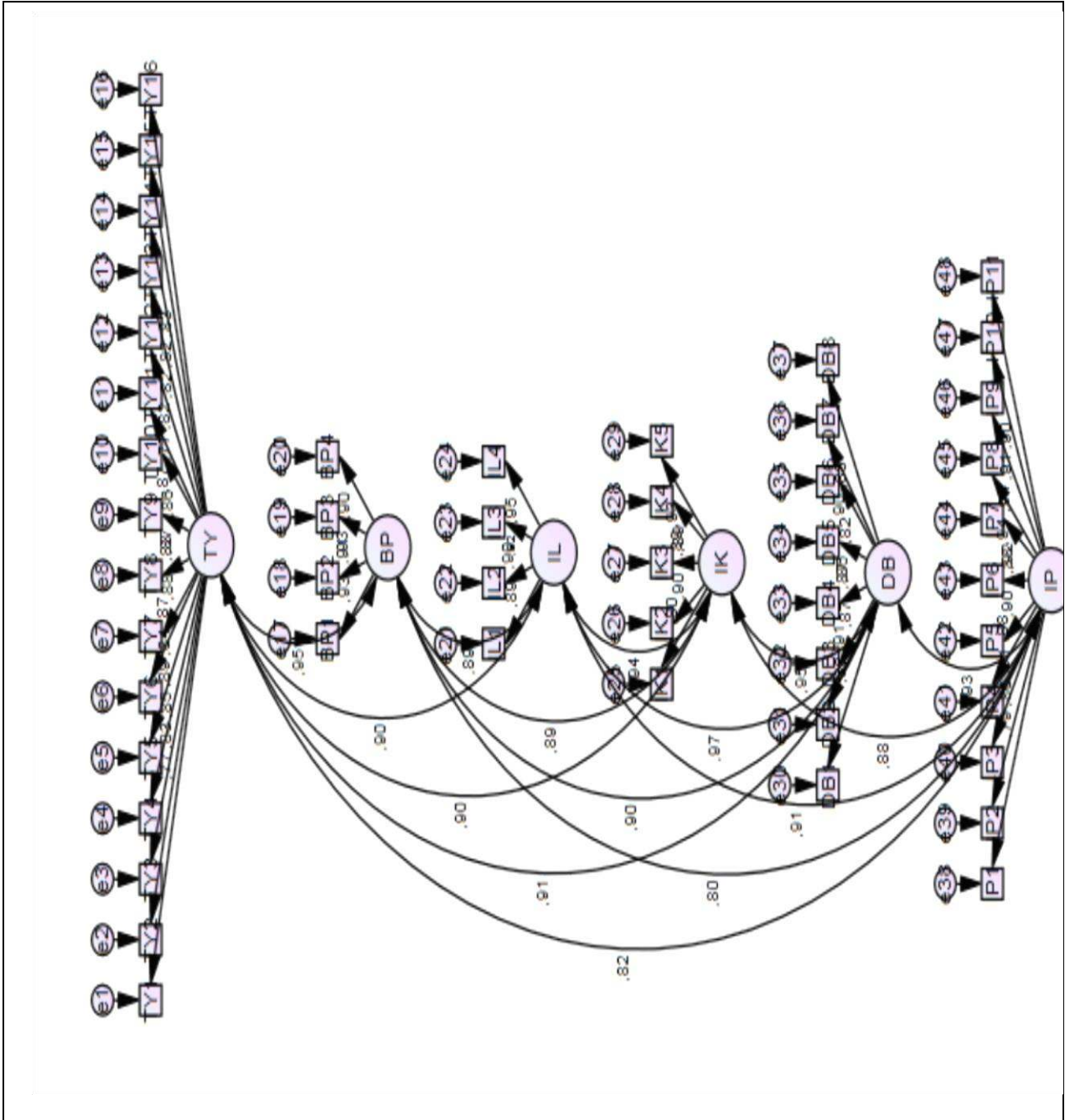
Tablo 4.16. Cronbach's Alpha Değerleri

Faktörler	Cronbach's Alpha
Tedarik Yönetimi (TY)	,974
Bilgi Paylaşımı (BP)	,954
İletişim (IL)	,952
İşbirlikçi Katılım (IK)	,868
Dış Kaynak Başarısı (DB)	,938
İşletme Performansı (IP)	,978

Tablo 4.16'da detaylandırılan Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde; İşbirlikçi Katılım için Cronbach's Alpha değeri yüksek güvenirlik düzeyine sahipken diğer tüm faktörler için mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda anketin güvenirlik açısından uygun olduğu değerlendirilmektedir.

4.18. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) temel olarak aynı mantıkta ve aynı hesaplama tekniğinde yapılmasına rağmen kullanımda farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. YEM genellikle önerilen bir modelin sınanması veya hipotezlerin test edilmesi amacı ile kullanılırken, elde edilen sonuçlarla birden fazla alternatif model kararlaştırılıp verileri en iyi tanımlayan model saptanır. Bu sebepten YEM geleneksel regresyon modellerinin bir uzantısı olarak ele alınmaktadır. DFA genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi YEM'in özel bir uygulama alanı olarak görülmekte ölçüm modeli de tipik bir doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte DFA faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır (Bayram, 2016: 42). Çalışma kapsamında araştırma modeli test edilmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Şekil 4.1'de modelin kovaryans uygulanmadan önceki faktör yükleri gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli

Faktör yükleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Bir değişkenin 0,3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir ve bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir, genel olarak işaretine bakılmaksızın 0,60 ve üstü yük değeri yüksek; 0,30-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanır ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Büyüköztürk, 2002: 473-474).

Tablo 4.17. Gizil Değişkenler Faktör Yükleri

Faktörler		Gizil Değişkenler	Faktör Yükleri
TY1	<-->	TY	,779
TY2	<-->	TY	,831
TY3	<-->	TY	,844
TY4	<-->	TY	,888
TY5	<-->	TY	,847
TY6	<-->	TY	,867
TY7	<-->	TY	,867
TY8	<-->	TY	,824
TY9	<-->	TY	,863
TY10	<-->	TY	,870
TY11	<-->	TY	,871
TY12	<-->	TY	,769
TY13	<-->	TY	,824
TY14	<-->	TY	,798
TY15	<-->	TY	,802
TY16	<-->	TY	,816
BP1	<-->	BP	,918
BP2	<-->	BP	,896
BP3	<-->	BP	,933
BP4	<-->	BP	,907
IL1	<-->	IL	,887
IL2	<-->	IL	,901
IL3	<-->	IL	,917
IL4	<-->	IL	,950
IK1	<-->	IK	,800
IK2	<-->	IK	,892
IK3	<-->	IK	,890
IK4	<-->	IK	,901
IK5	<-->	IK	,925
DB1	<-->	DB	,882
DB2	<-->	DB	,912
DB3	<-->	DB	,872
DB4	<-->	DB	,877
DB5	<-->	DB	,863
DB6	<-->	DB	,825
DB7	<-->	DB	,882
DB8	<-->	DB	,867
IP1	<-->	IP	,794
IP2	<-->	IP	,852
IP3	<-->	IP	,943
IP4	<-->	IP	,879
IP5	<-->	IP	,896
IP6	<-->	IP	,900

Tablo 4.17’de verilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin faktör yükleri değerlendirildiğinde; Tedarik Yönetimi gizil değişkeni için faktör yükleri ,769-,888 arasında değişmekte, Bilgi Paylaşımı gizil değişkeni için faktör yükleri ,896-,933 değerleri arasında değişmekte, İletişim gizil değişkeni için faktör yükleri ,887-,950

arasında değişmekte, İşbirlikçi Katılım gizil değişkeni için faktör yükleri ,800-,925 arasında değişmekte, Dış Kaynak Başarısı gizil değişkeni için faktör yükleri ,825-,912 arasında değişmekte, İşletme performansı gizil değişkeni faktör yükleri değerleri ,794-,943 arasında değişmektedir. Bu değerlerin tümü 0,60 üzeri olduğundan anketten hiçbir faktör çıkarılmamıştır.

Tablo 4.18. DFA Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği	Limitler ⁴	Yapısal Modelin Uyum İyiliği
χ^2/DF	$\leq 3,00$	2,338
P	$\leq ,05$	0,00
RSMSEA	$\leq 0,10$	0,111
RMR	$\leq 0,08$	0,06
CFI	$\geq 0,90$	0,823
IFI	$\geq 0,90$	0,824

Doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki uyum indeksleri Tablo 4.18’de detaylandırılmıştır. Bu uyum indekslerinden χ^2/DF , p ve RMR iyi uyum indeksleri limitleri içerisinde olduğundan iyi uyum göstermekte, RSMSEA, CFI ve IFI uyum indeksleri limitlerine çok yakın olmasına rağmen limitler dışında kalmaktadır. Uyum iyiliği indekslerinin büyük kısmı kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğundan dolayı hiçbir değişken modelden çıkarılmamış ancak bazı gizil değişkenlere kendi aralarında kovaryanslar uygulanmış ve model iyileştirme yoluna gidilmiştir. İyileştirilen modele ilişkin uyum indeksleri ise Tablo 4.19’de detaylandırılmıştır.

Tablo 4.19. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği	Limitler ⁵	Yapısal Modelin Uyum İyiliği
χ^2/DF	$\leq 3,00$	2,020
P	$\leq ,05$	0,00
RSMSEA	$\leq 0,10$	0,09
RMR	$\leq 0,08$	0,05
CFI	$\geq 0,90$	0,912
IFI	$\geq 0,90$	0,913

⁴ Limit uyum indeksleri İlhan ve Çetin, 2014 ve Taşkın ve Akat, 2010’dan alınmıştır.

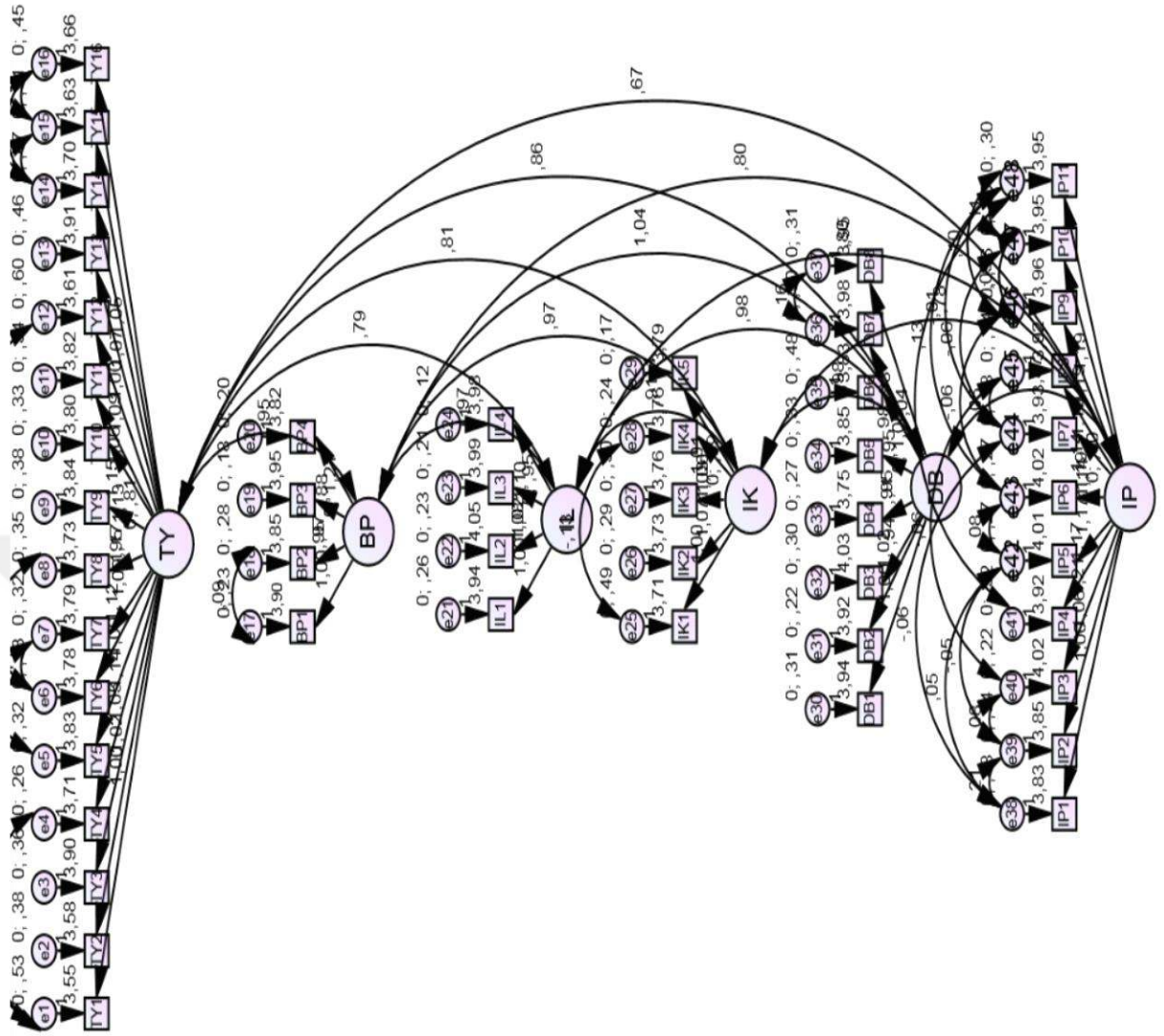
⁵ Limit uyum indeksleri İlhan ve Çetin, 2014 ve Taşkın ve Akat, 2010’dan alınmıştır.

Tablo 4.19’da verilen iyileştirilen model sonucu elde edilen uyum indekslerinin hepsi belirlenen sınırlar içerisinde olduğu için iyileştirilen yeni model çalışmaktadır. Analiz sonuçlarına göre yapısal modelin uyum indekslerinin tatmin edici düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Ki kare değeri araştırmalarda çok sık kullanılan bir uyum ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır (Shook, Ketchen, Hult ve Kacmar, 2004: 401). Ayrıca ki kare değerinin (serbestlik derecesi ile birlikte) belirtilen limitler dâhilinde veya küçük olması modelin iyi uyum gösterdiğini, belirtilen limitlerden yüksek olması ise uyum göstermediğini belirtmektedir (Byne, 1998:111).

4.19. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal model, iyileştirilmiş ölçme modeline dayalı olarak geliştirilmiştir. Yapısal modelin amacı, ölçme modelinde yer alan ve iyi uyum gösteren veriler aracılığıyla kurulan hipotezlerin test edilebilmesini sağlamaktır (Perçin, 2006: 367).

Çalışma kapsamında evrene bağlı olarak örneklem büyüklüğü 110 olarak gerçekleştirilmiştir. Literatürdeki YEM çalışmaları incelendiğinde değişken sayısı ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu öngörülmektedir. Verilerin analizi sonucunda yapısal modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Şekil 4.2’de analiz sonucu elde edilen “Yapısal Eşitlik Ana Modeli ve Parametre Değerleri” detaylandırılmıştır.



Şekil 4.2.Yapısal Eşitlik Ana Modeli ve Parametre Değerleri

4.20. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezlerin test edilmesinde kullanılan standart tahmin değeri (estimate), anlamlılık (Significant – p) düzeyleri ve C.R. değerleri Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Hipotez Testleri

Hipotezler	Estimate	S.E	C.R	P
TY <--> BP	,946	,156	6,061	$\leq 0,00^6$
TY <--> IL	,793	,136	5,850	$\leq 0,00$
TY <--> IK	,811	,144	5,647	$\leq 0,00$
BP <--> DB	1,039	,164	6,333	$\leq 0,00$
IL <--> DB	,982	,153	6,427	$\leq 0,00$
IK <--> DB	,976	,160	6,088	$\leq 0,00$
IP <--> DB	,867	,145	5,969	$\leq 0,00$

*p<,05 (Estimate=Standart tahmin değeri, S.E.=Standart hata,C.R.= t değerleri)

Yapısal model değerlendirilmesinde bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu modele ilişkin bulgular derinlemesine analiz edildiğinde çalışma kapsamında belirlenen yedi hipotezin YEM’e göre kabul ve reddine ilişkin sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

H₁ Hipotezi: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı ile ilişkisi vardır şeklinde belirlenmiştir. TY <--> BP arasında pozitif ilişki tespit edildiğinden dolayı hipotez kabul edilmiştir.

H₂ Hipotezi: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişim ile ilişkisi vardır şeklinde belirlenmiş olup TY <--> IL arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan dolayı hipotez kabul edilmiştir.

H₃ Hipotezi: Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılım ile ilişkisi vardır biçiminde tanımlanmış, TY <--> IK arasında pozitif bir ilişki tespit edildiğinden dolayı hipotez kabul edilmiştir.

H₄ Hipotezi: İşletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımının dış kaynak başarısı ile ilişkisi vardır şeklinde belirlenmiş olup BP <--> DB arasında pozitif ilişki bulunduğundan hipotez kabul edilmiştir.

⁶ Mutlak değerde 6,061 gibi kritik bir oran elde etme olasılığı 0,001’in altındadır. Diğer bir deyişle TY ve BP arasındaki kovaryans 0,001 seviyesinde (iki kuyruklu) sıfırdan farklıdır.

H₅ Hipotezi: İşletmelerle tedarikçiler arasındaki iletişimin dış kaynak başarısı ile ilişkisi vardır biçiminde oluşturulmuş IL <--> DB arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir.

H₆ Hipotezi: İşletmelerle tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılımın dış kaynak başarısı ile ilişkisi vardır şeklinde belirlenmiş olup IK <--> DB arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan hipotez kabul edilmiştir.

H₇ Hipotezi: Dış kaynak başarısının işletme performansı ile ilişkisi vardır şeklinde belirlenmiş olup DB <--> IP arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan hipotez kabul edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda işletmeler açısından lojistik faaliyetleri, performansları ve küresel pazarlarda var olabilmeleri için önemli bir etken haline gelmiştir. Artan rekabet koşullarında her türlü rekabet avantajını elde etmek isteyen işletmeler kaynaklarını ve zamanlarını kendi faaliyet alanları dışında kalan lojistik faaliyetleri için kullanmak yerine dış kaynak kullanımı yolunu tercih ederek küresel pazarlarda var olmaya çalışmaktadırlar. Etkin bir dış kaynak kullanımının işletmelerin ana faaliyetlerine odaklanmalarını sağlayarak işletme performanslarını etkilemektedir. Tercih edilen hizmet sağlayıcıları sayesinde işletmeler pazarlarda daha etkili olabilmekte ve rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar.

Dış kaynak kullanımının bir işletmenin maliyet verimliliğini artırmanın yanı sıra işletmelerin herhangi bir faaliyetinde dış kaynak kullanmayan rakiplerine karşı maliyet verimliliğinde bariz bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca diğer üretken kapasitelere yatırım yapmak için dış kaynak kullanımından daha fazla kaynak temin edebilmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak dış kaynak kullanımının bir işletmenin verimliliğini artırabileceğine dolayısıyla işletme performansının artırdığı görülmektedir (Jiang, Frazier and Prater 2006). İşletmelerde güncel dış kaynak kullanımının uygulanması daha fazla etkinlik sağlamakla birlikte stokların azaltılmasına, siparişe göre teslim süresinin kısılmasına ve kalite artışına, üretim esnekliğinin artmasına, üretim maliyetinin düşürülmesine, sermaye artırımının hızlanmasına neden olmaktadır. Bu, daha düşük üretim maliyetlerini ve daha iyi teslimat kalitesini garanti eder ki bu da belirleyici bir rekabet avantajıdır (Parashkevova, 2007). Dış kaynak kullanımı kararları ile dış kaynak kullanımı kararlarının işletmelerin rekabet kabiliyetleri üzerindeki etkisiyle ifade edilen işletme performansı arasında bir ilişki olmakla birlikte dış kaynak kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajlarının elde edilmesini sağlayan kaynakların geliştirilmesini teşvik ettiği sonucuna götürmektedir. (Bustinza, Aranda and Gutierrez, 2010). Dış kaynak kullanım risklerinin işletme performansını etkilemekle birlikte, tesis yönetim hizmetlerinin dış kaynak kullanımıyla ilişkili risklerin temel bileşenleri ile bunların işletme performansı arasında etkileşimleri bulunmaktadır (Ikediashi, Ogunlame ve

Udo, 2013). 3PL hizmetinin tedarik zinciri performansı üzerinde önemli etkileri olduğundan, zincirin her seviyesindeki işlevsel tepki kayda değer büyüklükte olduğu sürece işletme maliyetini etkin bir şekilde azaltabilir, hizmet kalitesini artırabilir ve müşteri memnuniyetini arttırabilir. Malzeme akışındaki herhangi bir aksaklık işletme faaliyetlerini ve kârlılıklarını ciddi biçimde etkileyebilir (Giri and Sarker, 2017)

Yapılan çalışmada dış kaynak başarısının işletme performansı üzerinde etkisi araştırılmış ve bu konuda ortaya çıkan veriler yorumlanmıştır. Dış kaynak başarısını etkileyen tedarik yönetim yeteneği, işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirlikçi katılım değişkenleri de göz önünde bulundurularak bir model oluşturulmuş ve bu modeli test etmek amacıyla anketlerden elde edilen veriler SPSS 23 programında analize tabi tutularak, frekans, yüzde, cronbach alfa analizleri yapılmıştır. Ayrıca modelin uyumunun test edilebilmesi amacıyla IBM AMOS 25 paket programında yapısal eşitlik modeli (YEM) ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada 7 adet hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler yapılan analizler sonucunda kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₁ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Tedarik yönetiminin ve tedarik zincirlerinin daha etkin olabilmesi için işletmeler ve tedarikçiler arasında bilgi paylaşımının tercih edilmesi gerekmektedir.

“Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişim ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₂ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etkin bir tedarik yönetiminin gerçekleşebilmesi için işletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişimin de iyi olması gerekmektedir. İletişim sayesinde ihtiyaç olan tedarik hizmetleri daha etkili bir şekilde alınarak işletmeler açısından olumlu sonuç doğurmaktadır.

“Tedarik yönetim yeteneğinin işletmeler ve tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılım ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₃ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir.

“İşletmeler ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımının dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₄ hipotezinin testi için yapılan yapısal

eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etkin bir bilgi paylaşımının dış kaynak başarısını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İşletmelerin dış kaynak başarısı, lojistik faaliyetlerinin iyi yönetilmesi ve işletmelerin ana faaliyetlerine yönelmelerini sağlamaktadır.

“İşletmelerle tedarikçiler arasındaki iletişimin dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₅ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşletmeler ve tedarikçiler arasındaki iletişim kullanılan dış kaynağın etkisini artırmakta buda işletmeler açısından olumlu bir sonuç doğurmaktadır.

“İşletmelerle tedarikçiler arasındaki işbirlikçi katılımın dış kaynak başarısı ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₆ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerin ve tedarikçilerin işbirliği içinde olması dış kaynağın daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

“Dış kaynak başarısının işletme performansı ile pozitif ilişkisi vardır.” şeklinde belirlenen H₇ hipotezinin testi için yapılan yapısal eşitlik modelinde p değerlerine bakılarak aralarında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dış kaynak kullanımının etkinliği işletmelerin performansına olumlu yönde etki etmektedir. Bu sayede işletmeler ürün ve hizmetlerini daha kaliteli ve daha az maliyetli üreterek pazarlarda rekabet avantajları elde edebilmekte ve küresel piyasalarda rekabet edebilir duruma gelmektedirler.

Daha önce yapılan ve yukarıda bahsedilen diğer çalışmalarda; (Jiang, Frazier ve Prater 2006, Parashkevova, 2007, Bustinza, Aranda and Gutierrez, 2010, Ikediashi, Ogunlana ve Udo, 2013, Giri ve Sarker, 2017) dış kaynak kullanımı işletmenin, maliyet verimliliği, stokların azaltılması, siparişe göre teslim süresinin kısalması, kalite artışı, üretim esnekliğinin artması, üretim maliyetinin düşürülmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı, tesis yönetiminden etkinlik ve tedarik zinciri performansının artmasını sağlamakla birlikte performansını artırdığı görülmüştür ki, bu da yapılan çalışma sonucunda elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Yapılan çalışmada dış kaynak kullanımının yoğun olarak taşıma, gümrükleme ve sigortalama gibi daha temel lojistik faaliyetlerinde kullanıldığı ve işletmelerin faaliyet alanlarının da genelde uluslararası olduğu görülmektedir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda uluslararası faaliyet gösteren ve daha fazla lojistik hizmetinde dış kaynak kullanan işletmelerin kullanılması, diğer lojistik faaliyetlerinin

de dış kaynak kullanım yoluna gidilmesinde işletme performansını nasıl etkilediğini görmemize yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışma sonucu ankete katılan işletmelerin %10,9 büyük işletmelerden oluşmaktadır. Büyük işletmelerin daha fazla lojistik faaliyeti kullandıklarından yola çıkarak, bu çalışmanın büyük ölçekli işletmelere yapılarak dış kaynak kullanım başarılarının işletme performanslarını nasıl etkilediği değerlendirilmelidir.

Günümüzde lojistik faaliyetlerinin neredeyse tamamında hizmet sağlayıcılar tarafından dış kaynak kullanım yoluna gidilmekte, işletmelerin ana faaliyetleri olan ürün ve hizmetlere odaklanmaları sağlanmaktadır. Bu yüzden lojistik faaliyetlerinin tamamını dış kaynak kullanım yoluyla yapan işletmelere bu çalışmanın yapılması, işletme performansının sadece belli başlı lojistik faaliyetlerinden etkilenmediğini göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmayı sadece Gaziantep ili ile sınırlamadan uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Türkiye’de bulunan işletmelere de yaparak çalışmayı ülke geneline yayılması çalışma açısından önemlidir. TOBB’dan alınacak uluslararası faaliyet gösteren işletmeler belirlenerek örneklem büyüklüğü genişletilerek lojistikte dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Amores, A. F. and Raa, T. T. (2014). Firm efficiency, industry performance and the economy: three-way decomposition with an application to Andalusia. *Journal of Productivity Analysis*, 42(1): 25–34.
- Arvanitis, S. and Loukis, E. N. L. (2012). Outsourcing and firm performance a comparative study of Swiss and Greek firms. *Industrial and Corporate Change*, 22 (3): 771–806.
- Aw, B. Y. and Batra, G. (1998). Technological capability and firm efficiency in Taiwan (China). *The World Bank Economic Review*, 12(1): 59-79.
- Ayyıldız, H., Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(1): 63-84.
- Bals, L. Turkulainen, V. (2017). Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(October): 256-267.
- Bamyacı, M. (2011). Taşıma. *Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş)*, Tanyaş, M. Ve Hazır, K., (ed.). Çağ Üniversitesi, Mersin, ss.77-118.
- Bask, A. H. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains – a strategic perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6): 470–486.
- Baş, T. (2006). *Anket nasıl hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir? Seçkin* Yayıncılık, Ankara.
- Bayar, T., Cornett, M. M., Ogtongsetseg, E., Leverty, Ty, Tehranian, H. (2018). An examination of the relation between strategic interaction among industry firms and firm performance. *Journal of Banking and Finance*, 87(February): 248–263.
- Bradfield, D.J. and Gao, J.X. (2007). A methodology to facilitate knowledge sharing in the new product development process. *International Journal of Production Research*, 45(7): 1489-1504.
- Bryce, D. J. and Michael Useem (1998). The Impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6): 635-643.
- Bustinza, O.F., Aranda, D. Arias and Gutierrez, L. Guiterrez. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(August): 276–288.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32): 470-483.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modelling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Camison, C., Lopez, A. V. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(January): 2891–2902

- Chen, Y. M., Goan, Meng-Jong and Huang, Pei-Ni. (2011). selection process in logistics outsourcing – a view from third party logistics provider. *Production Planning and Control*, 22(3): 308-324.
- Cho, J. J.-K., Ozment, J. and Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 336-359.
- Corbett, M. (2004). *Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right*. Dearborn Trade Publishing, Chicago, s.13.
- Coşkun, R. (2002). Öz yetkinliklere odaklanma stratejisi olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. Beta Basım Yayım, İstanbul, s.210.
- Çabuk, S. Demirci Orel , F. Ve Nakıboğlu, G. (2010). İşletmelerin lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımları: ISO 500 işletmelerinde bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2): 253-268.
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2008). *Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı*. UTİKAD Yayınları, İstanbul, s.45.
- Çapık, C. (2014). Geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3): 196-205.
- Çetin, C.(2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Beta, İstanbul, s.83.
- Çevik H.H., Göksu T. , Bilgiç V. , Karakaya M., Seyhan K. ve Gül S.K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayın, Ankara, s.57.
- De Brincat, E. (2014). *Quality Manangement in Micro Firms- Myht or Reality? A Maltese Micro Mnufacturing Firm Under Review*. Anchor Academic Publishing, Hamburg, p.20.
- Delen, D., Kuzey, C. ve Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 40(10): 3970-3983.
- Ding, L., Lam, H.K.S., Cheng, T.C.E. and Zhou, H. (2018). A review of short-term event studies in operations and supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 200(April): 329–342.
- Dölek A. (2004). *Gümrük İşlemleri ve Kaçakçılık*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.42.
- Erdal, M. (2014). *Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdem, B., Gökdeniz A., Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.
- Fixler, D. J. and Siegel, D. (1999). Outsourcing and productivity growth in services. *Structural Change and Economic Dynamics*, 10(2): 177–194.
- Ford, R. (2001). *The Value Proposition In International Freight: The Contribution of The Freight Forwarder To The Global Logistics Triad*. Doktora Tezi, Cranfield University, Cranfield, p.34.
- Fox, J. (2006). Structural equation models. appendix to an R and S-PLUS companion to applied regression. 20 Mayıs 2008 tarihinde <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.657&rep=rep1&type=pdf> adresinden erişildi.
- Frijns, B., Margaritis, D., Psillaki, M. (2012). Firm efficiency and stock returns. *Journal of Productivity Analysis*, 37(3):295–306.

- GAOSB (2018). GAOSB ana sayfa.2 Ağustos tarihinde 2018 <http://www.gaosb.org/> adresinden erişildi.
- Garcia, J.A, Rama, Maria de la Cruz Del Rio, Saraiva, M., Pires, Antonio Ramos, (2016). dependency relationships between critical factors of quality and employee satisfaction. *Total Quality Management*, 27(6): 595-612.
- Garvin, D.. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6):101-109.
- Gilley, K. M. and Rasheed, A. (2000). Making performance more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm. *Journal of Manangement*, 26(4): 763-790.
- Giri, B.C. and Sarker, B.R. (2017) “Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption. *Computers & Industrial Engineering*, 103(January): 168-177.
- Giri, B.C. and Sarker, B.R. (2017). Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption, *Computers & Industrial Engineering*, 103(January): 168–177.
- Goldsby, T. and Martichenko, R. (2005). *Lean Six Sigma Logistics Strategic Development to Operational Success*, J.Ross Publishing, Boca Raton, p.47.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güncel Türkçe Sözlük (2018). Türk Dil Kurumu web sayfasından 1 Şubat tarihinde 2018 www.tdk.gov.tr adresinden erişildi.
- Gürdal, S. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İTO, İstanbul, s.10.
- Gyan, A. K., Brahmana, R., Bakri, A. K. (2017). Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market. *Research in International Business and Finance* 42: 1103–1114.
- Haasan, M. (2010). A Framework for selection of material handling equipment in manufacturing and logistics facilities. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(2): 246-268.
- Hanafizadeh ,P. and Ravasan, A. Z. (2018). An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1): 146-172.
- Hanus, P. (2013). The business profile shaping and the logistics information sytems of 2PL, 3PL, 4PL operators. *Journal of Economics & Management*, 12: 6-21.
- Hashiba, L. And Paiva, E. L. (2016). Incorporating sustainability in the New Product Development process: An analysis based on the resource-based view . *BASE*, 13(3): 188-199.
- Hickson, A., Wirth, B. and Morales, G. (2006). *Supply Chain Intermediaries Study*. University of Manitoba Transport Institute, Winnipeg, p.10-11. 8 Mayıs 2018 tarihinde [https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover\(1\).pdf](https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover(1).pdf) adresinden erişildi.
- Hox, J.J, Bechger, T.M. (1999). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11: 354-373.
- Ikediashi,Dubem I., Ogunlana, S. O. and Udo , G. (2013). Structural equation model for analysing critical risks associated with facilities management outsourcing and its impact on firm performance. *Journal of Facilities Management*, 11(4) 323-338

- ITRG (Info-Tech Research Group) (2003). *How to Optimize Outsourcing Relationships*, Info-Tech White Paper, London, p.3.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2): 26-42.
- Jackson, S.A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R. and Napier, R. (2015). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 173(March): 142–152.
- Jia, F., Cardona, L. Z., Bailey, A., Rueda, X. (2018). sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature, *Journal of Cleaner Production*, 189(July): 263-278.
- Jiang, B., Frazier, G. V. and Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12): 1280-1300.
- Kaipia, R. and Turkulainen, V. (2017). Managing integration in outsourcing relationships — The influence of cost and quality priorities. *Industrial Marketing Management*, 61(February): 114-129.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71–79.
- Karayün, İ., Gülmez, M. Ve Uysal, F. (2012). Tedarik Zinciri-Satın Alma Fonksiyonu İlişkisi ve Sektör Analizi Yaklaşımı. *Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*. Aybil Yayınları 10-12 Mayıs 2012, Konya 339-348.
- Kennerley, M. ve Neely, A. (2002). A Framework of the factors affecting the evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11): 1222–1245.
- Keskin, M. H. (2011). *Lojistik: Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel, Ankara, s.45.
- Koban, E. ve Yıldırım Keser, H. (2011). *Dış Ticarete Lojistik*. 4.Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, s.125.
- Kroes, R. J. and Ghosh, S. (2010). Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 28:124–143.
- Kumar, P. R., & Ravi, V. (2007). Bankruptcy prediction in banks and firms via statistical and intelligent techniques – A review. *European Journal of Operations Research*, 180(1): 1–28.
- Lahiri, S. (2016). Does outsourcing really improve firm performance? Empirical evidence and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4): 464–497.
- Lankford, W. M. and Faramarz, P. (1999). Outsourcing: a primer, *Management Decision*, 37(4): 310-316.
- Laverty, K. J. (2001). Market share, profits and business strategy. *Management Decision*, 39(8): 607-617.
- Lee, Chia-Chi, (2013). Business service market share, international operation strategy and performance. *Baltic Journal of Management*, 8(4), pp. 463-485.

- Lin, Z., Cai, C., and Xu, B. (2010). Supply chain coordination with insurance contract. *European Journal of Operational Research*, 205(September): 339–345 .
- Lu, Chin-Shan, Yang, Ching- Chiao. (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal*, 30(2): 281-298.
- Luciano, C. A. G., Domínguez, F. R. Rondon, A., Fernando G., Meneses, B. U. L. De (2018). Sustainable supply chain management: Contributions of supplies markets, *Journal of Cleaner Production*, 184(May): 311-320.
- Maiga, A. S., Nilsson, A. and Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169(November): 422–434
- Mawer, D. (2003). Enlivening analysis through performance: Practising set theory. *British Journal of Music Education*, 20(3): 257-276.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayınları, Ankara, s.32.
- Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R.R.K., Dubey , R. (2018). Outsourcing decision: Do strategy and structure really matter?" *Journal of Organizational Change Management*, 31(1): 26-46
- Mitra, S. (2006). A Survey of third- party logistics (3PL) service providers in India. *IIMB Management Review*, June: 159-174.
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing: Design, Process, and Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, p.3-4.
- Monis, H., Sreedhara, T.N., (2010). Correlates of employee satisfaction with performance appraisal system in foreign mnc bpos operating in India. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(4): 215-224 .
- Mothilal, S., Gunasekarn, A., Nachiappan., S.P. and Jayaram, J. (2012). Key success factors and their performance implications in the Indian third-party logistics (3PL) industry. *International Journal Of Production Research*, 50(9): 407-2422.
- Natter, M., Mild, A., Feurstein, M., Dorffner, G. and Taudes, A. (2001). The Effect of incentive schemes and organizational arrangements on the new product developmen process. *Manangement Science*, 47(8): 1029-1045.
- Öztek, Y. (2005). Performans ölçümünde esas alınan ölçütler. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 6(23): 19-22.
- Parashkevova, L. (2007). Logistics outsourcing- A Means of assuring the competitive advantage for an organization. *Vadyba/Management*, 2(15): 29-38.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 49(2): 63-66.
- Perçin, S. (2006). İmalat firmalarının yeni ürün geliştirme performansını etkileyen faktörler: ISO 1000 firmalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 357-375.
- Quinn, J. B. and Frederick G. H. (1995). Strategic outsourcing, *The McKinsey Quarterly*, 1: 48-70.
- Raazaque, M. A. and Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: A Literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2): 89-107

- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(6): 353-373.
- Ray, S. (2006). The Changing role of technological factors in explaining efficiency in Indian firms. *The Journal of Developing Areas*, 40 (1): 127-140.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jordan, B. D. (2003). *Fundamentals of corporate finance*. The McGraw-Hill Companies, New York, p.203.
- Rushton, A. and Walker, S. (2007). *International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global*, Kogan Page, London, s.6.
- Saratun, M., Rungruang, P., (2013). Identifying contextual factors of employee satisfaction of performance management at a Thai State Enterprise. *The South East Asian Journal Of Management*, 7(2): 85-106.
- Schoenmaker, S. D, Van Cauwenberge, P. and Bauwhede, H. V.. (2014). Effects of local fiscal policy on firm profitability. *The Service Industries Journal*, 34(16): 1289–1306.
- Sevim, Ş, Akdemir, A ve Vatansever, K. (2008). Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin aldıkları hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1): 1-27.
- Shook, C.L., Ketchen, D.J., Hult, G.T.M. and Kacmar, K.M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25,(4):397- 404.
- Solakivi, T., Töyli, Juuso, E., Janne, O. L.. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal* . 4(2), pp. 131-151.
- Şahin, B. (2005). *İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmeleri üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahin, G. (2012). Ulaştırma Sistemleri. *Uluslararası Lojistik*, Çatay, B, ve Öztürk, G. (ed.). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s. 3.
- Wong, Wai Peng, Soh, Keng Lin, Chong, Chu Le. (2015). Logistics firms performance: Efficiency and effectiveness perspectives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(5): 686-701.
- Şen, D. H. (2010). *İlaç Sektöründeki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri uygulamaları Şirket Performansı İlişkisi ve Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, ss.30-31.
- Tanyaş, M. (2011). Lojistik yönetimi. *Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş)*, Tanyaş, M.ve Hazır, K., (ed.). Çağ Üniversitesi, Mersin, ss.1-21.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). *Araştırma yöntemlerinden yapısal eşitlik modelleme: LISREL ile Marka Değeri Ölçümü Örnekleri*. Bursa Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tokay, H. S., Deran, A. ve Aslan, S. (2011). Lojistik maliyet yönetiminde izlenebilecek stratejiler ve muhasebe eğitiminden beklentiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Nisan 2011(9): 225-244.
- Usher, N. (2003). Outsource or in- house facilities management: The pros and cons. *Journal of Facility Management*, 2(4): 351-359.
- Uslu, Ş. ve Akçadağ, M. (2012). İlaç sektöründe tersine lojistik ve dağıtımın Rolü: Bir uygulama, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1): 149-158.

- Verwaal, E. (2017). Global outsourcing, explorative innovation and firm financial performance: A knowledge-exchange based perspective. *Journal of World Business*, 52(1): 17-27.
- Voss, H. (2003). International logistics outsourcing– Competitive advantages for 3PL–providers through inter- cultural competence. In: J. Juga, ed. Proceedings of the 15th annual conference for Nordic Researchers in logistics striving for leading edge logistics, 12–13 June, Faculty of Economics and Business Administration, University of Oulu, Oulu, Finland. 447–463.
- Weber, J., A. and Dholakia, U. (1998). Planning market share growth in mature business markets. *Industrial Marketing Management*, 27: 401–428.
- Wilding, R., and Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8): 628-644.
- Wood, D. F., Barone, A. P., Murphy, P. R. and Wardlow, D. L. (2002). international logistics functions and intermediaries. *International Logistics*, pp. 246-273.
- Yaşar Uğurlu, Ö. (2016). Sosyal sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkide örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık etkisi: sigortacılık sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 147-164.
- Yıldırım, C. (2000). *Bilim Felsefesi*, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.56.
- Yıldız, M. S., Turan, İ. (2015). Lojistik dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü: türkiye çelik boru üretim işletmelerinde bir araştırma. *Business and Economics Research, Journal*, 6(1): 70-105.
- Zhu, X. (2017). Annals of Operations Research: Outsourcing management under various demand Information Sharing scenarios. *Annals of Operations Research*, 257(1-2): 449-467.



EK.1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,
Bu anket, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü bünyesinde Yrd. Doç. Dr. Özlem Yaşar Uğurlu danışmanlığında yürütülen “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Gaziantep Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, hiç bir suretle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz, işlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz. Saygılarımızla.

Eda ÖZOVACI

Doğuş Üniversitesi, İSTANBUL

Tel: 444 79 97, E-posta: cozovaci@dogus.edu.tr

1. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

- a) Anonim Şirket
- b) Limitet Şirket
- c) Kollektif/Komandit Şirket
- d) Şahıs Şirketi
- e) Diğer..

2 Şirketinizin faaliyet alanı/alanları nedir? (birden fazla seçilebilir)

- a) Bölgesel
- b) Ulusal
- c) Uluslararası

2. Şirketiniz aile şirketi mi?

- a) Evet
- b) Hayır

3. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

- a) Maden
- b) Makine İmalat Sanayi
- c) Ambalaj
- d) Tekstil
- e) Halı
- f) Diğer

4. Anketi cevaplayan kişinin işletmede ki pozisyonu nedir?

- a) Muhasebe şefi / sorumlu
- b) Müdür / Müdür yardımcısı

- c) Üst yönetici
d) İşletme sahibi/ortak
e) Diğer (lütfeñ belirtiniz).....

5. Aşağıdaki temel lojistik faaliyetlerinden hangisini veya hangilerinde dış kaynak tercih ediyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- a) Taşıma/ Nakliye
b) Elleçleme
c) Sigortalama
d) Gümrükleme
e) Envanter Yönetimi
f) Ambalajlama
g) Sipariş Yönetimi
h) Depolama ve Antrepo İşlemleri
i) Diğer(lütfeñ belirtiniz).....

6. İşletmeniz kaç yıldır bu sektörde?

- a) 1-5 yıl b) 11-20 yıl c)21-50 yıl d) 6-10 yıl e)51- üstü

7. İşletmenizdeki çalışan sayısı kaçtır?

- a) 1 kişi b) 2-9 kişi c)10-49 kişi d)50-249 kişi e)250 ve üstü

Bu bölümde işletmelerin Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ve işletme performansına yönelik sorular vardır. İfadelere katılımınızı aşağıdaki ölçeğı dikkate alarak işaretleyiniz.					
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum					
Firmamızın lojistik standartlaştırma ile ilgili planı vardır.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistiğı entegre etme kabiliyetine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistikte dış kaynak kullanma eğilimini anlıyor.	1	2	3	4	5
Firmamız, fonksiyonel gereklilikleri entegre edebilme kabiliyetine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmanız temel yeteneğı ile dış kaynak kullanımına adapte olabilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamız, iş stratejisine uygun lojistik strateji planına sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, iş ortamındaki değişime göre sürekli lojistiğı güncelleme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz karar vermede lojistik hizmet sağlayıcılarının görüşlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
Yönetim ve lojistik hizmet sağlayıcıları birbirleriyle iyi iletişim kurar.	1	2	3	4	5
Lojistik hizmet sağlayıcıları ve son kullanıcılar birbirleriyle iyi iletişim kurar.	1	2	3	4	5
Lojistik hizmet sağlayıcıları ve ticari departmanlar birbirlerine güvenir.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıları seçmek için resmi süreçler kullanırız.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistik hizmet sağlayıcıların performansını değerlendirebilir.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış kaynak kullanımı projeleri için yönetim süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcıları ile olan sözleşmeleri yönetmek için sistematik süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış kaynak kullanımı sağlayıcılarını kontrol etmek için sistematik süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızla tedarikçi işletmeler bilgi paylaşımında bulunur.	1	2	3	4	5

Firmamızla tedarikçi işletmeler temel iş süreçleri ile ilgili bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4	5
Tarafımızdan sağlanan bilgiler, tedarikçi işletmelerin işini yürütmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirimizin işini etkileyen işletme ortamı ve teknik değişimle ilgili bilgileri paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim zamanında gerçekleşir.	1	2	3	4	5
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim doğrudur.	1	2	3	4	5
Firmamızla tedarikçi işletmeler arasındaki iletişim tamdır.	1	2	3	4	5
Firmamızla tedarikçi işletmeler, arasındaki iletişim güveniliridir.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, iş hedefleri ve yönü için birlikte karar verir.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, problemleri birlikte çözer.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirlerinin taleplerine uymaya isteklidir.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler, birbirlerinin problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
Firmamız ve tedarikçi işletmeler genellikle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
Firmamız, ana işlerine yeniden odaklanabildi.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistik yetkinliğini geliştirdi.	1	2	3	4	5
Firmamız, yetenekli personele erişimi arttırdı.	1	2	3	4	5
Firmamız, insan kaynaklarında ölçek ekonomilerini geliştirdi.	1	2	3	4	5
Firmamız, teknolojik kaynaklarda ölçek ekonomilerini geliştirdi.	1	2	3	4	5
Firmamız, lojistik harcamalarını arttırdı.	1	2	3	4	5
Firmamız, teknolojik eskime riskini azalttı.	1	2	3	4	5
Firmamız, temel bilgi teknolojilerine erişimi arttırdı.	1	2	3	4	5
Çalışanların, firmaya bağlılıkları artmıştır.	1	2	3	4	5
Çalışanların, işten aldığı tatmin artmıştır.	1	2	3	4	5
Firmanın genel performansı artmıştır.	1	2	3	4	5
Firmanın yeni ürün geliştirme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetimiz artmıştır.	1	2	3	4	5
Hizmet ve ürün kalitemiz artmıştır.	1	2	3	4	5
Toplam aktif kârlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
Ciro (Kâr/ Toplam Satış) kârlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
Sermaye yatırımlarındaki kârlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
Satışlarımız artmıştır.	1	2	3	4	5
Pazar payımız artmıştır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Eda Özovacı 1980 yılında Gaziantep’te doğmuştur. İlköğretim ve lise eğitimini Gaziantep’te tamamlamıştır. 1999-2004 yılları arasında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD yüksek lisans programına 2008 Aralık’ta başlayan Eda Özovacı 2017 yılından bu yana Doğu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Dış Ticaret Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

VITAE

Eda Özovacı was born in Gaziantep in 1980. She completed her primary and secondary education in Gaziantep. She graduated from The Department of Business Administration at The Faculty of Economic and Administrative Sciences at Çukurova University between 1999 and 2005. Having started her Master’s Degree studies at The Program of Business Administration USA at The Institute of Social Sciences of Gaziantep University, Eda Özovacı actively Works as a lecturer at Doğu University, Advanced School of Vocational Studies, Program of Foreign Trade.