

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

TÜRKİYE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TAŞIMA
İŞLERİ KOMİSYONCUSU SEÇİM
KRİTERLERİ: İZMİR İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ

İlyas SAÇKES

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Serdar AYAN

İZMİR –2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye Lojistik Sektöründe, Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri: İzmir İli Tekstil Sektörü Örneği”adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

İlyas SAÇKES

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Türkiye Lojistik Sektöründe Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri: İzmir İli Tekstil Sektörü Örneği İlyas SAÇKES

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Küreselleşmenin etkisiyle dış ticaret büyük bir hızla artış göstermiştir. Günümüzde bir ürün nerede üretilirse üretilsin, dünyanın bambaşka bir köşesinde tüketilebilmektedir. Bu süreçte lojistik sektörü kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, lojistik faaliyetler başlı başına bir sektöre dönüşmüş ve bir maliyet unsuru olarak, dış ticareti etkileyebilecek potansiyele ulaşmıştır. Taşıma işleri komisyoncusu firmalar, sektörde uzun yıllardır var olmanın getirdiği tecrübe ve bağlantıları ile süreci kolaylaştırmakta ve sorunların çözümünde aktif rol alabilmektedir. Bu sayede muhtemel tüm sorunlar taraflara aksettirilmeden çözülebilmektedir. Bu nedenle taşıma işleri komisyoncusu firmanın seçimi önem kazanmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren birçok komisyoncu firmadan hangisinin tercih edileceği, firmaların maliyetlerini ve rekabet gücünü etkilemektedir.

Bu çalışmada, İzmir’de faaliyet gösteren ve dış ticaret yapan tekstil firmalarından, taşıma işleri komisyoncusu tercih edenlerin, seçim kriterlerini ve bu kriterlerin önem düzeylerini belirlemek amacıyla anket gerçekleştirilmiştir. SPSS programı yardımıyla yapılan analizler sonucunda ödeme süreci, transit süre ve fiyatlandırma “seçim kriterleri”; yatırım gereksinimleri, örgütsel yapı ve rekabet yapısı “dış kaynaklamaya etki eden

faktörler”; maliyet düşüşü, lojistik yetenekleri optimal düzeye ulaştırma ve müşteri memnuniyetini arttırma “avantajlar”; stratejik hedeflerin algılanmaması, ticari bilgilerin gizliliğine ilişkin endişeler ve lojistik faaliyetlerdeki kontrol kaybı “problemler”; iletişim becerileri, ödeme süreci ve hizmet fiyatları “geliştirilmesi gereken alanlar” olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Taşımacılık, Tekstil, Taşıma İşleri
Komisyoncusu, Seçim Kriterleri



ABSTRACT

Master's Thesis

**Freight Forwarder Selection Criteria in Logistics: A Case in Textile Sector in
İzmir**

İlyas SAÇKES

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistics Management Programme

With the impact of the globalization, foreign trade has increased rapidly. Nowadays, wherever, a product is produced, it can be consumed in a different corner of the world. The logistics sector has a critical role in this consumption. Since the logistics activities are a cost element, the success of logistics activities have a potential to affect the competitiveness. Freight forwarding companies have an active role in the solution of the problems with their experience and the connections by being present in the sector for many years. Thus, all problems can be solved without being reflected to the parties. At this point, the selection of the freight forwarder company becomes more important. The cost and competitiveness of the firms can be affected by the decision that selecting one of a brokerage firm in the sector.

In this study, a survey has been conducted to the textile companies those are operating in İzmir and who prefer a freight forwarder for their logistics activities, to determine the selection criteria and its importance levels. With the help of the SPSS software, the findings of the analyzes show the importance levels as payment term, transit time and quotation for selection criteria; investment requirements, organizational structure and competition structure for “factors influencing the outsourcing decision”; cost reduction, optimize the logistics capabilities and increase the customer

satisfaction for “advantages”; lacks in perceiving the strategical objectives, privacy concerns about the commercial informations and lack on the control of the logistics operations for “problems”; communication skills, payment term and quotation for “The criteria to be developed”.

Keywords: Logistics, Transportation, Textile, Transport Affairs Commissioner, Freight forwarder, Selection Criteria



**TÜRKİYE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE, TAŞIMA İŞLERİ
KOMİSYONCUSU SEÇİM KRİTERLERİ: İZMİR İLİ TEKSTİL
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ	3
1.1.1. Lojistik Kavramı ve Kapsamı	3
1.1.3. Lojistik Faaliyetler	6
1.1.4. Lojistik Yönetimi	8
1.1.5. Lojistik Sektörünün Günümüzdeki Durumu	11
1.2. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI	12
1.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Kapsamı	12
1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri	13
1.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları	16
1.2.4. Dış Kaynak Kullanım Süreci	17
1.2.4.1. Karar Verme	17
1.2.4.2. Strateji Belirleme	18
1.2.4.3. Kullanım ve Değerlendirme	18

1.2.4.4. Sözleşme Süreci	19
1.2.5. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı	19
1.2.5.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci	23
1.2.5.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları	25
1.2.5.3. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar	28
1.2.5.4. Lojistik Dış Kaynağın Seçimi	30
1.2.5.5. Lojistik Dış Kaynağın Kullanımı	31

İKİNCİ BÖLÜM

TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU

2.1. TAŞIMA	33
2.1.1. Taşıma Kavramı	33
2.1.1.1. Karayolu Taşımacılığı	36
2.1.1.2. Demiryolu Taşımacılığı	39
2.1.1.3. Denizyolu Taşımacılığı	42
2.1.1.4. Havayolu Taşıma Sistemi	43
2.1.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı	44
2.1.1.6. İç Su Nehir Taşımacılığı	45
2.1.1.7. Çok Modlu Taşımacılık	46
2.2. TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU	47
2.2.1. Taşıma İşleri Komisyoncusu (TİK) Kavramı	47
2.2.2. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Lojistik Sektöründeki Yeri	49
2.2.3. Taşıma İşleri Komisyoncusu Türleri	50
2.2.4. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Hizmetleri	52
2.2.5. Taşıma İşlerinde Yapılan Sözleşmeler	54
2.2.6. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Seçimi	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU SEÇİM KRİTERLERİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	62
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	62
3.1.3. Evren ve Örneklem	64
3.1.4. Veri Toplama Aracı	65
3.1.5. Ölçme Aracının Güvenilirliği	65
3.1.6. Normallik Analizi	66
3.1.7. Verilerin Çözümlemesi	67
3.2. BULGULAR	67
3.2.1. Katılımcı Firmalara İlişkin Bilgiler	67
3.2.2. Betimleyici İstatistikler	69
3.2.2. İstatistiksel Analizler	73
3.2.3. Araştırmanın Bulguları	78
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	86

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BOTAŞ	Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
SOLE	Lojistik Mühendisleri Birliği
TİK	Taşıma İşleri Komisyoncusu
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
USD	Amerikan Doları
YHT	Yüksek Hızlı Tren

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	15
Tablo 2: Lojistik Dış Kaynak Kullanımı (3PL Lojistik)	21
Tablo 3: Dış Kaynak Kullanma ve Kullanmama Nedenleri	27
Tablo 4: Taşıma Türlerinin Kıyaslanması	35
Tablo 5: Karayollarının Uzunluğu (km)	37
Tablo 6: Kilometre Başına Taşınan Toplam Yük (Ton)	38
Tablo 7: Ülkelere Göre Km Başına Taşınan Toplam Yük Miktarı (ton / km)	38
Tablo 8: Demiryolu Toplam Uzunluğu ve Taşınan Yük Miktarı	40
Tablo 9: Dünyada Demiryoluyla Taşınan Yüklerin Ülkelere Göre Dağılımı (ton / km)	41
Tablo 10: Denizyolu Taşımacılığında Toplam Elleçlenen Yük Miktarı (Ton)	43
Tablo 11: Havayolu ile Taşınan Toplam Yük Miktarları (Ton)	44
Tablo 12: Doğalgaz ve Petrol Boru Hattı Uzunluğu (km) ve Taşınan Yük (milyon m ³)	45
Tablo 13: Dünyada İç Su Taşımacılığı (ton)	46
Tablo 14: Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri	60
Tablo 15: Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri (Devamı)	61
Tablo 16: İzmir İli Sektörel Bazda İhracat Performansı	64
Tablo 17: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	66
Tablo 18: Normallik Analizi	67
Tablo 19: Kişisel Özellikler	68
Tablo 20: Firmaya İlişkin Özellikler	69
Tablo 21: TİK Hizmetleri Kullanım Sıklığı	69
Tablo 22: TİK Seçim Kriterleri Önem Derecesi	70
Tablo 23: Dış Kaynaklamaya Etki Eden Faktörler	70
Tablo 24: Avantajlar	71
Tablo 25: Problemler	72
Tablo 26: Geliştirilmesi Gereken Kriterler	72

Tablo 27: Tercih Kriterlerinin Kullanılan Taşımacılık Moduna Göre Değişkenliği	73
Tablo 28: Tercih Kriterlerinin Şirketin Faaliyet Süresine Göre Değişkenliği	74
Tablo 29: Tercih Kriterlerinin TİK ile Tamamlanan Yıllık Ortalama Dosya Sayısına Göre Değişkenliği	75
Tablo 30: Cinsiyete Göre Avantaj ve Problem Algısı	76
Tablo 31: Yaşa Göre Avantaj ve Problem Algısı	76
Tablo 32: Faaliyet Süresine Göre Avantaj ve Problem Algısı	77
Tablo 33: En Sık Kullanılan Taşımacılık Moduna Göre Avantaj ve Problem Algısı	77
Tablo 34: Tamamlanan Yıllık Ortalama Dosya Sayısına Göre Avantaj ve Problem Algısı	77
Tablo 35: Hipotezlerin Desteklenme Durumları	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lojistik Performans Standartlarının Gelişimi	s. 6
Şekil 2: Lojistik Yönetim Süreci	s. 10
Şekil 3: Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler	s. 24
Şekil 4: En Uygun Lojistik Dış Kaynağın Seçimi	s. 31
Şekil 5: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Süreci	s. 32





GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle küresel ticaret büyük bir hızla artış göstermiştir. Günümüzde bir ürün dünyanın neresinde üretilirse üretilsin, dünyanın bambaşka bir köşesinde tüketilebilmektedir. Bu tüketimde lojistik sektörünün büyük bir payı bulunmaktadır. Üretilen ürünlerin bir noktadan alınıp başka bir noktada tüketime sunulabilmesi lojistik sektörü sayesinde mümkün olmuştur. Lojistik faaliyetler ise bir maliyet unsuru olduğundan, lojistik faaliyetlerin başarısı rekabet gücünü de etkileyebilecek potansiyele erişmiştir.

Türkiye, Asya ve Avrupa arasındaki köprü niteliğindeki konumu, kuş uçuşu 4-5 saatlik mesafede tüm Avrupa'ya, Afrika'ya ve Hindistan'a kadar olan coğrafyaya yakınlığı ile hem yerel hem de uluslararası lojistik sektöründe önemli roller üstlenmektedir.

Dünya ticaretinin çok büyük çoğunluğu denizyolu ile yapılmakla birlikte, karayolu, havayolu ve demiryolu aracılığı ile yük taşımacılığı yapılabilmektedir. Her taşımacılık modunun kendine göre avantajları bulunmakla birlikte, her taşımacılık işi için her mod da uygun değildir. Örneğin standart konteynır taşımacılığı için denizyolu ve karayolu ideal olabilirken, çok büyük hacimdeki yükler karayoluna uygun olmayabilmektedir. Havayolu ise ağırlık açısından her yük için uygun olmayabilmektedir. Dolayısıyla yük taşımacılığı, belli bir koordinasyon ve tecrübe gerektiren önemli bir konudur.

Yük taşımacılığında ortaya çıkabilecek problemler, özellikle uluslararası ticarete yeni başlayan firmalar için içinden çıkılmaz bir yumak haline gelebilmektedir. Bu nedenle lojistik sektöründe taşıma işleri komisyoncusu (freight forwarder) firmalar da faaliyet göstermektedir. Bu firmalar, bir yükün belli bir noktadan alınıp varış noktasına ulaştırılana kadar olan tüm sorumluluğu göndericinin üzerinden alabilmektedir.

Taşıma işleri komisyoncusu firmalar, sektörde uzun yıllardır var olmanın getirdiği tecrübe ve bağlantıları ile sorunların çözümünde aktif rol alabilmektedir. Böylece oluşabilecek tüm sorunlar gönderene aksettirilmeden çözülebilmektedir.

Bu noktada taşıma işleri komisyoncusu firmanın seçimi önem kazanmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren birçok komisyoncu firmadan hangisinin tercih edileceği, firmaların rekabet gücünü ve maliyetlerini etkileyecektir.

Bu araştırma, İzmir’de faaliyet gösteren ve dış ticaret yapan tekstil firmalarından taşıma işleri komisyoncusunu tercih edenlerin, taşıma işleri komisyoncusu firmayı seçim kriterlerini araştırmak ve kriterlerin önem düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasında katılımcı firmalar açısından, TİK firmaları ile çalışmanın avantajlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öyle ki katılımcıların avantaj algıları, istatistiksel olarak problem algılarından daha yüksektir. Katılımcı firmaları, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmaya yönlendiren temel motivasyon, kendi öz yeteneklerine yoğunlaşma amaçlarıdır. Bununla birlikte katılımcılar TİK firmalarının stratejik hedeflerini anlamada yetersiz kaldığından şikayetçidir. Katılımcı firmalar için TİK firma seçimindeki en önemli kriterlerin sırasıyla ödeme süreci, fiyatlandırma ve transit süre olduğu; önem düzeyi bakımından son sırada ise kültürel uygunluğun yer aldığı ortaya çıkmıştır. İletişim becerileri her ne kadar önem sırlamasında dördüncü sırada olmasına rağmen, TİK firmalarınca geliştirilmesi talep edilen en önemli boyut olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak lojistik sektörü ve lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı, ikinci bölümde ise taşıma, taşıma işleri komisyoncusu ve taşıma işleri komisyoncusunun seçiminde rol oynayan kriterlere odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde ise taşıma işleri komisyoncusu firmanın seçim kriterlerine yönelik İzmir’de gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ

1.1.1. Lojistik Kavramı ve Kapsamı

Ülkelerin gelişiminde yatırım, ticaret ve ulaşım zincirinin sağlıklı bir şekilde çalışması, sürdürülebilir kalkınmanın ön koşuludur. Ülkelerin her tarafında aynı seviyede ulaşım ve haberleşme altyapısının sağlanması ile zenginlik ve refah ülkelerin her yerine eşit olarak dağılabilir. Ancak ne olursa olsun, dünya üzerinde ihtiyaç duyduğu kaynakların her çeşidine sahip bir ülke bulunmamaktadır. Her ülke değişen oranlarda birbiri ile ticaret yapmak durumundadır. Karşılıklı olarak yapılan bu ticaret ise ancak ve ancak güçlü bir lojistik sektörü ile sağlanabilmektedir (Akçetin, 2010: 5).

Lojistik, bir malın üretildiği ve tüketildiği noktalar arasındaki bilgi ve malzeme akışının koordinasyonu ve planlaması ile ilgilenmektedir. Malların kabulü, depolanması, stok yönetimi, siparişlerin hazırlanması ve dağıtımı faaliyetlerinden oluşan lojistik, neredeyse ekonomideki tüm sektörleri birbirine bağlamaktadır. Bu bağlamda lojistik sektörü, ülkelerin can damarını oluşturmaktadır (Bayraktutan, Tüylüoğlu ve Özbilgin, 2012: 63)

İlk olarak askeri birliklerde kullanılan lojistik, Yunanca “logos”tan türetilmiştir. Askeri birliklerde lojistiği ilk kullanan 1905 yılında Albay Chauncey B. Baker’dir. Baker, malzemelerin ve personelin bir noktadan diğer noktaya taşınması, malzemelerin tedariği, bakım ve yenilenme faaliyetlerini içeren fonksiyonları tanımlamak amaçlı kullanmıştır. Askeri anlamda lojistik, "muharip unsurlara strateji ve taktiğine uygun olarak gerekli olan ikmal maddeleri ile hizmet desteğini sağlamak için yapılan faaliyetler" anlamına gelmektedir. İkinci Dünya savaşı sırasında askeri birliklerin ihtiyacı olan malzemelerin zamanında ve

doğru yerde bulunabilmesi için lojistik modelleri ve sistem analizi yaklaşımı kullanılmıştır (Gülen, 2011: 5).

Lojistik, kelime kökeni olarak Fransızca “logistique”den gelmektedir. 19. yüzyılda İngilizcede “logistics” olarak kullanılmaya başlanmış, özellikle İkinci Dünya Savaşı döneminde ordulara ait malzeme ve personelin taşınması, tedarik ve bakım gibi ihtiyaçların giderilmesi anlamında kullanılmıştır. Lojistik, sanayi için henüz bir anlam ifade etmediği dönemde askeri manada kullanılmıştır. Sonraki dönemde özel sektörde de lojistiğin kapsamı ve etkisi genişlemiştir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte “hız” kavramının önem kazanması, lojistiğin özellikle İkinci Dünya Savaşı’nda başarının yalnızca iyi bir hareket planına sahip olmanın ötesine geçmesi gerektiğini göstermiş, hareket planını destekleyen tüm lojistik ana fonksiyonların birleştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Tek ve Karaduman, 2012: 5).

1970’li yıllarda firmaların kendi içerisinde hallettiği bir ihtiyaç olan lojistik, küreselleşmenin hız kazanması ile büyük ölçekli ve yalnızca lojistik alanında uzmanlaşmış firmalar tarafından yürütülen bağımsız bir faaliyet haline gelmiştir (Bayraktutan, Tüylüoğlu ve Özbilgin, 2012: 64).

Lojistik kavramı, iş yaşamında yaşanan dönüşümlerle birlikte yeni anlamlar kazanmıştır. 1966’da Lojistik Mühendisleri Birliği (SOLE) olarak kurulup günümüzde Uluslararası Lojistik Birliği olarak sürdüren kuruma göre lojistik, “tasarım, tedarik ve kaynakların sürdürülmesine duyulan amaç, plan ve operasyonların desteklenmesi mühendislik ve teknik faaliyetler, yönetimi ve sanatıdır.” (Erdal ve Saygılı, 2007: 6)

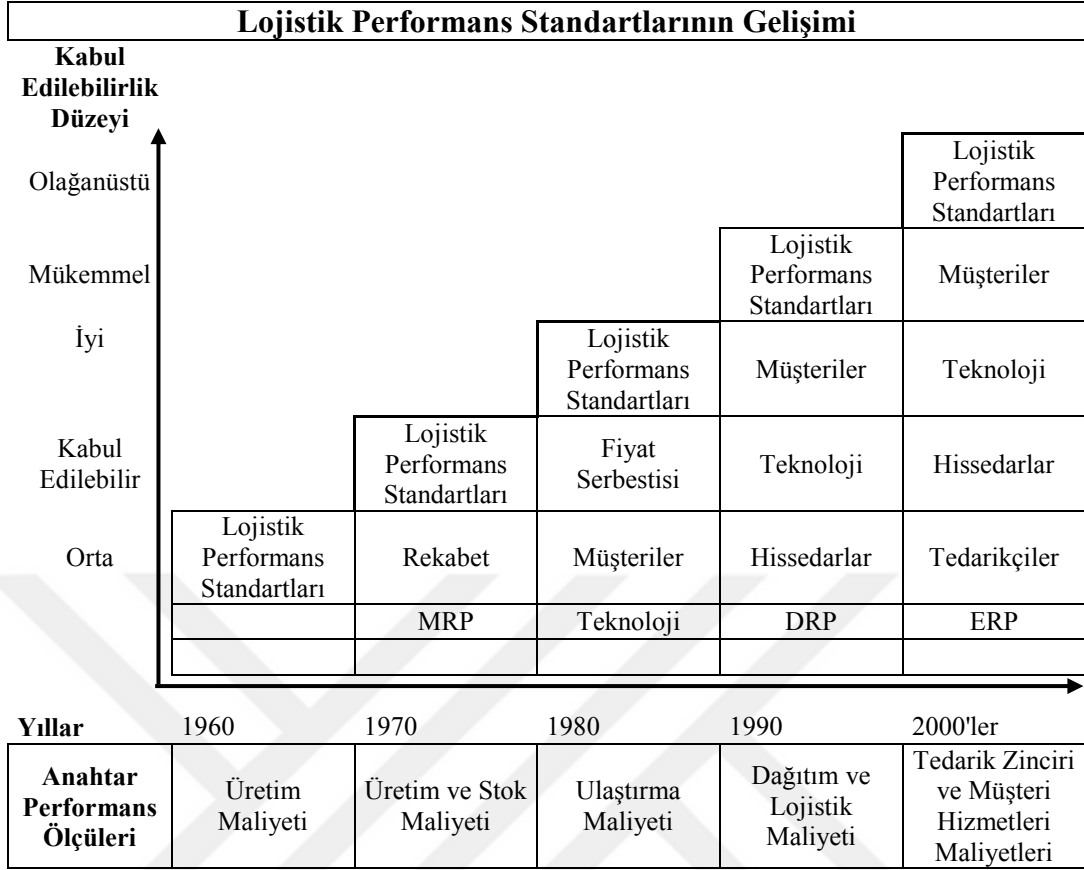
Geleneksel lojistik fonksiyonları planlama, satın alma, tedarik, sürdürme ve düzenleme olmakla birlikte, lojistiğin zaman içinde dönüşüm göstermesiyle birlikte kavrama ilişkin tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Hemen her kurum kendi ihtiyaçları dâhilinde bir lojistik tanımı yapsa da bu tanımlar birbiriyle alakasız değildir. Geçmişte yalnızca nakliye olarak görülen lojistik anlayışının yerini, günümüzün ihtiyaçlarını giderecek şekilde faaliyetleri ve kapsamı genişleyen bir hizmet anlayışı almıştır. Özetle lojistiği, pazarda rekabet avantajını

elde edebilmek için doğru ürünün doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlamak olarak tanımlamak mümkündür (Gümüş, 2007: 9).

Lojistik, Lojistik Yönetimi Derneği tarafından tedarik zincirinin bir parçası olarak görülmektedir. Buna göre lojistik; malzeme, hammadde, yarı mamul, mamullerin üretim noktasından tüketiciye ulaşana kadar müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılayabilmek adına, etkinlik ve minimal maliyet ilkeleri çerçevesinde hareket ve depolanması, faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Özbek ve Eren, 2012: 18).

Lojistik sektörü son yıllarda diğer birçok sektörde olduğu gibi hızla gelişmiş ve daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Geçmişte basit ve günümüze göre oldukça yavaş olan lojistik faaliyetler 1950’li yılların ortalarına kadar dağıtım ve ulaştırmadan, özetle yalnızca nakliyeden ibaret olarak görülmüştür. Dönemin sistemi, üreticilerin ürettiği malların üretim noktasından alınarak satış noktasına götürülmesidir. Bu nedenle siparişlerin dükkanlara ulaşmasında belli bir yöntemle başvurulmamış, herhangi bir şekilde götürülmesi esas alınmıştır (Çekerol ve Kurmaz, 2011: 50).

Lojistiğin tarihsel süreçte gelişimi ile birlikte lojistik performans standartları da gelişim göstermiştir. 1960’lı yıllarda orta düzeyde bir performans kabul ediliyorken, esas olarak üretim maliyetlerine odaklanılmıştır. 1970’li yıllarda performans standartları artmaya başlamış, ulaşım maliyetleri önemli bir performans kriteri haline gelmiştir. 1990’lı yıllar ile birlikte lojistik performans standartları yaygın olarak kabul edilmeye başlanmış, lojistik maliyetler en önemli performans unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise standartlar olağanüstü boyutlara gelmiştir. Tedarik zinciri ve müşteri hizmetleri dönemin anahtar performans standardı haline gelmiştir (Gümüş, 2009: 103).



Şekil 1: Lojistik Performans Standartlarının Gelişimi

Kaynak: (Gümüş, 2009: 99).

1.1.3. Lojistik Faaliyetler

Lojistik, günümüzde işletmeler için üretim, pazarlama ve yönetim gibi fonksiyonları destekleyici bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle de etkin lojistik uygulamaları ile sağlanabilecek maliyet ve pazar avantajı önem kazanmıştır. Dolayısıyla lojistik, işletme yönetimin ana faaliyet konusunu destekleyici faaliyet haline gelmiştir (Özdemir, 2008: 15). Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanı sıra etkinliğin artırılmasını sağlayarak işletmenin başarısının artırılmasında önemli bir konuma yükselmiştir. Pazarda yaşanan değişimler, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerini koordineli bir şekilde kullanmayı zorunlu kılmıştır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 197). Ana faaliyet konusunu destekleyici bir hale gelmesiyle başlangıçta yalnızca ulaşım ve

depolama ile sınırlı kalan lojistik, daha sonra taşıma, sipariş işleme, tedarik, elleçleme ve paketleme olarak genişlemiştir (Gümüş, 2009: 103).

Taşıma: Satın alınan hammadde ve malzemelerin ya da üretilen yarı mamul ya da mamullerin bir yerden başka bir yere nakledilmesi, fiziksel olarak hareket ettirilmesidir. Taşıma faaliyetiyle bir ürünün üretildiği noktadan satın alınıp tüketilebileceği noktaya doğru getirilmesi, ürüne değer katmaktadır. Ürünlerin tedarikçiden satın alınarak işletme stoklarına girmesi, stoktaki ürünlerin üretime yönlendirilmesi, üretilen ürünlerin satılmak üzere bayi ya da depoya götürülmesi ya da müşteriye yapılan teslimat, lojistiğin taşıma faaliyetleri kapsamında ele alınmaktadır (Özdemir, 2008: 16).

Depolama: Hammaddelerin tedarikinden, hammadde kullanılarak yapılan üretimin satılmasına kadar olan süreçte stokta bekletilmesi gereken hammadde, malzeme, yarı mamul, mamul ve malların elde tutulması işlemidir. Depolama faaliyetinin amacı, üretime destek olmaktır (Yapraklı ve Ünalın, 2017: 592).

Sipariş İşleme: Siparişin müşteriden alınmasıyla birlikte sürecin izlenerek ürünlerin müşteriye tam zamanında ulaştırılmasını kapsayan faaliyettir. Siparişin zamanında teslimi, rekabet için olduğu kadar lojistiğin en önemli çıktılarından olan müşteri memnuniyeti ve karlılık için de önem taşımaktadır. Zamanında teslim edilemeyen siparişler, müşteri tatminini ve dolayısıyla da karlılığı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle siparişin alınmasından teslimine kadar geçen süre önemlidir (Özdemir, 2008: 16).

Tedarik: Siparişin alınması ile birlikte üretim sürecinde kullanılacak girdilerin, müşterilerin siparişini karşılayacak en uygun fiyata en uygun kalitede temin edilmesidir. Müşterinin siparişine en uygun kalitede üretim yapılmasını sağlayacak tedarik için uygun satın alma metotları, satın alma dönemleri ve en uygun tedarikçi belirlenmelidir (Yıldız, Bilgin ve Yazgan, 2013: 135).

Elleçleme: Lojistiğe konu ürünlerin istiflenmesi, yerinin değiştirilmesi, uygun kaba alınması, havalandırılması, karıştırılması ve benzeri işlemlerdir. Elleçleme faaliyeti, depolama operasyonlarının verimliliğini etkileyen en önemli

unsurların başında gelmektedir. Ürünlerin depolama alanındaki hareketleri maliyetleri etkileyebilmektedir. Bu nedenle elleçlemede kullanılan sistemin temel amacı etkinliği artırmak olmalıdır (Erkan, 2014: 47).

Paketleme: Malzeme, yarı mamul ya da malın dağıtımını sağlamak amacıyla ve belirli sayıda mal biriminin bir arada taşınması ya da depolanması için paketlemeden faydalanılmaktadır. Koruyucu ambalajın çeşidi ve büyüklüğü, taşınacak maddenin özelliğine ve uygulanacak olan taşıma ve depolama metoduna göre değişiklik göstermektedir (Karcioğlu ve Temmelli, 2014: 33).

1.1.4. Lojistik Yönetimi

Lojistik, işletmelerin faaliyetlerinin tam ortasında yer alan ve işletmelerin performansını doğrudan etkileyen bir olgudur. Bu nedenle lojistik, müşteri memnuniyeti ya da müşteri şikâyetlerinin baş sebebi olarak görülebilmektedir. Lojistik, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilediğinden makro anlamda ülkelerin ekonomisini de doğrudan etkileme gücüne sahiptir (Küçük, 2012: 23).

Lojistiğin önem kazanmasındaki en büyük etkenler lojistik maliyetlerin yüksekliği, arz talep pazarının genişlemesi, müşteriler için lojistiğin değer yaratması, tüketici beklentilerinin artması ve servis endüstrisinin lojistiğe ihtiyaç duymasıdır. Bu etkenleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Şen, 2014: 96).

Lojistik Maliyetlerin Yüksekliği: Lojistik maliyetler, tüm maliyetler içerisinde önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle lojistik maliyetler, üzerinde çalışılarak azaltılması gereken ve işletme karlılığını önemli ölçüde etkileyen bir konudur.

Arz Talep Pazarının Genişlemesi: Küresel ticaretin gelişmesinin de etkisi ile üretilen ürünlerin dünyanın her tarafında satılabileceği gerçeğinden hareketle üretim, maliyetlerin en düşük olduğu yerde yapılmaktadır. Üretim araçlarının dünyanın çeşitli ülkelerine yayılması nedeniyle planlamanın ve dolayısıyla da

lojistiğin önemi artmaktadır. Lojistik, günümüzde işletmelerin uzmanlık alanının dışında kalan ve çoğunlukla dış kaynak kullanılan bir konudur.

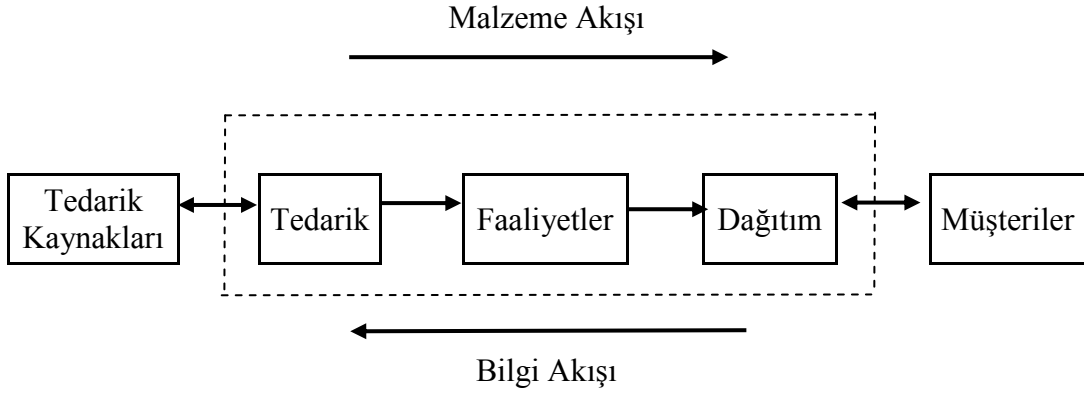
Müşteriler İçin Lojistiğin Değer Yaratması: İşletmeler, müşterilerine fayda yaratmak için üretim faktörlerini tüketmektedir. Bu sayede ürün üretilerek müşterilerine fayda sağlanmaktadır. Lojistik, stok devir hızını artıran, pazara erişme süresinin kısaltan etkisiyle yer ve zaman faydası yaratmaktadır.

Tüketici Beklentilerinin Artması: Bilgi ve teknolojilerin sürekli gelişmesi ile tüketici ihtiyaçları ve beklentileri de sürekli değişmektedir. Lojistik, müşterilerin bu beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmenin anahtarı konumundadır.

Servis Endüstrisinin Lojistiğe İhtiyaç Duyması: Fiziksel malların üretimini ve satışını yapan işletmelerle birlikte servis sektöründe de lojistik önemli bir yer tutmaktadır. Posta ve taşımacılık işletmeleri, terminallerini ve posta toplama merkezlerini nereye kuracağı ve hangi yöntem ile taşımacılığı gerçekleştireceğini lojistik planlama ile karar vermektedir.

İşletmeler için böylesine önemli etkileri olan lojistiğin yönetimi de şarttır. Çünkü küreselleşme sürecinin de etkisi ile günümüzde tüm işletmeler dünyanın her tarafına mal ve hizmetlerin satışını gerçekleştirebilmektedir. Artan rekabetin de etkisi ile stratejik ortaklık bağlamında tedarik zinciri oluşturacak şekilde örgütlenmeye giden firmalar ile lojistik faaliyetlerin nicelik ve niteliği değişmiştir. Bu değişim lojistik faaliyetlerin maliyetlerini de yükseltmektedir. Yükselişte olan bu maliyet artışı lojistiğin yönetimini de zorunlu kılmaktadır (Tokay, Deran ve Arslan, 2011: 5)

Lojistik yönetimi ürün ya da hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyettir. Doğru ürünün doğru yere doğru zamanda hasarsız ve eksiksiz olarak ulaştırmayı hedefleyen lojistik, ürün ve hizmetler için yer ve zaman faydası oluşturmaktadır (Karadeniz ve Çuhadaroglu, 2016: 155).



Şekil 2: Lojistik Yönetim Süreci

Kaynak: (Gümüş, 2009: 109).

Lojistik fonksiyonu, hammadde ve ürünün bir noktadan bir noktaya olan fiziksel ve bilgi anlamındaki akışının bütünü içine almaktadır. Kısacası, taşıma, satın alma, depolama, satış, dış ticaret, enformasyon gibi bütün hareketleri kapsamaktadır. Dolayısıyla lojistik yönetiminin üretim öncesi, üretim anında ve üretim sonrasında tüm bilgi ve taşıma hareketlerinden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Lojistik yönetimi, kaliteyi artırıp firmaların yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmasını sağlayan bir etki yaratmaktadır. Lojistik yönetimi, temel olarak ulaştırma ve dağıtımdan başlayarak stoklamaya kadar geçen süreçte oluşan israfı engellemeye çalışmaktadır. Lojistik yönetimi ile müşteri isteklerine uygun ürünlerin üretilmesini sağlayacak kaynak ve maliyet etkinliğini sağlamak mümkün olmaktadır (Gülen, 2011: 7).

Lojistiğin etkin yönetimi sayesinde maliyetler aşağı çekilebilmekte, üretim artırılabilen, kalite yükseltilebilmekte, müşteri memnuniyeti artırılabilen ve buna bağlı olarak Pazar payı artırılarak rekabet gücü artırılabilir. Lojistiğin iyi yönetilmesi sayesinde sağlanan faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Çekerol ve Kurmaz, 2011: 53):

- Üretim, teslimat ve satışın optimize edilmesi mümkün olmaktadır.
- Depolama ile üretimin desteklenmesi, ürünlerin birleştirilmesi, stoklama, yükleme ve dağıtım faaliyetlerinin başarısı artırılabilir.

- Taşımacılık ile ürün teslimat süresi kısaltılabilmekte ve bu da rekabet üstünlüğüne olumlu etki etmektedir.

1.1.5. Lojistik Sektörünün Günümüzdeki Durumu

Özellikle küreselleşmenin etkisi ile günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980-1990 yılları arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarında gerçekleştirilen yatırımlar ile altyapısını oluşturmuştur. Özellikle 1990’lı yıllarda atılıma geçen Türk Lojistik Sektörü, 2000’li yıllar itibariyle birçok yerel ve uluslararası firmalar ile işbirliğine giden, yurtdışında bürolar açıp hizmet kalitesini sürekli arttıran dinamik bir sektör haline gelmiştir (Çekerol ve Kurmaz, 2011: 55).

2000’li yılların başında yaklaşık 2-3 milyar dolarlık pazar değeri, yüzde 50 dolaylarındaki yıllık kar artış oranı, GSMH’nin yüzde 10-12’si dolaylarında pazar potansiyeli olan ve emekleme dönemini geride bırakmış bir lojistik sektörü söz konusudur. Stratejik konumu itibariyle kıtalararası bir lojistik üs olma potansiyeline sahip olan Türkiye’nin lojistik sektörünün günümüzde yaklaşık 500 bin çalışanı olduğu göz önüne alındığında Türkiye’de lojistik sektörünün halen gelişmekte olduğu ve gelecekte de gelişme potansiyeline sahip olacağını ifade etmek mümkündür (Karakuyu, 2010: 270).

Türkiye, klasik tabirle Asya ile Avrupa arasında köprü görevi gören stratejik konumu, 4 saatlik uçuş ile 1,6 milyar nüfuslu, 27 trilyon \$’lık GSYH ve 8 trilyon \$ dış ticaret hacmini olan bir coğrafya erişebilmektedir. Türkiye’nin bu stratejik noktadaki konumu ile bölgenin küresel ticaretteki varlığı güçlenmektedir. 2015 itibariyle küresel ticaretten %1,05 pay alabilen Türkiye’nin 2023’teki payının %1,5’i geçmesi hedeflenmekte ve beklenmektedir.

1.2. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Kapsamı

Yabancı literatürde kendisine outsourcing olarak yer bulan ve dilimize dış kaynak kullanımı olarak geçen dış kaynaklardan yararlanma kavramı, modern yönetim tekniklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim literatüründe dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak yapılan tanımlar, genel olarak işletmelerin ana faaliyet konusu dışında ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetin örgüt dışındaki kaynaklardan temin ve tedarik edilmesi ekseninde yapılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, esas faaliyet konusu dışında kalan faaliyetlerini o alanda uzmanlaşmış ve etkin bir şekilde hizmet sunan diğer hizmet sağlayıcılara devretmesidir. Böylece işletmelere zaman ve maliyetten ciddi tasarruf sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmeler arzu ettikleri kaliteyi, o alanda uzmanlaşan tedarikçileri ile yakalamaktadır (Yıldız ve Turan, 2015: 83).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin sahip olduğu temel becerilerine odaklanmasını sağlamak amacıyla bu yeteneklerinin haricinde kalan işleri o alanda uzmanlaşan kişi ya da kuruluşlara vermesidir. Diğer bir ifadeyle dış kaynak kullanımı ile işletmeler, kaynaklarını kendi yeteneklerini geliştirmek için kullanma imkanına kavuşmaktadır. Literatürde dış kaynak kullanımı için dış tedarik, dış kaynaklardan yararlanma, hizmet satın alımı gibi terimler de kullanılmaktadır (Çatı, Çömlekçi ve Zengin, 2015: 59).

Dış kaynak kullanımını daha geniş bir biçimde ele almak gerekirse işletmelerin maliyetleri düşürebilmek için başka organizasyonlar ile birlikte çalışması, verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırabilmek için başkaca firmalar ile ilişkiler kurması ve işletme kaynaklarını verimli kullanarak en az maliyet ve emek ile en çok verimliliği elde etmeye çalışmasıdır. Dış kaynak kullanımında bir ürün ya da hizmeti işletmelerin üretmesindense bu ürün ya da hizmeti diğer işletmelerden daha ucuza ve daha kaliteli olarak satın alması söz konusudur (Taşlıyan, Çiçekoğlu ve Yılmaz, 2016: 42).

İşletmelerin temel yetenekleri haricinde kalan alanlarda yatırım yapması halinde uzun vadede esas faaliyet konusunun yan faaliyetler ile karışması ya da esas faaliyet konusunun kalitesinin azalması söz konusu olabilmektedir. Hatta kendi uzmanlık alanını kaybetmesi de ihtimal dahilindedir. Dış kaynaklardan yararlanmayan işletmeler, esas faaliyet konusunun yanında birçok alanda daha faaliyet gösterdiğinden daha büyük bir organizasyon yapısını yönetmeye çalışacak bu da verimliliği azaltacaktır. Etkinlik ve verimlilik azalışı, uzun vadede rakiplerinin gerisinde kalmasına dahi yol açabilecektir. Bu nedenle uzun vadede etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için tüm faaliyet alanları tek tek değerlendirilerek asıl uzmanlık konusunun dışında kalan alanlarda dış kaynaklardan yararlanmak, çok daha akılcı bir çözüm yolu olacaktır (Zöngür, Yılmaz ve Güngördü, 2016: 222)

Küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte dış kaynak kullanımı da hız kazanmıştır. Bu durumun temel sebebi küreselleşmenin etkisi ile baş döndürücü hızda gelişen rekabet ortamıdır. Küresel çapta rekabetin gerektirdiği uzmanlık ve buna bağlı olarak organizasyon yapısındaki esneklik ihtiyacı, işletmelere asıl faaliyet konusuna daha fazla odaklanmak baskısı yaratmaktadır. Esnek yapıdaki işletmeler, temel yeteneklerini koruyarak rekabette hayatta kalırken, organizasyon yapısı karmaşıklaşan dolayısıyla esnekliğini kaybeden işletmeler pazardan silinmeye başlamıştır. Bu nedenle doğru adımlarla dış kaynak kullanımı artıran işletmeler, uzun vadede karlılıklarını da artırabilmektedir. Ayrıca yaşam süreleri de buna bağlı olarak artış göstermektedir (Gök ve Erdem, 2016: 45).

1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

Günümüzde ihtiyaçların niteliğinin değişmesi ve günden güne artış göstermesi ile birlikte müşteriler de bilinçlenmeye başlamış ve kendi beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetlerin en kısa sürede karşılanmasını talep eder olmuştur. Müşterilerin talep baskısının yanında ülke ekonomisi ve küresel ekonomideki dalgalanmalar işletmeleri daha da zorlamaya başlamıştır. İşletmeler de bu yeni duruma adapte olabilmek için hem yönetim yapılarında hem de üretim

yapılarında köklü değişiklikler yapmak durumunda kalmıştır. Değişimlerden ve dalgalanmalardan minimum düzeyde etkilenmek için işletmeler dış kaynak kullanımı yolunu her geçen gün daha fazla tercih eder olmuştur (Tavukçu, Çoban ve Eren, 2016: 145).

Dış kaynak kullanımının firmalarca sıklıkla kullanılmasının birçok sebebi vardır. Dış kaynak kullanımının en temel sebebi şüphesiz işletmenin esas faaliyet ve uzmanlık alanına yoğunlaşması, bunun dışında kalan tüm faaliyetleri, o faaliyet konusunda uzmanlaşan kişi ve kuruluşlara devretmesidir. Bu sayede gereksiz personel istihdamının da önüne geçilmektedir. Böylece üst yönetim de yalnızca esas faaliyet konusuna ve stratejik hedeflere odaklanabilmektedir. Ayrıca gereksiz malzemelerin ve endüstriyel araçların alımını da engelleyerek sermayenin gereksiz harcanmasının önüne geçmektedir. Özetle dış kaynak kullanımı, müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verebilmeyi sağlamak için esas faaliyet konusuna odaklanmaktır (Demirdöğen, Yazıcılar ve Aykol, 2017: 471). Tablo 1’de dış kaynak kullanım nedenleri görülmektedir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Örgütsel nedenler	Finansal nedenler
En iyiye odaklanarak genel performans artışı sağlamak	Varlık yatırımını azaltmak,
En iyiye odaklanarak etkinlik artışı sağlamak	Kaynakları verimli kullanmak,
Ürün ve hizmetlerin değerini ve müşteri tatminini artırmak,	Maliyetle ilgili nedenler
İşverenle ilgili nedenler	Sabit maliyetlerin değişken maliyete dönüşümünü sağlamak,
Temel faaliyet alanında daha enerjik olmak,	Uzmanlaşmış tedarikçilerin düşük maliyet yapısı sayesinde maliyetleri azaltmak,
Çalışanların kariyer planlaması yapabilmek,	Dış kaynak ücretinin belli olması nedeniyle uzun vadede maliyetleri öngörebilmek,
Gelişimle ilgili nedenler	
Esas faaliyet alanındaki performansını geliştirmek,	Yaratıcı fikirler geliştirebilmek,
Uzmanlık kazanmak,	Yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesine odaklanmak,
Teknolojik yatırımları esas faaliyet konusuna yapmak,	Esnekliği arttırmak,
Riski doğru yönetebilmek,	Üstün nitelikli iş ortakları sayesinde imaj geliştirmek,
Gelirle ilgili nedenler	
Dış kaynak tedarik edilen işletmenin sistemlerinden faydalanarak büyümeyi hızlandırmak,	
Dış kaynak tedarik edilen işletmenin ağı sayesinde Pazara ulaşmak,	
Dış kaynak tedarikçisinin becerilerinden faydalanmak,	
Kaynak: (Tavukçu, Çoban ve Eren, 2016: 141).	

1.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Güzel, Tüzemen ve Yaprak, 2017: 780-781):

- Maliyet düşüşünü sağlamak
- Esas yeteneklere ve faaliyet konusuna odaklanmak,
- Küresel imkanlara ulaşabilmek,
- Kaynakların optimal dağılımını sağlamak,
- Sahip olamadığı kaynaklara dahi erişebilmek,
- Daha hızlı bir şekilde yeniden yapılanabilmek,
- Denetim dışında kalan işlerle başa çıkabilmek,
- Sermayeyi etkin kullanabilmek,
- Riski düşürmek,
- Nakit akışını güçlendirmek

İşletmelerin dış kaynak kullanımına başvurmalarının olası dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Güzel, Tüzemen ve Yaprak, 2017:781)

- Dış kaynak kullanmaya bağımlı olmaya neden olur,
- Kalite standartları açısından birtakım tehditler içerir,
- İşletme içerisinde var olan uyumun kaybedilmesi sonucunu doğurur,
- İşletmedeki becerilerin azalmasını beraberinde getirir,
- İşletmenin gizli bilgileri olarak kabul edilen bazı verilerin açığa çıkmasına neden olur,
- Fikirlerin paylaşılmasını gerektirebilir,
- Çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinde düşüşler gerçekleşebilir,
- Çalışanlar kendisini baskı altında hisseder,
- Tedarikçilere karşı duyulan güven düzeyinde azalmalar meydana gelebilir,
- Gizli maliyetler ortaya çıkar,
- İşletmenin yer aldığı süreçlerde beklenmedik durumlar ile karşılaşılır şeklindedir.

1.2.4. Dış Kaynak Kullanım Süreci

İşletmeler yapmak yerine almayı tercih ettikleri zaman dış kaynak kullanımı süreci başlamıştır. Dış kaynak kullanımında temel sorular "Bu işi kendimiz mi yapalım? Yoksa taşeron firmalara mı yaptıralım?" olmuştur. Bu sorulara aranan cevaplar dış kaynak kullanım sürecine yön vermektedir. Dış kaynak kullanım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu işletmelerin bu süreçte etkinliği nasıl yakalayacağıdır. Burada üzerinde durulması gereken hangi alanlarda dış kaynak kullanımının etkin sonuçlar vereceğidir. Yani işletme dış kaynak kullanımı yapacağı alanları etkin şekilde tespit etmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta böyle bir uygulama da işletmenin hedeflerinin neler olduğunu belirlemesidir. Bu anlamda işletmelerin öncelikle bu uygulamaya ihtiyaç duymaları, kendilerini bu yönde değerlendirmeleri ve kullanımına karar vermeleri gelmektedir. Daha sonra dış kaynak kullanım stratejisini belirlemek, tedarikçileri değerlendirmek, sözleşme şartlarını hazırlamak ve tedarikçi ile ilişkilerin yönetilmesi gelmektedir (Çam ve Günel, 2016: 218).

1.2.4.1. Karar Verme

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin böyle bir uygulamaya ihtiyaç duymasıyla başlar. Bundan dolayı işletme yönetimi, dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulup duyulmadığı konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmalıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımına; maliyetlerini düşürmek, öz yeteneklerine odaklanmak, kaliteyi artırmak, küçülmek, esneklik kazanmak, süreç yenilemek, kaynak transferi yapmak, yatırım maliyetlerini azaltmak ve finansal kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmak için ihtiyaç duymaktadır (Kalkan, Sökmen ve Bıyık, 2015: 42).

1.2.4.2. Strateji Belirleme

İşletmeler dış kaynak kullanımı konusunda doğru kararı verdikten sonra sıra dış kaynak kullanımının stratejisini belirlemeye gelmektedir. Dış kaynak kullanımının stratejilerini belirlerken dikkat edilmesi gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yildiz, Bilgin ve Yazgan, 2013: 136):

- Dış kaynak kullanımından hedeflenenler ile işletmenin temel amaçları ve hedefleri uyumlu olmalıdır.
- İşletmenin temel yetenekleri ve bu yetenekleri dışında kalan faaliyetler belirlenmelidir.
- İşletmeler, dış kaynak kullanım süresini iyi tespit etmeli, tedarikçi ile ilişkilerin vadesini belirlemelidir.
- Tedarikçi firmayla olan ilişkilerin geliştirilebilmesi için uygun ortam sağlanmalıdır.
- Organizasyon şemasının merkeziyetçi olup olmayacağı belirlenmelidir.
- Dış kaynak kullanılacak firmanın pazardaki itibarına dikkat edilmelidir.

1.2.4.3. Kullanım ve Değerlendirme

İşletmelerin dış kaynak kullanımı için karar vermesi ve stratejilerini belirlemelerinin ardından, bu kararı ve kararın uygulanış stratejisinin nasıl yürütüleceği gündeme gelmektedir. Kullanım ve değerlendirme aşaması, bir teklif formu hazırlanması, olası dış tedarikçilerin belirlenmesi, dış kaynakların neye göre değerlendirileceğinin belirlenmesi, tekliflerin değerlendirilip uygun dış kaynağın seçimi aşamaları şeklinde ilerlemektedir. Dolayısıyla bu süreç genel itibarıyla hizmet satın alım süreci demek de mümkündür (Zöngür, Yılmaz ve Güngördü, 2016: 225).

Bu noktada işletmelerin dış kaynaklardan elde etmeyi düşündüğü hizmetten ne beklediğinin ayrıntılı olarak ortaya konulması gereklidir. Buna ek

olarak doğru tedarikçinin seçimini sağlayacak şekilde hizmet kapsamının belirlenmesi de şarttır. Dış kaynak olarak kullanılacak servis sağlayıcının hem teknik hem de idari konulardaki bilgi birikimine sahip olması önemlidir. Hizmetin satın alınması sürecinde dikkate alınması gereken diğer faaliyetler, satın alım yönteminin ve ödeme koşullarının belirlenmesi, tedarikçilerin araştırılması, satın alınacak hizmetin olası tedarikçilere bildirilmesi ve bu duyuruya istinaden teklif toplanması, tekliflerin değerlendirilmesi, tedarikçi seçimi, sözleşme görüşmelerinin yapılması ve sonuçta sözleşmenin imzalanmasıdır. Özetle tedarikçinin doğru bir şekilde seçilmesi süreci işletmeler için önem taşımaktadır. Çünkü yalnızca maddi açıdan düşünerek düşük fiyat teklifi sunan bir tedarikçinin seçimi, uzun vadede işletmeye yarardan çok zarar getirecektir (Çatı, Çömlekçi ve Zengin, 2015: 61).

1.2.4.4. Sözleşme Süreci

Dış kaynak kullanımı sözleşmesi dış kaynak kullanımından yararlanan firma ile tedarikçi firma arasında görüşülen ve imzalanan bir kontrattır. Sözleşmenin her iki taraf için anlaşılır olması ve imzalanmadan önce deneyimli yasal danışmanlar tarafından incelenmiş olması gerekir. Sözleşmede tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetler, dış kaynaklardan yararlanan firmanın beklentileri, tedarikçiye hizmeti karşılığında ödenecek ücret, ödeme koşulları, sözleşmede değişiklik yapabilme şartları açıkça yer almalıdır. Dış kaynak kullanımı sözleşmeleri standart hizmetlerden çok hizmet verenle alanın ortaklaşa geliştirdiği özel çözümleri içerir, dolayısıyla işin nasıl yapıldığından çok işin sonuçlarına odaklanmak gereklidir.

1.2.5. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Türkiye Lojistik Derneği'nin yaptığı tanımlamaya göre lojistikte dış kaynak kullanımı, *“tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden ardışık olarak en az üç tanesinin uzman lojistik şirketlere yaptırılmasıdır.”* Lojistik

hizmetlerin tamamının ya da bir kısmının sözleşmeler yoluyla başka işletmelere yaptırılması da lojistik dış kaynak kullanımı olarak görülmektedir. Lojistik dış kaynak kullanımı, işletmelerin önceden kendilerinin yaptığı bir faaliyet ile ilgili olarak bir lojistik firmasından destek almasına yönelik anlaşmadır. Bir başka deyişle işletmenin lojistik faaliyetlerini bu hizmeti sağlayabilecek nitelikteki bir lojistik işletmesine taşıron olarak vermesidir (Özkan, 2016: 4).

Bugünkü anlamıyla lojistik dış kaynak kullanımına ilişkin uygulamalar orta çağa kadar uzanmaktadır. İlk ticari depolama faaliyetleri 14. yüzyılda Venedik'te gerçekleşmiştir. 1930'lu yıllarda Al Capone adlı kaçakçının likör sevkiyatında hizmet tedarikçileri ile risk paylaşımı esasına dayalı dış kaynak kullanımı konu ile ilgili bir başka örnektir. 1950-60'lı yıllarda depolama ve nakliye konusunda dış kaynak kullanımı artmış, 1971 yılında ise Arkansas'ta ilk hava taşımacılığı şirketi kurulmuştur. 1980'li yıllarda ise taşımacılık alanında yapılan düzenlemeler ile yeni taşıma şekilleri ortaya çıkmış ve tüm bu gelişmeler gerçek lojistik ortaklıkların ve müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına zemin oluşturmuştur (Şahin, 2018: 11).

Günümüzde ise lojistik faaliyetler yalnızca eşya ve belgelerin hareketliliği ile sınırlı kalmaktan çıkmış durumdadır. Uluslararası ticaretin bir alt fonksiyonu olarak gelişmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni bir teknik olarak lojistik dış kaynak kullanımı, gelişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamak amacıyla 1980'li yıllardan itibaren yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Lojistik dış kaynak kullanımı *“şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı kalarak dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi”* olarak tanımlanabilmektedir (Özkan, 2016: 6).

Lojistik dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi esas faaliyet konularına odaklanması, bu faaliyetin dışında kalan diğer lojistik ile ilgili faaliyetleri, alanında uzman başka işletmelere yaptırması, bu sayede maliyet avantajı elde etmesidir. İşletmeler, diğer dış kaynaklarda olduğu gibi lojistik dış kaynak kullanımında da maliyet liderliğini, kendi esas faaliyet konularına odaklanabilmeyi, rekabet üstünlüğü elde edebilmeyi, teknolojiye ve değişimlere

daha kolay uyum sağlamayı ve organizasyonel açıdan gereksiz büyümenin önüne geçmeyi amaçlamaktadır (Gümüşay Şahin ve Berberoğlu, 2011: 36).

Lojistiğin gelişim sürecine bakıldığında başlarda faaliyeti talep eden ve bu faaliyeti sunan iki taraftan bahsetmek mümkün iken, günümüzde üçüncü ve dördüncü parti olarak adlandırılan yeni taraflar ortaya çıkmıştır. Bu yeni tarafların da ortaya çıkmasıyla stratejik ortaklık da denen karmaşık zincirleme bir model oluşturulmuştur.

Tablo 2: Lojistik Dış Kaynak Kullanımı (3PL Lojistik)

TARAFLAR	
Birinci Parti	Üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici
İkinci Parti	Birinci partinin doğrudan tedarikçisi (müşterisi) konumundaki işletme
Üçüncü Parti	Lojistik araçlar; freight forwarder, antrepo işletmecisi, taşıyıcı vb.
Dördüncü Parti	Lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletme

Kaynak: (Çeralp, 2009: 47)

İşletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen şirketlerle çalışmaktadır. Lojistik sektöründe üçüncü parti lojistik ile ilgili çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda verilmiştir (Taşlıyan, Çiçekoğlu ve Yılmaz, 2016: 44).

- Üçüncü parti lojistik, lojistik açıdan dış kaynak kullanma ve lojistik hizmetleri sözleşme yoluyla tedarik etmeyle eş anlamlıdır.
- Üçüncü parti lojistik, işletmelerin malzeme yönetiminin ya da ürün dağıtımının kısmi olarak ya da tümünden başka bir şirkete devretmesi anlamındadır.

- Üçüncü parti lojistik alanında hizmet sunan bir işletme, kendine ait olmayan mal ya da hizmetin lojistiğini üstlenmektedir.
- Üçüncü parti lojistik hizmeti sunan bir işletme, şirketlerin kendi mallarının dağıtımını işlevini üstlenmektedir.
- Üçüncü parti lojistik, işletmelerde geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerin, bu alanda hizmet sunan bir dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetler, tüm lojistik faaliyetleri kapsayabileceği gibi, lojistik faaliyetlerin bir kısmını da içerebilmektedir.

Lojistik dış kaynak kullanımında sık kullanılan uygulamalardan biri lojistik stratejik ortaklıktır. Stratejik ortaklık iki veya daha fazla işletmenin yeni bir işletme kurmadan sadece belirli becerilerini birlikte kullanarak önem verdikleri belli amaçları gerçekleştirmek için sözleşmeye dayalı iş birliği yapmasıdır. Lojistik stratejik ortaklık ise lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini sağlayan anlaşmalardır (Yıldız ve Turan, 2015: 85).

İşletmeler için lojistik dış kaynak uygulamaları katlanmak zorunda kaldıkları zorunlu maliyetlerin ötesinde bir rekabet unsurudur. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde lojistik maliyetler ciddi yer tutmaktadır. Lojistik maliyetlerin düşürülmesi, işletmeleri rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirecektir. Lojistik dış kaynak kullanımının amaçları maliyetlerin düşürülmesi, stokların azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması ve firma esnekliğinin artırılmasıdır. Bu bağlamda lojistik dış kaynak kullanımı işletmelerin yaşam döngülerinde büyük önem taşımaktadır (Durak ve Ünverdi, 2014: 21).

Lojistik faaliyetler kapsamında daha önce kendilerinin karşılamak zorunda kaldığı depolama ve nakliye gibi işlemleri lojistik hizmet sağlayıcılara devreden işletmeler, günümüzde bütünleşik lojistik yönetimi yoluyla lojistik servis sağlayıcı firmalarla koordineli biçimde işlemlerini yürütmektedir. Bütünleşik lojistik yönetimi ile işletmeler arasında kısa ya da uzun vadeli stratejik işbirliği

yürütülmektedir. Süreç içerisinde hem işletme hem de lojistik servis sağlayıcı karşılıklı olarak bilgi paylaşımı ve işbirliği içerisine girmektedir.

1.2.5.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci

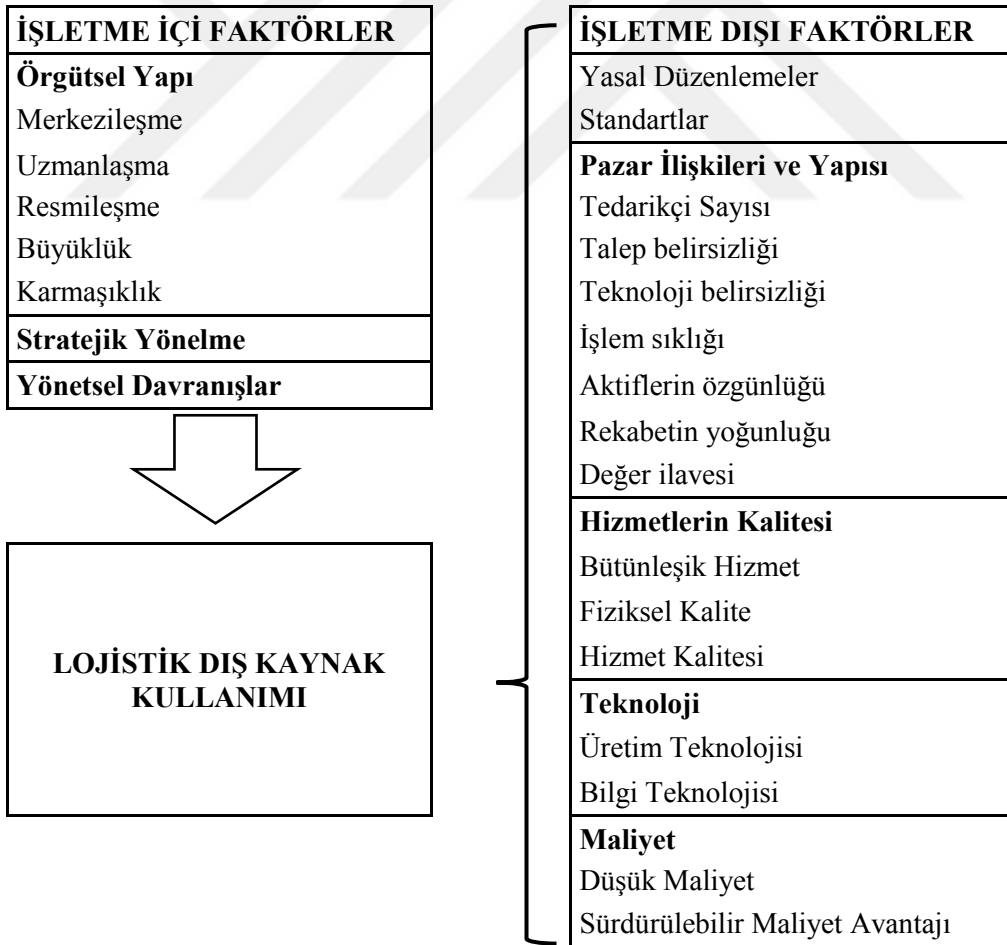
İşletmeler, çevresi ile tam uyum sağlayabilmek için toplumsal ihtiyaçlara cevap verecek şekilde örgütlenmeli ve faaliyetlerini sürdürmelidir. Çevre ile tam bir uyum ise işletmenin stratejik bir kaynak olan lojistik dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Lojistik dış kaynak kullanımı iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenen bir stratejik karardır.

Lojistik dış kaynak kullanımı kararını etkileyen iç çevre faktörleri şunlardır (Zenginçelebi, 2013: 69):

- Karar alma yetkisinin tamamen üst yönetimde toplanması anlamına gelen merkezileşme derecesi,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi bölge, tedarikçilerinin sayısı, tedarik işletmelerinin zamana karşı duyarlılığı ve ürün çeşidi gibi faktörleri içeren karmaşıklık derecesi,
- İşletmedeki faaliyetlerin büyük ölçüde önceden belirlenen kurallar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleştiğini ifade eden resmileşme derecesi,
- Bireysel uzmanlaşmanın yerine örgütsel uzmanlaşmayı ifade eden uzmanlaşma derecesi,
- İşletme çalışan sayısı ile ölçülen büyüklük,
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlığı ile ölçülen kaynak bağımlılığı,
- Stratejik işbirlikleri yolu ile işlem maliyetlerinin düşürülmesi anlamına gelen işlem maliyeti,
- İşletmenin lojistik faaliyetlerini diğer işletmelerin lojistik faaliyetleri ile karşılaştırması anlamına gelen kıyaslama
- Değişim mühendisliği

Lojistik dış kaynak kullanımına karar verme sürecini etkileyen dış çevre faktörleri ise şunlardır (Zenginçelebi, 2013: 70):

- Yasal düzenlemeler,
- Tedarikçi
- Belirsizlikler,
- İşlem sıklığı,
- Aktiflerin özgünlüğü,
- Rekabet,
- Üretim teknolojisi,
- Bilgi teknolojisi,
- Hizmetin kalitesi,
- Maliyet avantajı



Şekil 3: Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Zenginçelebi'den (2013) esinlenerek oluşturulmuştur.

1.2.5.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Birçok çalışmada lojistik dış kaynak kullanımının işletmelere avantaj sağlayacağına ilişkin bulgulara erişilmiştir. Bu araştırmalarda lojistik dış kaynak kullanımı ile işletmenin ana faaliyet konusunda yetkinliğe erişebileceği ve odaklanabileceği, daha iyi ürünler üretebileceği, esnekliğini arttırabileceği ortaya konulmuştur. Böylece işletme kendi lojistik süreçlerini basitleştirme ve bürokrasiyi, hasar maliyetlerini, yeniden teslimatları, tedarik zamanı risklerini azaltarak müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Ayrıca nakliye ekipmanı ve depo çalışanı gibi lojistik personellere de ihtiyaç duymayacağından maliyetlerini azaltmış olacaktır. Bunun yanı sıra dağıtımla ilgili yapılan yatırımlar ve faaliyet giderleri azalacak ve işletme yönetsel açıdan kendi asıl faaliyet konusuna daha fazla zaman ayıracaktır (Saridoğan, 2013: 75).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının en temel yararı, işletmelerin kendi faaliyet konusuna odaklanarak o alanda daha da uzmanlaşmasını sağlamasıdır. Buna bağlı olarak maliyetler de düşürülebilmektedir. Günümüz koşullarında işletmeler ve lojistik konusunda hizmet sunan firmaların koordinasyonu, işlemlerin sağlıklı yürüyebilmesi için şarttır. Bu koordinasyon birlikte iş yaptıkça geliştiğinden, başlangıçta oluşabilecek aksaklıklar nedeniyle lojistik faaliyetleri dış kaynağa vermek yerine kendi kendine halledebilmek yoluna gitmemek gereklidir. Zamanla oluşacak koordinasyon, uzun vadede işletmelerin maliyetlerini ciddi ölçüde aşağı çekebilecektir. Bu yolla işletmeler zamandan ve sermayeden tasarruf edebilmektedir. Öte yandan lojistik hizmeti sunan firmalar birden çok işletmelerinin mallarını birlikte taşıdığından maliyetler ciddi ölçüde azalabilmektedir (Aydın ve Köseoğlu, 2016: 492).

Firmalar, lojistik dış kaynak sağlayıcılar ile;

- Maliyetleri azaltmak,
- Operasyonel kaliteyi arttırmak,

- Lojistik yetenekleri optimal düzeye ulaştırmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak için daha esnek yapıya kavuşmak,
- Rakipler ile aynı seviyeye gelmek ve hatta geçmek,
- Satışları arttırmak, ana faaliyet konusuna yoğunlaşmak,
- Sermaye bağlamaktan kaçınmak,
- Piyasa beklentilerine karşı çevikliği elde etmek,
- Operasyonel faaliyetlerin yanı sıra stratejik çözümler üretmek ve stratejik ortak kazanmak,
- Talep dalgalanmalarını karşılamak,
- Yeterli düzeyde bilgi ve iletişim teknolojisine sahip olmak,
- Sabit maliyetleri değişken maliyetler ile ikame etmek ve
- Operasyonel kabiliyeti arttırmak amacıyla işbirliği yoluna gitmektedir.

Lojistik hizmeti dışarıdan temin etmenin en belirgin dezavantajları şunlardır:

- Dağıtım işini dışarıya vermenin ve hizmetinden memnun kalınmayan hizmet sağlayıcıları değiştirmenin maliyetinin yüksek oluşu,
- Daha yüksek faaliyet maliyetleri
- Müşterilerle doğrudan temasın azalması,
- Bağımlılık,
- Lojistik süreci üzerinde kontrol kaybı,
- Müşterinin işlem kanalları ile hizmet kuruluşunun dağıtım kanalları arasındaki farklar olarak sıralamak mümkündür.

Aşağıdaki tabloda lojistik sektöründe dış kaynaklama ve dış kaynaklamamanın nedenleri görölmektedir.

Tablo 3: Dış Kaynak Kullanma ve Kullanmama Nedenleri

Dış Kaynaklamama Nedenleri:	Dış Kaynaklama Nedenleri:
Lojistik hizmet sağlayıcıların ilgilenmeyeceği kadar ufak miktar	Yönetsel veya teknik beceri yoksunluğu
Hassas ve olağanüstü kalite gereksinimi, lojistik hizmet sağlayıcılarından beklenmeyecek kadar özel işleme yöntemleri gerektiriyor	Yetersiz kapasite
Daha güvenli veya talep ile daha yakın eşgüdümlü tedarik gereksinimi	Lojistik hizmet sağlayıcısının geliştirdiği tercih alışkanlığı ve bazı donanımların isteğe bağlı markalardan tedarik edilmesi seçeneği (satış üstünlüğü amacıyla)
Teknolojik sırların saklanması gereği	Çekirdek uzmanlık olmayan etkinlikte teknolojik ve ekonomik yaşama kabiliyeti için zorlukların uzun vade gerektirmesi
Daha düşük maliyete ulaşma	Verilmiş karan değiştirmede zorluk (Sendika baskısı veya statükocu yönetim ataleti)
Donanım veya işgücü daha iyi kullanımı	Yap kararı için doğru uzun vadeli maliyetlerin tespitinde zorluk.
Kendi tesisini istikrarlı çalıştırarak talep dalgalanmaları yükünü lojistik hizmet sağlayıcılarına yıkma	Kaynak ve ikame seçiminde esneklik
Tek kaynağa bağımlılığı ortadan kaldırma	Çekirdek uzmanlıklara yoğunlaşma, diğerleri için piyasa fırsatlarını değerlendirme
Maliyetleri fazla zorlamayan; rekabetsel (rakip bir hammadde kaynağım ele geçirirse mukabele gereği), politik (yerli muhteva öngörülmesi), sosyal (bölgesel işsizlik)veya çevresel (çevre koruma) nedenler	Güçlü Tedarik Yönetimi
Duygusal nedenler	Daha az genel yönetim gideri gerektirmesi

Kaynak: (Erdal ve Saygılı, 2007: 8).

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı sanıldığı gibi tamamen risksiz bir konu değildir. Dış kaynak kullanımı nedeniyle firmalar birtakım riskler de üstlenmektedirler. Bu riskler şunlardır (Erdal ve Saygılı, 2007: 12):

Stratejik Risk: Kendi lojistik operasyonlarını kendisi karşılayan firmaların sektörde elde etmiş olabileceği rekabet avantajları ve faydalar, dış kaynak kullanımı yoluna gidildiğinde tehdit altına girebilmektedir. Dış kaynağa bağlılık, lojistik operasyonlar üzerindeki denetimini kaybetmesine neden olabilir ve hatta faaliyetlerinin gizliliği de tehlike altına girebilir.

Ticari Risk: Lojistik dış kaynak hizmeti veren firmaların sektöründeki ve piyasadaki itibari, hizmeti alan firmayı da yakından ilgilendirmektedir. Hizmeti veren firmanın sektörde olumsuz bir imajının olması, hizmeti alan firmayı da töhmet altında bırakabilmekte ve risk taşımaktadır.

Yönetim Riski: Dış kaynak kullanan firmaların, dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetlerdeki hizmet kalitesi ve elde ettiği maliyet faydalarının her iki firma için de ölçülebilir ve denetlenebilir olması gereklidir. Ancak dış kaynak kullanan firmaların bu faaliyetler üzerinde mutlak yönetimi ve denetimi kaybetmesi, kendisi açısından risk teşkil etmektedir.

1.2.5.3. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının yararlarının bulunduğu genel kabul görmüş bir yargı olmakla birlikte iki işletmenin birbirini tanıma, yönetme ve yönlendirmede yetersizliklerinin olması birtakım problemleri beraberinde getirebilmektedir. Dış kaynak kullanacak olan işletmeler, hizmet alacakları işletmeleri belirlerken öncelikle kendi beklentilerini göz önüne alması gerekmektedir. Kendi beklentilerini karşılayamayacak olan bir lojistik dış kaynak sağlayıcısı ile çalışmaları durumunda problem olması kaçınılmazdır. Bu problemler bazen işletmelerden, bazen de hizmet sunan lojistik dış kaynaklardan kaynaklanabilmektedir (Yalçın, Akın ve Şeker, 2011: 88). İşletmelerin lojistik dış

kaynak sağlayıcıları ile genel olarak yaşadığı problemler şunlardır (Yıldız ve Turan, 2015; Gülen, 2011; Özkan, 2016):

- Hizmet alan işletmelerin lojistik fonksiyonlar üzerinde kontrolünü kaybetmesi riski,
- Hizmet sunan lojistik dış kaynak sağlayıcılara olan aşırı bağılılık,
- Lojistik dış kaynak sağlayıcı firmanın taahhütlerini zamanında ya da hiç yerine getirememesi,
- Lojistik dış kaynak sağlayan firmanın değişime kapalı olması,
- Hizmeti alan işletmelerin lojistik dış kaynak sağlayıcı firma ile olan stratejik ortaklıklarında ortak hedefleri anlama konusunda yaşanan yetersizlikler,
- Hizmeti alan işletmelerin lojistik dış kaynak sağlayıcı firma ile olan stratejik ortaklıklarında ortak hedefleri anlatma konusunda yaşanan yetersizlikler,
- Teknoloji hırsızlığı,
- Hizmet veren işletmelerin depolama ve dağıtım gibi fonksiyonlarının, hizmet alan işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaması,
- Hizmet veren lojistik dış kaynak sağlayıcısı firmaların işgücü eksikliği nedeniyle sundukları hizmette profesyonellikten uzaklaşması,
- Ülkelerin sık değişen yasal mevzuatları.

İşletmeler, dış kaynak araştırmaları, uygulamaları ve kullanımı esnasında bazı çekinceler yaşayabilmektedir. Bunlar:

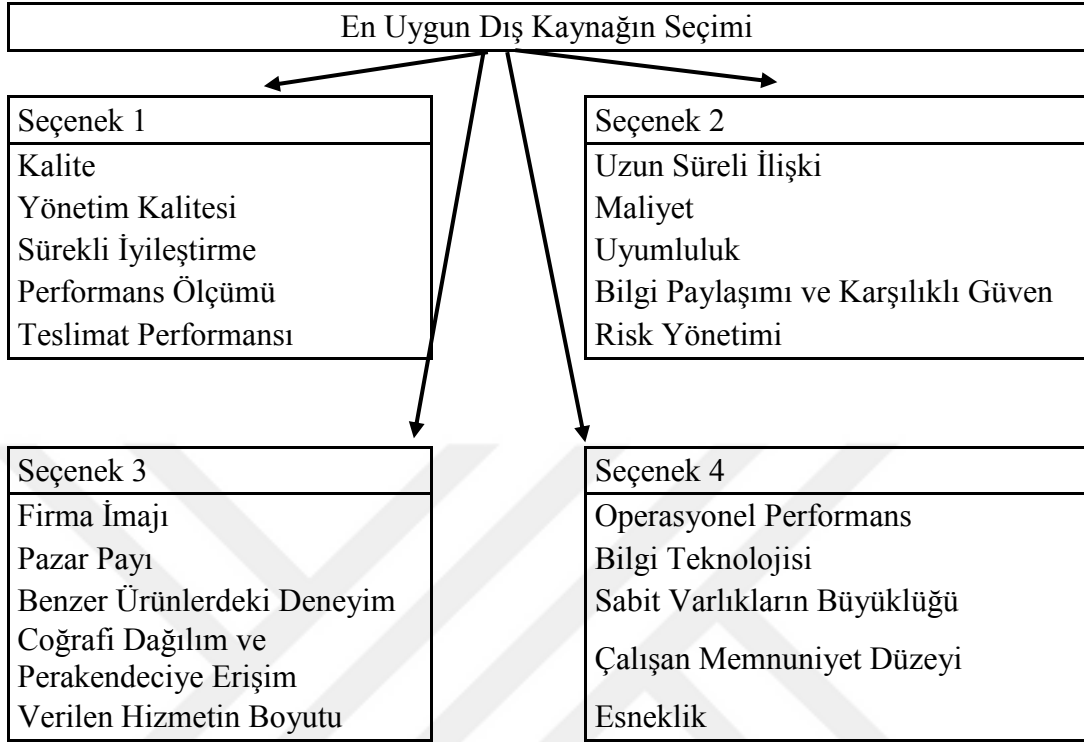
- Değişime direnç,
- Karmaşıklıktan çekinmek,
- Lojistik hizmet sağlayıcılarının yetenekleri ve uzmanlıklarının farkında olmamak,
- Lojistiğin dış kaynağa verilemeyecek kadar önemli olması,
- Hizmet sağlayıcılarının uygun bir fiyata daha iyi hizmet sunamayacakları düşüncesi

gibi nedenlerle dış kaynak kullanımından çekinebilmektedirler. Ayrıca organizasyonel desteğin ve yönetsel bilginin olmaması, tedarikçinin hassas bilgileri sızdırmak gibi etik dışı davranışlarda bulunabileceği şüphesi, çalışanların morallerinin düşmesi ve işletmelerin tedarikçilere çok fazla bağımlı olmasının istenmemesi olarak sıralanabilmektedir.

1.2.5.4. Lojistik Dış Kaynağın Seçimi

Günümüzün yoğun ve sert rekabet koşulları altında işletmeler her geçen gün daha fazla şekilde geleneksel olarak organizasyon içinde yapılan lojistik faaliyetlerin bir kısmını ya da tamamını dış kaynaklar yolu ile gerçekleştirmeyi seçmektedir. İşletmeler, küresel rekabette üstünlük elde etmek için lojistik faaliyetlerinde iyileştirmeler yaparak maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapıya kavuşmak ve esas faaliyet alanına yoğunlaşmak zorundadır. Bu ve bunun gibi nedenlerle birçok firma kendi örgüt kültürüne uygun düşen bir lojistik dış kaynak tedarikçisi ile uzun süreli stratejik ortaklıklar kurmak istemektedir. Ancak bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için doğru lojistik tedarikçisinin seçilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler, kendi örgüt kültürüne uygun üçüncü parti lojistik tedarikçileri seçmekte oldukça zorlanmaktadır. Geleneksel olarak sezgisel şekilde yapılan seçimlerde problemlerle karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle lojistik dış kaynağın seçimi bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesi gereken ciddi bir konudur. Özbek ve Eren (2012), çalışmalarında en uygun lojistik dış kaynağın seçiminde birtakım kriterler belirlemiştir. Bu kriterler aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 4: En Uygun Lojistik Dış Kaynağın Seçimi

Kaynak: (Özbek ve Eren, 2012: 19).

Lojistik hizmet sağlayıcı şirketler, hizmeti alacak olan firmaların gereksinimlerinin karşılanmasında önemli bir kaynaktır. Bu nedenle işletmeler lojistik hizmet sağlayıcıları seçerken titiz davranmak durumundadır. Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar, işletmelerin performanslarını ve dolayısıyla hizmet kalitelerini etkilediğinden, hizmet alan firmalar için değerlendirmeler yapmak zorunludur.

1.2.5.5. Lojistik Dış Kaynağın Kullanımı

Lojistik dış kaynak kullanımı süreci kısaca lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlamak ile başlamaktadır. İhtiyaç tanımlandıktan sonra alternatiflerin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir. Daha sonra farklı alternatif lojistik hizmet

sağlayıcıları arasından değerlendirmeler yapılarak en uygun olanı seçilmektedir. Sonrasında ise lojistik hizmet uygulanmakta ve sürekli olarak değerlendirilmektedir. Aşağıdaki şekilde lojistik dış kaynak kullanım süreci görülmektedir.

Adım 1: Lojistikte Dış Kaynak ihtiyacını Tanımlamak

Problemler ve fırsatlar tanımlanmalı

Üst yönetimin onayı alınmalı

Satın alma takımı oluşturulmalı

3PL seçiminin amacı tüm çalışanlara iletilmeli

Adım 2: Alternatifler Geliştirmek

İşletme içi uzman, bilgili ve deneyimli kişiler kullanmak

İşletme dışından uzmandan yararlanmak ve/veya lojistik hizmet sağlayıcıların görüşünü almak

Adım 3: Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Değerlendirmek ve Seçmek

Olası lojistik hizmet sağlayıcıları tanımlamak ve kriterler geliştirmek

Gerekli daraları elde etmek

Adım 4: Hizmeti Uygulamak

Geçiş planı geliştirmek

Değişimi desteklemek için eğitim desteği almak

Uygulamayı aşama aşama devreye sokmak

Adım 5: Sürekli Hizmet Değerlendirmesi Yapmak

Objektif değerlendirme yapmak

Performansı izlemek / sürekli gelişim

İlişkileri geliştirmek

Şekil 5: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Süreci

Kaynak: (Birdoğan, 2004: 48).

İKİNCİ BÖLÜM

TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU

2.1. TAŞIMA

Tarih öncesi çağlardan bu yana insanlar belli bir nesneyi bir yerden alıp başka bir yere götürme ihtiyacı hissetmiştir. Ticaret, önce insanlar arasında değiş tokuş yolu ile, sonrasında toplumlar arasında para kullanarak ve hayvanların çektiği kervanlarla, arkasından limanlar sayesinde denizyolundaki gemilerle yapılmıştır. Doğal olarak insanlığın başlangıcından bu yana mallar bir noktadan başka bir noktaya götürülmektedir. Günümüzde ticaretin küresel boyutlara ulaşması ile birlikte taşıma işleri modern araçlarla ve modern yöntemlerle yapılmaya başlamıştır. Çalışmanın bu bölümünde modern taşımacılıktan ve bu taşıma işlerinin yapılmasında önemli roller üstlenen taşıma işleri komisyoncusundan bahsedilecektir.

2.1.1. Taşıma Kavramı

Taşımacılık, en temel lojistik faaliyetlerden biridir. Taşımacılık işlemi, hammadde, malzeme ve ara malların işletme içerisinde üretim hatlarına götürülmesi ya da üretimi tamamlanan ürünlerin üretim hattından alınarak depolara ya da depolardan satış noktalarına götürülmesidir (Çancı ve Güngören, 2013: 201). Taşımacılık sayesinde iç ve dış müşterilerin ihtiyaç duyduğu hammadde, malzeme, ara mal ya da nihai ürünlerin bir noktadan ihtiyaç duyulan diğer noktaya gönderilmesi mümkün hale gelmektedir. Bu faaliyet, ürünün kendisinin üretilmesi kadar hayati bir önem taşımaktadır. Ancak taşımacılık sayesinde üretimi tamamlanan nihai ürüne yeni bir değer katılabilmektedir (Şeker, 2016: 90).

Yük taşımacılığı, imalat esnasında değer zincirinin bir parçasıdır. Küreselleşmenin de etkisi ile birlikte üretim noktası ile tüketim noktası birbirinden çok farklı yerler olabilmektedir. Bu nedenle de malların dünyanın bir ucundan alınarak başka bir noktasına götürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda taşımacılık, malların bir yerden başka yere götürülmesi, mallara hareket kazandırılmasıdır. Teknolojik gelişmelerin de etkisi ile taşımacılıkta yüksek hızlarla, dünyanın herhangi bir bölgesine, uzun mesafeler boyunca büyük miktarda malların transferi mümkün hale gelmiştir (Guangnana ve Ranb, 2013: 55).

Geleneksel olarak tüm kargolar herhangi bir araçla taşınırken yükleme ve boşaltma işlemleri elle yapılmıştır. Bu yükleme işlemi ise taşımacılık hizmetinin standart olarak yapılmasının önüne geçmiştir. Ancak konteyner aracılığı ile taşımacılığın 1950'lerden sonra standart hale gelmeye başlamasıyla birlikte otomatik taşıma ve taşımacılık modları arasında transfer yapılması kolaylaşmıştır (Fazi, Fransoo ve Woensel, 2015: 35).

Lojistik süreçlerin bir parçası olan taşımacılık, ürünlerin farklı coğrafi noktalara ulaştırılması işlemidir. Akış boyunca ürünlerin pazarlara ulaştırılabilmesi için yurt içi ya da yurt dışında taşımacılıktan faydalanılmaktadır. Bu faaliyet, karayolu, deniz yolu, hava yolu ve demir yolu taşımacılığı olarak yapılmaktadır. Bununla birlikte bir taşımacılık modundan başka bir taşımacılık moduna aktarım yapılan çok modu taşımacılık da yaygındır. Her taşımacılık modu da kendisine has birtakım avantajlara sahiptir. Elbette ki hangi taşımacılık modunun kullanılabileceği, ülkelerin coğrafi konumları ve koşulları ile doğrudan ilişkilidir (SteadieSeifi, Dellaert, Nuijten, Woensel ve Raoufi, 2014: 6). Tablo 4'te taşımacılık türlerinin birbiriyle kıyaslanması görülmektedir.

Tablo 4: Taşıma Türlerinin Kıyaslanması

Taşıma Türü	Kara Yolu	Deniz Yolu	Hava Yolu	Demir Yolu	İç Su Yolu	Boru Hattı
Maliyet	Yüksek	Çok Düşük	Çok Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Hız	Hızlı	Yavaş	Çok Hızlı	Orta	Yavaş	Yavaş
Hizmet Alanı	Çok Geniş	Sınırlı	Geniş	Orta	Sınırlı	Çok Sınırlı
Tarifeli Seferlerin Sıklığı	Yüksek	Çok Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta
Tarifelerin Uygulanma Güvenilirliği	Yüksek	Orta	Orta	Çok Yüksek	Orta	Yüksek

Kaynak: (Hazır, Miman, Küçük ve Mum, 2015: 238).

Uygun taşımacılık modunun seçilmesinde birkaç adım vardır. İlk olarak firma nakliye modunu seçmektedir. Çoğu zaman gönderici taşımacılık hizmetinin maliyetini üstlenmektedir. Taşımacılık hizmeti, genellikle nakliye firmasının malları gönderim için uygun hale getirdiği andan itibaren alıcıya teslim edene kadar geçen süre veya taşıma süresi anlamına gelmektedir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 413).

Gönderici işletmenin hız ihtiyacı ile maliyetler dengelenmek durumundadır. Bu maliyetler, mesafeyi, minimum ağırlık gereksinimlerini, yükleme ve boşaltma tesislerini, ambalajlamayı, taşıma sırasında olası hasarları ve istenen veya istenebilecek özel hizmetleri içermektedir. Ertesi gün teslimat zorunlu ise bir hava kargo taşımacılığı kullanılabilir. Ancak bu hızlı servis için ödenmesi gereken ücret de yüksek olacaktır. Süre, teslimat için özellikle kritik bir unsur değilse, demiryolu ya da karayolu ile taşımacılık tercih

edilebilmektedir. Denizyolu taşıma modu ise en ucuz olanıdır. Hangi taşımacılık modunun seçileceği, malların niteliğine ve göndericinin hız ihtiyacına bağlıdır. Hatta bazı firmalar mallarını transferi için intermodal taşımacılık adı verilen birden fazla taşımacılık modunu da tercih edebilmektedir (Ünlü ve Tosun, 2018: 544).

2.1.1.1. Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığı, insanlığın başlangıcından beri en yoğun kullanılan taşımacılık modu olmuştur. İlkel dönemlerden, 19. Yüzyıldaki Sanayi Devrimi'ne kadar hayvanlar aracılığı ile yapılan taşımacılık, günümüzde modern motorlu araçlar yardımıyla yapılmaktadır. Karayolu taşımacılığına olan talep özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde artış göstermiştir. Bu dönemde motorlu taşıtların gelişimi ile birlikte yollar da toprak yoldan modern asfalt yollara dönüşmüştür. Günümüzde, özellikle şehirler arası yollarda çok şeritli ve asfalt karayolları bulunmaktadır (Özdoğan, 2017: 31).

Karayolu taşımacılığı, tedarikçiler ve işletmeler tarafından sipariş vermek için kullanılan çok popüler bir ulaşım şeklidir. Birçok nakliye şirketi, ihtiyaçlara bağlı olarak planlanan teslimat günleri ve ertesi gün teslimat hizmeti gibi hizmetler sunabilmektedir. Karayolu taşımacılığında ürünler deniz taşımacılığı için de kullanılan konteynerlerde paketlenmekte ve / veya gruplandırılabilir (Aydın, Bitlisli ve Pala, 2014: 51).

Karayolu taşımacılığının sahip olduğu esneklik onu diğer taşımacılık modlarından ayıran en önemli özelliğidir. Günün 24 saati kullanılabilen karayolu taşımacılığı, çoğu zaman diğer ulaşım yöntemlerinden de daha ekonomiktir. Bununla birlikte karayolu taşımacılığında araçların şoförleri önemli bir aktördür. Araç şoförlerinin dikkati ve sürüş yeteneği, diğer koşullar ile birlikte teslimatın sağ salim yapılabilmesi için belirleyici faktör olabilmektedir (Görçün, 2010: 21).

Karayolu taşımacılığı, sağladığı hız, maliyetlerinin uygunluğu, kısa mesafeler için en uygun taşımacılık yöntemi olması, kısa sürede bozulabilir

maddelerin (gıda, ilaç vb.) taşınması için en uygun yöntem olması, esnek hizmet imkânı, sürücü ile her an iletişimde olabilmenin kolaylığı, ürünlerin belli bir anda nerede olduğunun kolaylıkla takip edilebilmesi, kırsal alanlara da servis verebilmesi gibi avantajlara sahiptir. Bununla birlikte zamanında teslimatın hava koşullarına, trafik koşullarına ve aracın arızalanmamasına bağlı olması, dikkatsiz araç kullanımı gibi nedenlerle kaza ve ürün kayıpları gibi risklerinin olması ve trafik düzenlemeleri kapsamındaki hız sınırlamaları nedeniyle teslimatın gecikebilmesi gibi dezavantajlara sahiptir (Doğan, 2014: 13).

Ülkemizde Cumhuriyetin ilanının ardından, 1950’li yıllara kadar demiryolu ve denizyoluna ağırlık verilmiş, karayolları ile taşımacılık nispeten geri plana itilmiştir. 1950’li yıllar ile birlikte durum tersine dönmüş ve karayoluna önem verilmeye başlanmıştır. Modern karayollarının inşasına başlanması ile birlikte karayolunun toplam taşımacılık içindeki payı 1980’lerde %80’lere kadar ulaşmıştır. 2000’li yıllar ile birlikte karayolu taşımacılığının payı %80’lerin üzerine çıkmıştır (Çetin, Barış ve Sarıoğlu, 2011: 131). Tablo 5’te ülkemizdeki karayollarının uzunluğu (km), Tablo 6’da ise kilometre başına taşınan toplam yük (ton) görülmektedir.

Tablo 5: Karayollarının Uzunluğu (km)

Yıl	Devlet yolu		İl yolu		Otoyol	Köy yolu	Genel Toplam
	Bölünmüş	Diğer	Bölünmüş	Diğer			
1984	1.291	29.691	69	28.061	77	251.209	310.398
2010	15.788	15.607	996	30.394	2.080	302.398	367.263
2011	17.033	14.339	1.122	30.436	2.119	305.227	370.276
2012	17.886	13.489	1.181	30.699	2.127	320.366	385.748
2013	18.524	12.817	1.311	30.844	2.244	323.043	388 783
2014	18.944	12.336	1.361	31.113	2.278	170.762	236 794
2015	19.357	11.856	1.467	31.598	2.282	172.339	238 899
2016	19.790	11.316	1.499	32.014	2.542	175.429	242.590
2017	20.237	10.829	1.613	32.283	2.657	179.895	247.514

Kaynak: TÜİK verilerinden tarafımca derlenmiştir.

Tablo 6: Kilometre Başına Taşınan Toplam Yük (Ton)

Yıl	Devlet yolu	İl yolu	Otoyol	Toplam
2010	138.921	8.503	42.941	190.365
2011	147.631	8.548	46.893	203.072
2012	151.722	15.650	48.751	216.123
2013	156.609	16.358	51.081	224.048
2014	163.918	16.845	53.729	234.492
2015	170.029	17.425	56.875	244.329
2016	174.985	19.875	58.279	253.139
2017	182.172	20.160	60.407	262.739

Kaynak: TÜİK verilerinden tarafımca derlenmiştir.

Dünyada karayolu taşımacılığına ilişkin veriler incelendiğinde ise Türkiye'nin km başına taşınan yükte dünya sıralamasında oldukça yukarılarda olduğu görülmektedir. Türkiye'yi km başına 231 bin 105 ton ile İspanya, 163 bin 112 ton ile Fransa ve 157 bin 786 ton ile Japonya takip etmektedir.

Tablo 7: Ülkelere Göre Km Başına Taşınan Toplam Yük Miktarı (ton / km)

	Uluslararası	Toplam		Uluslararası	Toplam
OECD *	293.815	1.374.647	Yunanistan	9.550	21.256
AB *	403.418	1.079.313	Slovenya	18.504	20.814
Türkiye		262.739	Belçika	8.060	20.566
İspanya	76.486	231.105	Avusturya	7.083	19.299
Fransa	6.677	163.112	Azerbaycan	407	16.334
Japonya		157.786	Norveç	1.960	15.628
Polonya		130.259	Danimarka	2.954	15.515
Hollanda	34.549	67.512	Letonya	11.732	14.972
Romanya	41.156	54.703	Hırvatistan	7.634	11.833
Çekya	22.374	44.274	Makedonya	9.497	10.851
İsveç	3.295	41.848	Estonya	4.321	5.874
Macaristan	27.444	39.519	Lüksemburg	4.837	5.373
Litvanya	35.915	39.099	Sırbistan	4.356	4.982
Slovakya	29.071	35.362	Moldova	3.108	3.658
Bulgaristan	26.858	35.184	Ermenistan		727
Portekiz	23.270	33.858	Gürcistan		683
Finlandiya	1.648	27.977	Karadağ	43	103

Kaynak: (ITF, 2018).

2.1.1.2. Demiryolu Taşımacılığı

17. yüzyıldan bu yana yaygınlaşmaya başlayan demiryolu taşımacılığı, özellikle Sanayi Devrimi'nin ardından ana taşımacılık modu haline gelmeye başlamıştır. Bu yolla taşımacılığın süresinin ciddi ölçüde kısaltılması mümkün hale gelmiştir. Demiryolu taşımacılığı, diğer ulaşım yöntemlerine kıyasla hava koşullarından en az etkilenen ulaşım modudur. Ayrıca demiryolu taşımacılığının organizasyonu da diğer taşımacılık modlarına göre daha stabildir. Demiryolu araçlarının gidebileceği yollar ve programları sabittir. Dolayısıyla sunduğu hizmet diğer ulaşım türlerine göre daha kesin ve düzenlidir (Zhu, Crainic ve Gendreau., 2014: 388)

Demiryolu taşımacılığı, özellikle uzun mesafelerde havayolu hariç diğer tüm taşımacılık modlarından daha hızlıdır. Dolayısıyla uzun mesafeli taşımacılık için en ideal seçimlerden biridir. Ayrıca sahip olduğu yüksek motor gücü ile büyük hacimli ve ağır tonajlı malların taşımacılığında avantajlıdır. Ayrıca diğer ulaşım modlarına kıyasla nispeten daha ucuz bir taşıma şeklidir. Demiryolu taşımacılığında kaza ihtimali ve demiryolunun bozulma ihtimali de oldukça düşüktür (Akgüngür ve Demirel, 2011: 4425).

Demiryolu taşımacılığı tüm bu avantajlarının yanında özellikle demiryolunun inşasında ve vagon satın alımında çok büyük ilk yatırım maliyetine sahiptir. Bakım masrafları yüksektir. Demiryolunun fizibilite çalışması çok dikkatli ve özenli yapılmalıdır. Yeni yapılan demiryolu ile taşımacılığın yetersiz kalması durumunda önemli bir kaynak israfı olacaktır. Bununla birlikte demiryolu taşımacılığının güzergahı ve zamanlaması bireysel ihtiyaca göre ayarlanamadığından esnekliğe sahip değildir.

Demiryolu taşımacılığı, kapıdan kapıya taşımacılık için uygun değildir. Büyük sermaye harcaması nedeniyle de tekellere yol açabilmektedir. Kısa mesafede taşınan yükler için uygun olmayan demiryolu, özellikle kırsal alanlara yapılan taşımacılık için uygun değildir.

Ülkemizde cumhuriyetin ilanı ile birlikte demiryollarına büyük önem vermeye başlanmıştır. 1950’li yıllara kadar demiryolu yatırımları yüksektir. 1950’li yıllardan sonra ise demiryolu geri plana itilmeye başlanmıştır. Tablo 8’de demiryollarının toplam uzunluğu ve taşınan yük miktarları görülmektedir.

Tablo 8: Demiryolu Toplam Uzunluğu ve Taşınan Yük Miktarı

Yıl	Demiryolu Uzunluğu (km)	Toplam Yük Miktarı (ton)
1977	8.139	13.938
2010	9.594	24.355
2011	9.642	25.421
2012	9.642	25.666
2013	9.718	26.597
2014	10.087	28.747
2015	10.131	25.878
2016	10.131	25.886
2017	10.207	28.469

Kaynak: TÜİK verilerinden tarafımca derlenmiştir.

Dünyada demiryolu ile yük taşımacılığına ilişkin 2017 yılı verilerine göre Rusya, yurtiçinde km başına 2 milyon 493 bin 428 ton ile başı çekmektedir. Rusya’yı 2 milyon 448 bin 480 ton ile ABD ve 407 bin 879 ton ile Kanada takip etmektedir.

Tablo 9: Dünyada Demiryoluyla Taşınan Yüklerin Ülkelere Göre Dağılımı (ton / km)

Ülkeler	Yurtiçi	Yurtdışı	Toplam	Ülkeler	Yurtiçi	Yurtdışı	Toplam
OECD	2.972.834	303.900	3.276.734	Slovakya	780	6.791	7.571
Rusya	2.493.428		2.493.428	Hollanda	471	6.178	6.649
ABD	2.448.480		2.448.480	İspanya	6.611		6.611
Kanada	277.943	129.936	407.879	Azerbaycan	882	3.752	4.634
AB	200.542	171.524	372.066	Slovenya	629	3.818	4.447
Almanya	42.663	42.964	85.627	Bulgaristan	2.784	1.142	3.926
Polonya	38.431	16.291	54.722	Norveç	2.697	1.199	3.896
Fransa	20.506	12.846	33.352	Y. Zelanda	3.619		3.619
Meksika	11.285	19.004	30.289	Sırbistan	531	2.758	3.289
İtalya	21.797		21.797	Gürcistan	2.963		2.963
Japonya	21.721		21.721	Portekiz	2.224	518	2.742
İsveç	13.058	8.399	21.456	Danimarka	164	2.496	2.660
Birleşik Krallık	17.167		17.167	Hırvatistan	934	1.658	2.592
Avusturya	3.356	13.254	16.610	Estonya	674	1.653	2.327
Çekya	5.497	10.233	15.731	İsrail	1.052		1.052
Litvanya	3.772	11.641	15.413	Moldova	157	814	971
Letonya	406	14.608	15.014	Makedonya	2	274	276
Romanya	10.045	3.738	13.783	Lüksemburg	19	195	214
Türkiye	12.346	416	12.762	Karadağ	169		169
Macaristan	1.991	9.246	11.237	İrlanda	100		100
İsviçre	10.685		10.685	Arnavutluk	26	22	48
Finlandiya	6.464	3.854	10.318				

Kaynak: (ITF, 2018).

2.1.1.3. Denizyolu Taşımacılığı

Denizyolu taşımacılığı, karayolu taşımacılığı ile birlikte en eski taşımacılık yöntemlerindendir. Denizyolu taşımacılığı, kanallar haricinde herhangi bir yatırıma ihtiyaç duymaksızın doğal su yolları üzerinde yapılabilmektedir. Denizyolu taşımacılığı, en büyük taşıma kapasitesine sahip taşımacılık modudur. Özellikle coğrafi keşiflerin ardından küresel ticaretin yaygınlaşmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

Denizyolu taşımacılığı, diğer taşımacılık modlarına kıyasla en büyük kapasiteye sahiptir. Hiçbir taşımacılık modu ile taşınamayacak tonlarca ağırlıktaki ve boyutlardaki yükler taşınabilmektedir. Bireysel ihtiyaçlara göre ayarlanabilen denizyolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığına kıyasla oldukça esnektir. Ayrıca diğer taşımacılık modlarına göre oldukça güvenli ve kaza riski düşüktür. Demiryolu ve karayolu taşımacılığındaki gibi bakım maliyetleri çok yüksek değildir. Ayrıca doğal felaketler nedeniyle karayolu ve demiryolunun aksaması durumunda bile denizyolu taşımacılığı aksamadan sürdürülebilmektedir (Guerrero ve Rodrigue, 2014: 157)

Denizyolu taşımacılığı, ulusal kurallardan çok uluslararası düzenlemelere tabi olduğundan tüm dünyada belli bir standartta verilebilmektedir. Kurallar ve yönetmelikler ülkelerce değil uluslararası örgütler ve kuruluşlar tarafından oluşturulmaktadır.

Türkiye’de denizyolu taşımacılığında elleçlenen toplam yük miktarı Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Denizyolu Taşımacılığında Toplam Elleçlenen Yük Miktarı (Ton)

		Dış Ticaret	Kabotaj	Transit	Toplam
Yükleme	Katı Dökme Yük	21.150.627	7.276.766	40.915	28.468.308
	Genel Kargo	21.931.364	7.425.158	10.695	29.367.217
	Sıvı Dökme Yük	21.255.057	10.041.856	46.923.124	78.220.037
	Konteyner	44.433.316	5.095.054	8.569.502	58.097.872
	Araç	4.921.704	59.176	160	4.981.040
	Toplam	113.692.068	29.898.010	55.544.396	199.134.474
Boşaltma	Katı Dökme Yük	91.671.208	8.687.479	15.720	100.374.407
	Genel Kargo	35.521.956	7.185.151	72.862	42.779.969
	Sıvı Dökme Yük	64.856.860	9.603.402	217.048	74.677.310
	Konteyner	37.275.863	4.964.474	7.579.699	49.820.036
	Araç	4.330.137	57.563	0	4.387.700
	Toplam	233.656.024	30.498.069	7.885.329	272.039.422
Toplam	Katı Dökme Yük	112.821.835	15.964.245	56.635	128.842.715
	Genel Kargo	57.453.320	14.610.309	83.557	72.147.186
	Sıvı Dökme Yük	86.111.917	19.645.258	47.140.172	152.897.347
	Konteyner	81.709.179	10.059.528	16.149.201	107.917.908
	Araç	9.251.841	116.739	160	9.368.740
	Toplam	347.348.092	60.396.079	63.429.725	471.173.896

Kaynak: Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü istatistiklerinden tarafımca derlenmiştir.

2.1.1.4. Havayolu Taşıma Sistemi

Her ne kadar en hızlı taşımacılık modu olsa da uçak yakıtları, havaalanı vergisinin yüksekliği, her yere hizmet verememesi ve yük kapasitesinin sınırlı

olması gibi nedenlerle havayolu taşımacılığı sıklıkla kullanılan bir taşımacılık modu değildir. Havayolu taşımacılığı ile genellikle dayanıksız ve kırılabılır ürünlerin taşınması yapılmaktadır. Ülkemiz, Asya ve Avrupa'nın tam ortasındaki stratejik konumu ile 4-5 saatlik uçuş mesafesinde Portekiz'den Hindistan'a Orta ve Güney Afrika'dan Norveç'e kadar olan çember içerisinde milyarlarca insana ve pazara ulaşabilmektedir. Tablo 11'de Türkiye'de havayolu ile taşınan toplam yük miktarı görülmektedir.

Tablo 11: Havayolu ile Taşınan Toplam Yük Miktarları (Ton)

Yıl	İç hat	Dış hat	Toplam
1960	8.306	4.696	13.002
1980	32.231	43.211	75.442
2010	554.710	1.466.366	2.021.076
2011	617.835	1.631.639	2.249.474
2012	633.074	1.616.059	2.249.133
2013	744.027	1.851.289	2.595.316
2014	810.858	2.082.142	2.893.000
2015	871.327	2.201.504	3.072.831
2016	857.335	2.219.579	3.076.914
2017	884.810	2.596.401	3.481.211

Kaynak: TÜİK verilerinden tarafımda derlenmiştir.

2.1.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı

İlk yatırım maliyeti oldukça yüksek olan boru hattı taşımacılığı, petrol, doğal gaz ve su gibi doğal kaynakların taşımacılığında kullanılmaktadır. Yer altında ya da yer üstünde olabilen boru hatları yüksek kapasitesiyle doğal kaynaklar için önemli bir taşımacılık modu olmaktadır. Buna karşılık yer

üstündeki boru hatları fiziksel olarak zarar görebildiğinden, doğrudan hırsızlık dahi yapılabilmektedir (Yılmaz, 2005: 4).

Her ne kadar ülkemizde petrol üretimi oldukça düşük olsa da bulunduğu konum itibariyle petrol ve doğalgaz yataklarına olan yakınlığı ve özellikle Akdeniz’e kıyısı olması nedeniyle, petrol üreten ülkelerden çıkan petrol, boru hatları aracılığı ile ülkemiz üzerinden dünyaya dağılmaktadır (Akpınar, 2014). Tablo 12’de ülkemizdeki doğalgaz ve petrol boru hatlarının uzunluğu ve taşınan yük miktarları görülmektedir.

Tablo 12: Doğalgaz ve Petrol Boru Hattı Uzunluğu (km) ve Taşınan Yük (milyon m³)

	DOĞALGAZ						PETROL	
	Boru Hattı Uzunluğu (km)			Taşınan Toplam Yük (Milyon m ³)			Boru Hattı Uzunluğu (km)	Taşınan Toplam Yük (Milyon m ³)
	Toplam	BOTAŞ	TPAO	Toplam	BOTAŞ	TPAO		
2010	11.906	11.593	313	39.091	38.835	256	3.038	39.578.155
2011	12.528	12.215	313	45.365	45.050	315	3.038	44.703.586
2012	12.603	12.290	313	47.102	46.773	329	3.038	37.432.588
2013	12.605	12.292	313	46.830	46.533	297	3.053	26.755.798
2014	12.874	12.561	313	50.554	50.311	243	3.053	17.106.089
2015	13.276	12.963	313	50.149	49.958	191	3.053	52.514.452
2016	13.756	13.443	313	48.410	48.175	235	3.053	52.683.128
2017	14.666	14.353	313	55.975	55.718	257	3.053	52.095.254

Kaynak: TÜİK verilerinden tarafımca derlenmiştir.

2.1.1.6. İç Su Nehir Taşımacılığı

Denizyolu taşımacılığının genellikle ulusal sınırlar içerisinde ve nehirler üzerinde yapılan şeklidir. Ancak bir ülkede doğup başka ülkede denize dökülen

nehirler de bulunduğundan, daha az olmakla birlikte ülkeler arasındaki ticarete de kullanılabilir.

Dünyada iç su taşımacılık istatistiklerine bakıldığında, Rusya'nın bu alanda başı çektiği görülmektedir. Rusya'yı Hollanda, Almanya ve Romanya takip etmektedir. Tablo 13'te ülkelere göre dağılım görülmektedir.

Tablo 13: Dünyada İç Su Taşımacılığı (ton)

	Uluslararası	Toplam
AB	86.841	116.004
OECD	77.258	103.109
Rusya	35.878	103.049
Hollanda	36.214	49.435
Almanya	33.477	41.424
Romanya	9.215	12.519
Fransa	2.750	6.713
Azerbaycan	4.416	4.416
Avusturya	1.992	2.022
Macaristan	1.987	1.993
Sırbistan	664	720
Slovakya	686	688
Polonya		501
Bulgaristan	349	383
Finlandiya		119

Kaynak: (ITF, 2018).

2.1.1.7. Çok Modlu Taşımacılık

Çok modlu taşımacılık, yüklerin ya da insanların taşınmasında kesintisiz olarak tek seyahatte birden fazla taşımacılık modunun kullanılmasıdır. Çok modlu taşımacılığın multimodal taşımacılık ve intermodal taşımacılık olmak üzere iki farklı modu bulunmaktadır.

Multimodal Taşımacılık: Yüklerin iki ya da daha fazla ulaştırma türü ile taşınmasıdır.

İntermodal Taşımacılık: Yüklerin bir taşıma birimi ya da kara taşıtı içerisinde iki ya da daha fazla ulaştırma türü ile taşınmasıdır. Türler arasında geçişte malların kendisi değil taşıma aracı elleçlenmektedir.

2.2. TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU

Yük taşımacılığı hem iş hem de kişisel kullanım için en yaygın kullanılan nakliye yöntemlerinden biridir. Nakliye şirketleri de hava, deniz, kara ve demiryolu taşımacılığı gibi modlarla bir dizi taşıma aracı kullanarak malların çıkış noktasından varış noktasına gönderilmesini koordine etmektedir. Bu koordinasyon ise taşıma işleri komisyoncusu (freight forwarder) yardımıyla sağlanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında taşıma işleri komisyoncusu kavramına ve kapsamına yer verilecektir.

2.2.1. Taşıma İşleri Komisyoncusu (TİK) Kavramı

Dış ticaret, işletmeler için oldukça kazançlı olabilmektedir. Ancak malların ticareti esnasında taşınması göz korkutucu olabilmektedir. Uluslararası ticarete dahil olan süreç, evrak işleri ve düzenlemeler uzmanlık gerektirebilmektedir. Bu noktada taşıma işleri komisyoncusu (TİK) devreye girerek, süreci dış ticaret yapan işletmeler için daha basit hale getirebilmektedir.

Bir taşıma işleri komisyoncusu, bir varış noktası ile diğerinin arasındaki malların taşınmasından sorumludur. Bu firmalar, depodan mallarının nakliyesine kadar olan tüm süreci düzenleme konusunda uzmanlaşmıştır. Nakliye ve nakliye hizmetleri arasında aracı olarak hareket etmektedir. Fiyat konusunda pazarlık etmek ve en ekonomik, güvenilir ve en hızlı rotaya karar vermek için çeşitli taşıyıcılarla irtibat kurmaktadır (Eski ve Kaya, 2018: 320).

Bir TİK, gönderici adına malların depolanması ve nakliyesi konusunda uzmanlaşmış firmadır. Genellikle yurt içindeki taşımacılığın izlenmesi, nakliye ve ihracat belgelerinin hazırlanması, depolama, kargo alanı rezervasyonu, navlun

cretlerinin pazarlığı, navlun ücretlerinin birleştirilmesi (konsolidasyonunu), kargo sigortası gibi hizmetler sunmaktadır (Çancı ve Erdal, 2009: 8).

TİK'ler, kleri bir yerden başka bir yere götüren nakliyecilerdir. Bu firmalar, gönderici ile denizyolu, karayolu, havayolu ve demiryolu taşımacılığı ile malların taşınması gibi nakliye hizmetleri sunan firmalar arasında aracı olarak hareket etmektedir. Yük sahipleri, mallarını en ekonomik rota boyunca taşımak için mümkün olan en iyi fiyatı almak ve çeşitli teklifleri seçmek suretiyle nakliye şirketlerinin, taşımacı firmalar ile kurdukları ilişkilerden yararlanır. Kısacası TİK'ler hız, maliyet ve güvenilirlik konusunda optimal faydayı sağlayacak şekilde yk sahipleri ile nakliyecileri bir araya getirmektedir (Koban ve Keser, 2011: 44).

Bir TİK firması, fiili ulaşım varlıklarına sahip olan şirketlerden, yani kamyon, gemi, tren, uçak sahibi olan şirketlerden ve depolama tesislerinden farklıdır. Çoğu zaman TİK'ler bu varlıkların hiçbirine sahip değildir. Bir TİK, farklı nakliye araçlarında ihtiyaç duyulan alanı satın almakta ve bunları tek bir çözümde birleştirmekte, belgeleme ücretlerini de ekleyerek müşterilerine toplam bir nakliye çözümü sunmaktadır. Genellikle, TİK'ler müşteri ile tüm iletişimi gerçekleştirmektedir. Bu firmaların kusursuz bir hizmet sunması halinde, müşteriler malların A noktasından B noktasına gitmesi konusunda gerçekte ne zorluklar yaşandığını, kaç aşamada ulaştığı ve ne yollardan geçtiği konusunda herhangi bir bilgi sahibi olmamaktadır (Lee ve Song, 2018: 491).

İhracat dokümantasyonuna ve sevkiyat şartlarına uymak için, birçok ihracatçı nakliye acentesi olarak TİK firmasından faydalanmaktadır. Bu firmalar, müşterilere malları bir varış yerinden diğerine en verimli şekilde nasıl getirecekleri konusunda tavsiyelerde bulunmakta ve yardımcı olmaktadır. Bir TİK firmasının kapsamlı dokümantasyon ihtiyaı, düzenlemeleri, nakliye masrafları ve bankacılık uygulamaları gibi konulardaki bilgisi, birçok şirket için ihracat işlemini kolaylaştırabilir (Akyıldız, 2004: 3).

2.2.2. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Lojistik Sektöründeki Yeri

Malların tüketicilere taşınması için bir TİK kullanmak, işletmeler için birçok yönden avantajlı olabilmektedir. Bilgi ve uzmanlıklarını kullanan bu şirketler, malların doğru zamanda doğru varış noktasına ulaşmasını sağlamakta ve bu işlemi işletmelerin kendi kendilerine yapmalarına kıyasla hem zamandan hem de paradan tasarruf etmesini sağlayacaktır.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta, kargo taşımacılığı gecikmelerinden TİK'lerin sorumlu olmadığıdır. Bu gecikmeler genellikle kötü hava koşulları, arızalar, liman gecikmeleri veya öngörülemeyen rota değişiklikleri nedeniyle meydana gelmektedir. Nakliye gecikmeleri işletmeler açısından sinir bozucu olabilmekle birlikte, bu durumun TİK'lerin hakimiyetinin dışında olduğunu ve bu durumu mümkün olan en kısa sürede çözmeye çalıştıklarını hatırlamak önemlidir (Sevgili ve Nas, 2017: 159).

TİK'ler sıkı düzenlemelere uymak zorundadır. Özellikle hava ve deniz taşımacılığında belli ve sıkı kurallar nedeniyle taşınması yasak olan kargolar söz konusudur. TİK'lerin kabul etmediği yükler genel olarak yanıcı sıvı ve zehirli maddeler de dahil olmak üzere tehlikeli madde sınıfına giren maddeler, ilaçlar, alkol, piller, bozulabilir ürünler ve kesici ve delici kargolar.

Bir ihracatçı firmanın ölçeği ne olursa olsun, yük ne kadar hafif ya da ağır olursa olsun, TİK'ler talep halinde yükleri “limandan kapıya” kadar yükleyecektir. Bu, ihracat dokümantasyonunun doğru bir şekilde doldurulmasını, taşıyıcılarla yapılan tüm düzenlemeleri, paketleme ve depolama ihtiyaçlarını içerebilmektedir. Bu nedenle, özellikle küçük ihracatçılar, mallarını ihraç edebilmek için lojistik ile ilgili birçok ayrıntıyla ilgilenmek zorunda kalmamaktadır. Aynı durum ithalatçı tarafında da geçerlidir. Ek olarak, TİK şirketleri genellikle hizmetleri için düşük sayılabilecek ücretler almakta ve nakliye indirimlerinden yararlanabilmektedir. Bu nedenle yükleyiciler için en uygun maliyetle en hızlı şekilde malların nakliyesi mümkün olmaktadır (Kilibarda, Nikolicic ve Andrejic, 2016: 781).

TİK firmaları, uluslararası ticaret yapan işletmelere daha hızlı ve kolay bir çözüm sunmaktadır. TİK firmaları, malların nakliyesi ile ilgili her şeyi yaptığından, işletmelerin malların transferi için bir şey yapmasına gerek kalmaksızın nakliye firmasıyla iletişime geçerek malların transferini sağlamaktadır.

TİK firmaları, özellikle yurtdışı yüklerde, yükün taşınması ile ilgili tüm konularda işletmelere önemli tavsiyeler sunmaktadır. Kapsamlı uzmanlıkları sayesinde, TİK firmaları tüm belgelerin düzenli olmasını ve tüm ilgili gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaktadır. Malların sevkiyatı yapan acenteler veya firmalar da gönderici adına konşimento gibi özel belgeler hazırlamaktadır (Sevgili ve Nas, 2017: 160).

İşletmeler için yüklerin yabancı ülkelere taşınması işlemi, özellikle o ülkedeki nakliye protokollerinin bilinmemesi durumunda çoğu zaman oldukça zahmetlidir. Bu durumda, en iyi seçenek saygın bir TİK firmasına danışmaktır. Sektörde oldukça uzun süre çalışmış olan profesyonel TİK firmaları, yabancı destinasyonlarda kapsamlı nakliye çözümleri bilgisine sahiptir. Ayrıca dış ticaretle ilgili dış yasaları veya düzenlemeleri de bilirler. Dolayısıyla TİK firmaları, kapsamlı lojistik hizmet paketleri sunmaktadır (Koban ve Keser, 2011: 47).

2.2.3. Taşıma İşleri Komisyoncusu Türleri

Taşıma işleri komisyoncuları gerçekleştirdikleri faaliyetlere ve belirli faaliyetleri yapabilmelerini sağlayan, resmi organlarca akredite olmalarını sağlayan unvanlarına göre farklı tiplere ayrılmaktadır. TİK firmalarını Birleştiriciler / NVOCC (gemi işletmeyen ortak taşıyıcılar), çok modlu taşıma operatörleri, gümrük komisyoncuları, liman acentesi, hava taşımacılığı acentesi, karayolu taşımacılığı acentesi ve yükleme araçları olarak sıralamak mümkündür:

Birleştiriciler / NVOCC (Gemi İşletmeyen Ortak Taşıyıcılar): Bu firmalar, parsiyel yükleme olan yük sahiplerinin yüklerini birleştirerek tek ve

tam dolu bir konteynırda gruplayarak birleştiren, böylece daha düşük navlun fiyatı alınmasını sağlayan firmalardır (Ping ve Li, 2015: 1).

Çok Modlu Taşıma Operatörleri: Çok modlu taşıma operatörleri, yük sahiplerinin tüm ihtiyaçlarını tek elden gidermelerini sağlaması bakımından kolaylık sağlamaktadır. Böylece yük sahipleri sigorta, gümrük, depolama vb. hizmetler için tek bir sözleşme yapabilmekte ve tek bir dış kaynakla birden çok hizmeti alabilmektedir. Dolayısıyla çok modlu taşıma operatörleri, yük sahipleri için kapıdan kapıya hizmetin anahtarı konumundadır (Saeedi, Wiegman, Behdani ve Zuidwijk, 2017: 143).

Gümrük Komisyoncuları: Gümrük komisyoncuları, gümrük beyannamelerini ve diğer formaliteleri işleme koymak ve vergileri ödemek için ihracatçı adına onların acentesi olarak hareket etmektedir. Gümrük vergileri ya da cezalar çok büyük ödemelere neden olabildiğinden, gümrük komisyonculuğu genellikle bankalar veya sigorta şirketlerinin teminatıyla yerine getirilmektedir. İşletmeler, beklenmedik yüksek bir tarife veya cezanın belirli bir yükün işlenmesini ekonomik hale getirmemesi ihtimaline karşılık, yükümlölüğü önlemek amacıyla gümrük komisyoncularına kesin talimatlar ve sınırlamalar koymak durumundadır (Sevgili ve Nas, 2017: 161).

Liman Acentesi: Bu acenteler, malların bir taşıma modundan (karayolu ya da demiryolu araçlarından) deniz aracına ya da deniz aracından karayolu ya da demiryolu aracına aktarıldığı noktada görev üstlenmektedir.

Hava Taşımacılığı Acentesi: Havayolu ile gönderilen kargoların işlenmesinden ve belgelerinin hazırlanmasından sorumludur.

Karayolu Taşımacılığı Acentesi: Genellikle küçük servis sağlayıcılarla yapılan karayolu taşımacılığının aracılığını yapmaktadır. Küresel ölçekteki TİK'ler kimi zaman küçük yerel firmalardan hizmet alabilmektedir. Yerel ölçekteki firmalar da yine yerel ölçekteki kamyonla yük taşımacılığı yapan nakliyat firmalarından destek alabilmektedir.

Yükleme Aracıları: Genellikle kargo gönderilerini işlemek için gemi sahiplerinin acenteleri olarak görev yapmaktadır. Genel itibariyle TİK'ler nakliye firmalarını temsil ederken, yükleme araçları gemi sahibini temsil etmektedir.

2.2.4. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Hizmetleri

İşletmeler için malları ithal etmek ve ihraç etmek için bir taşıma işleri komisyoncusu firmasından destek almak, tüm süreci daha az stresli hale getirebilir. Tedarik zinciri unsurları konusunda son derece bilgili olan bu şirketler, paketleme ve depo aşamalarından gümrük işlemlerine kadar her seviyeye yardımcı olabilmektedir. Ayrıca TİK'ler, gümrük işlemlerinde, uluslararası ihracat ve ithalat belgelerinin hazırlanmasında, sigortalamada, paketlemede, depolamada ve envanter yönetiminde hizmet sunarak tedarik zinciri sürecine yardımcı olmaktadır (Naumov, 2018: 327).

Birçok TİK, gönderiler için ekstra hizmetler sunmaktadır. Bu nedenle yük sahibi işletmeler bir teklif isterken mutlaka ekstra hizmetleri sormalıdır. Bu ekstra hizmetler arasında depolama, kargo sigortası, kargo takibi ve tehlikeli madde taşımacılığı bulunmaktadır (Bakan ve Şekkeli, 2017: 33).

TİK firmaları, yük iletilicileri için tüm evrakları hazırlayarak rezervasyonu yapmakta ve sorumluluğunu üstlendikleri gönderinin her aşaması için gerekli ödemeleri yapmaktadır. Dolayısıyla sevkiyat esnasında yer alan diğer birçok taraf ile, hava ve deniz taşımacılığı şirketleriyle, diğer nakliye firmalarıyla ve karayolu taşımacılığı şirketleri ile bağlantıya geçmekte ve yük sahibi adına bu firmalarla görüşmeler yapmaktadır. Ayrıca çoğu TİK firması, aynı zamanda bir gümrük komisyonculuğu hizmeti de sunmaktadır (O'Connor, Derudder ve Witlox, 2016: 486).

TİK firmaları uluslararası ticaretin can damarı sayılabilir. İşletmeler çoğu zaman dış pazarlara açılmak istediğinde sürecin nasıl işleyeceğini bilmemektedir. Bu nedenle de TİK firmaları bu noktada devreye girerek uluslararası ticareti rahatlatmaktadır. TİK firmaları sayesinde ürünlerin hasarsız bir şekilde bir

noktadan diğer noktaya güvenli ve verimli bir şekilde transferi mümkün olmaktadır.

Transfer esnasında hem gönderici hem de alıcı için malların o an nerede olduğunu ve akıbetinin ne olduğunu bilmek önemlidir. TİK firmaları, sahip olduğu izleme (tracking) altyapıları sayesinde malların nerede olduğunu bilebilmektedir. GPS ile malları götüren aracın nerede olduğu belirlenebilmekte, izleme kayıtları sayesinde de malların hangi gün, hangi saatte, hangi birim tarafından teslim alındığı ve o anda hangi limanda / istasyonda / nerede olduğunu bilebilmektedir (Popovych, Shyriaieva ve Selivanova, 2016: 18).

TİK firmaları, yılların verdiği tecrübe ile taşımacılık konusunda uzmanlaşmıştır. Yıllar boyunca yüksek hacimli taşımacılık yaptıklarından çoğu zaman sürecin her aşamasına hakimdir. Tüm gerekli belgeler ve prosedürler TİK firmaları tarafından rahatlıkla halledilebilmektedir. Bu belgelerin hazırlanması ve prosedürlerin yerine getirilmesi TİK firmalarının sağladığı en temel hizmetlerdendir (Bakan ve Şekkeli, 2017: 35).

TİK firmaları çoğu zaman kendi depo alanlarına da sahiptir. TİK firmaları, sorumluluğunu üstlendiği lojistik faaliyetlerin her aşamasında hizmet sunduğundan, malların depolanması ve elleçlenmesi faaliyetlerini de çoğu zaman kendi sahip oldukları depolarda yapmaktadır (Taşkın ve Durmaz, 2012: 23).

TİK firmalarının sahip olduğu önemli bir avantaj da taşımacılık konusunda sahip olduğu bilgi sayesinde bir parti malın hangi taşımacılık firmasıyla, ne zaman, nasıl taşınabileceğini, hangi firmanın hangi bölgeye en iyi hizmeti sunabildiğini bilmesidir. Dolayısıyla TİK firmaları, taşımacılığın en uygun maliyetle ve optimal koşullarda taşınması konusunda hizmet sunmaktadır (Gümüş, 2012: 38).

İşletmelerin çoğu zaman gönderdikleri malların hacmi düşük ya da gönderim sıklığı az olduğundan pazarlık gücü de düşüktür. TİK firmaları, nakliye firmaları ile çok büyük miktarlarda mallar ve çok fazla sayıda yük için anlaşma yaptığından doğal olarak pazarlık güçleri yüksektir. Bu nedenle de TİK firmaları,

işletmeler için önemli bir pazarlık unsuru olarak hizmet sunmaktadır (Keskin, 2006: 17).

TİK firmaları, parsiyel yükleme yapacak birçok firmanın mallarını tek bir taşımacılık modunda birleştirebilmektedir. Bu hizmet, düşük hacim ve miktar nedeniyle mallarını transfer edecek araç bulamayan işletmeler için malların transferinde önemli bir çözümdür. Dolayısıyla TİK firmalarının konsolidasyon hizmeti de söz konusudur.

2.2.5. Taşıma İşlerinde Yapılan Sözleşmeler

Herhangi bir yük taşıma işi için taşıma işleri komisyoncusu firmaları ile çalışan işletmeler birtakım sözleşmeler imzalamaktadır. Genel hatlarıyla bu sözleşmeleri gönderici ile aracı arasındaki ticari satım sözleşmesi, gönderici ile TİK arasında taşıma işleri komisyonculuğu sözleşmesi, TİK ile nakliye firması arasındaki sözleşme, depo sözleşmesi ve dağıtım sözleşmesi olarak sıralamak mümkündür (Glass, 2013; Selviaridis, 2016; Taşkın ve Durmaz, 2012; Bakan ve şekkeli, 2017).

Gönderici ve Alıcı Arasındaki Ticari Satım Sözleşmesi: İthalatçı ile ihracatçı arasındaki ticaret ilişkisi sonucunda yüklerin ne zaman, nereden, nereye, hangi şekilde taşınarak teslim edileceğine ilişkin karşılıklı bir mutabakat sağlanmaktadır. Bu sözleşmeler, tarafların birbirine karşı olan sorumluluklarını ortaya koyması bakımından ticaretin olmazsa olmazlarındandır. Sözleşmelerde genellikle taşıma şeklinin nasıl olacağı da belirlenmektedir.

Gönderici ile TİK Arasındaki Taşıma İşleri Komisyonculuğu Sözleşmesi: Uluslararası arenada ticaret yapmak isteyen işletmeler, malları bir noktadan diğerine kendileri götürebileceği gibi dışarıdan destek de alabilmektedir. Alıcı ile satıcı arasında taşımayı kimin yapacağı da kararlaştırılabilmektedir. Sorumluluk satıcıda olabildiği gibi alıcıda da olabilmektedir. Sorumluluk kimde olursa olsun, taşıma işlemini kendisi değil bir TİK firmasından destek almak isterse, bu durumda sorumluluk sahibi olan taraf ile TİK firması arasında bir Taşıma İşleri

Komisyonculuğu Sözleşmesi imzalanmak durumundadır. Bu sözleşme imzalandığı andan itibaren sorumluluk alıcı ya da satıcıdan çıkarak TİK firmalarına geçmektedir.

TİK ile Nakliyecisi Arasındaki Sözleşme: Malların göndericiden alıcıya gönderilmesi esnasında bir TİK firmasından hizmet alınmasına karar verilmesi durumunda sorumluluk TİK firmalarına geçtiğinden, TİK firmaları da anılan yükü en uygun maliyetle en kısa sürede taşıyacak nakliyecisi firma ile temasa geçmektedir. Bu durumda da TİK ile nakliyecisi firma arasında bir sözleşme imzalanması gerekliliği doğmaktadır. Dolayısıyla TİK firması, gönderici ile alıcı arasındaki ticari ilişkiden doğan taşıma sorumluluğunu “Gönderici ile TİK Arasındaki Taşıma İşleri Komisyonculuğu Sözleşmesi” ile üzerine aldıktan sonra “TİK ile Nakliyecisi Arasındaki Sözleşme” aracılığı ile nakliyecisi firmaya devretmektedir.

Depo Sözleşmesi: TİK firmalarının, sözleşmeler yolu ile üzerine aldıkları lojistik faaliyetlerin sorumluluğunda depolama ve elleçleme faaliyetleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için TİK firmaları ile depo işletmecisi arasında da bir sözleşme imzalanması gerekmektedir.

Dağıtım Sözleşmesi: Kimi zaman gönderici ile TİK arasında yapılan sözleşmelerde dağıtım da yer alabilmektedir. Tek yüklemede yükün bir kısmının bir noktaya, bir kısmının başka bir noktaya bırakılması gibi bir dağıtım söz konusu olabileceği gibi, yükün nihai hedef yerinden tekrar alınarak satış noktalarına taşınması şeklindeki bir dağıtım da yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu gibi durumlarda yük sahibi ile TİK firması arasında bir dağıtım sözleşmesi imzalanması gerekliliği doğmaktadır.

2.2.6. Taşıma İşleri Komisyoncusunun Seçimi

Taşıma işleri komisyoncusu firmalar, uluslararası ticarete büyük yer kapladığından en doğru TİK firmasının seçimi uluslararası arenada iş yapmak isteyen firmalar için önem kazanmaktadır. TİK firmaları, bir yükün en uygun

maliyetle en kısa sürede en uygun rotadan alıcıya ulaştırılmasını sağladığından, en uygun TİK firmasının seçimi de işletmeler için hem zamandan hem de paradan tasarruf anlamına gelecektir. Bu bağlamda en doğru TİK firmasının seçimi işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak hayati bir unsurdur (Saeed, 2013: 81).

En doğru TİK firmasının seçimi için işletmelerin ihtiyaçlarını doğru belirlemesi önemlidir. Bir aracı firma ile çalışmaya başlamadan önce ihtiyaçların tespiti, hangi taşıma modunun kullanılacağı, ne gibi özel hizmetlere ihtiyaç duyulacağı, gönderilmesi planlanan yükün hacminin ne olduğu gibi konular, en doğru TİK firmasının seçimi için yapılacak araştırmalarda göz önünde bulundurulması gereken kriterlerdir. Bu kriterler belirlendikten sonra en doğru TİK firması seçimi için arayış başlamaktadır (Özyörük, 2008: 68).

En doğru TİK firmasının seçimi için şüphesiz en önemli unsur firmanın tecrübesidir. Uluslararası ticarete mevzuatlardan kaynaklanabilecek sorunların yanında doğal nedenlerle oluşabilecek sorunların çözümünde TİK firmalarının tecrübesi anahtar olabilmektedir. Uzun yıllara dayanan, köklü ve tecrübeli bir geçmişe sahip TİK firması, liman grevleri, limandaki fiziksel koşullardan kaynaklanan sıkıntılar, çatışma, savaş ya da yoğunluk gibi koşullar nedeniyle kargoların başka limanlara ya da bölgelere transferi, gümrük ve depo gibi konuların düzeltilmesi, tecrübeli TİK firmaları sayesinde rahatlıkla çözülebilmektedir. Ancak personeli deneyimsiz, henüz genç sayılabilecek bir TİK firması, bu problemlerin çözümünde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle TİK firmasının seçiminde ilk bakılması gereken kriter TİK firmasının tecrübesidir (Kokkinis, Mihiotis ve Pappis, 2006: 68).

TİK firmasının tecrübesiyle ilgili bir diğer konu da doğru ulaştırma modunun seçimi ile ilgilidir. Çoğu gönderi için uluslararası düzenlemeler olabilmektedir. Makinelerin ve arabaların taşındığı araçlar ile gıdalar ya da kimyasallar taşınmamaktadır. Tüm TİK firmaları da her türlü gönderinin taşınması için uygun olmayabilmektedir. Örneğin kimi TİK firmaları kimyasalların ve tehlikeli maddelerin taşınmasında uzmanlaşabilirken, kimisi bu gibi malların taşımacılığını üstlenmemektedir. Dolayısıyla kimyasal ve tehlikeli madde taşımacılığı konusunda tecrübesi olmayan bir firmanın seçimi hem

gönderinin hem insan hem de çevre sağlığının tehlikeye atılması anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle yüke uygun doğru TİK firması seçimi yapmak önemlidir (Saeed, 2013: 85).

En uygun TİK firmasının seçiminde, firmanın dış ticaret yapılan ülkedeki acente ve iş ortaklıkları ağına sahip olması da önemli bir avantaj olabilmektedir. Özellikle deniz taşımacılığında uluslararası gönderiler limana kadar uluslararası sulardayken, limana yanaştığı andan itibaren yerel taşıma konusu devreye girmektedir. Dolayısıyla TİK firmasının kargonun ulaştığı ülkedeki yerel firmalarla olan bağlantıları da önem kazanmaktadır. Özellikle gelişmiş Batılı ülkelerin haricinde kalan ülkelerdeki bağlantılar, yükün sorunsuz bir şekilde varış noktasına ulaştırılması için hayati önem kazanabilmektedir. Bu bağlamda TİK firmasının seçiminde özenle incelenmesi gereken diğer bir kriter, TİK firmasının bağlantılarıdır (Bock, 2010: 736).

TİK firmalarının niteliğinin ve sahip olduğu ağa ilişkin fikir verecek diğer bir kriter, firmanın profesyonel kuruluşlara üye olup olmadığıdır. TİK firmasının profesyonel birliklere üye olabilmesi için çoğu zaman verimlilik ve karlılık gibi kriterler söz konusu olduğundan, bu gibi bir profesyonel birliğe kayıtlı kuruluşların seçimi, yüklerin taşınmasında oluşabilecek olası sorunları en aza indirmenin muhtemel bir yolu olacaktır (Murphy ve Daley, 2001: 158).

TİK firmalarının sunduğu hizmetler de en uygun TİK firmasının seçimi için önemli bir kriter olabilmektedir. Örneğin bir TİK firması yalnızca limandan limana hizmet sunabiliyor, limandan sonraki taşımacılık işlemi için yeterli desteği sağlamıyor olabilir. TİK firmasının demiryolu ile taşımacılık işlemi yapılabilmesi için bağlantıları yetersiz olabilir. Öte yandan taşımacılık haricinde başka bir hizmet sunamıyor da olabilir. Bu durumda depolama ve elleçleme gibi faaliyetlere de ihtiyacı olan bir işletme için bu tip bir TİK firmasının seçimi doğru olmayacaktır. Dolayısıyla TİK firmalarının sunduğu hizmetler, seçim esnasında önemli bir kriterdir (Popovych, Shyriaieva ve Selivanova, 2016: 19).

TİK firmalarının referansları da seçimde önemli bir ölçüttür. Firmanın daha önce başarıyla tamamladığı dosya sayısı (işlem sayısı), hangi firmaların o

TİK firmasını tercih ettikleri gibi geçmiş referanslar, TİK firması hakkında önemli bilgiler sunabilmektedir. Referansları yeterli olmayan ya da bilindik işletmelerin tercih etmediği TİK firmalarının seçimi, lojistik faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde sürdürülebileceği konusunda şüphe oluşturabilmektedir. Bu nedenle de TİK firmasının seçiminde referansların kontrol edilmesi önemlidir (Murphy ve Daley, 2001: 160).

TİK firmasının müşteri hizmetlerinin kalitesi de önemli bir kriterdir. Özellikle uluslararası arenaya yeni giriş yapmış, dış ticaret konusunda yeterli tecrübeye sahip olmayan işletmeler, işlemlerinin sorunsuz bir şekilde ilerlediğinden emin olmak isteyebilmektedir. Bu noktada TİK firmasının müşteri hizmetlerinin kalitesi, sorulan soruları cevaplama konusundaki istekliliği, sorular ve sorunlar hakkındaki bilgi düzeyi gibi konular, TİK firmasının seçiminde kriter olabilmektedir (Shang ve Lu, 2012: 68).

TİK firmasının seçiminde operasyonların ve sevkiyatın nasıl yönetileceğinin bilinmesi de önem taşımaktadır. Bir belgenin oluşturulması, gönderilmesi, kargonun koordinesi gibi konularda kiminle temas halinde olunacağını, sorun olması halinde kiminle görüşüleceğinin belli olması gibi konular işletmeler için hayati olabilmektedir. Bu görüşmelerin eposta yolu ile mi, yüz yüze mi yoksa telefon aracılığı ile yapılabileceğinin belli olması, ayrıca o gönderiye adanmış tek bir kişi ile mi yoksa bir departman ile mi görüşme yapılacağı gibi konular da en doğru TİK firmasının seçiminde önem taşımaktadır.

TİK firmasının büyüklüğü de seçimde önemli kriter olabilmektedir. Örneğin bir yükün taşınmasında çok modlu taşımacılık kullanılacaksa, birden fazla ülkeden geçiş yapılacaksa, rota üzerindeki ülkelerdeki yetkili kurumlarla ve yerel firmalarla olan ilişkiler, yükün doğru rotadan en kısa sürede taşınmasını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla kompleks bir taşımacılık işi için mütevazı sayılabilecek ölçekteki bir TİK firmasının seçimi, işlemlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesinin önünde engel teşkil edecektir.

TİK firmasının büyüklüğünün yanı sıra mali gücü de önemlidir. Mali sıkıntılar içerisindeki bir firmanın seçimi, yükün gecikmeli taşınmasına ya da hiç taşınamamasına neden olabilmektedir.

TİK seçimine ilişkin akademik çalışmalar da yapılmaktadır. Örneğin Maheshika ve Abeysekara (2015), Sri Lankalı ihracatçıların taşıma işleri komisyoncusu seçim kriterlerini incelediği çalışmasında, en önemli seçim kriterlerinin müşteri hizmetleri, güvenilirlik ve operasyonel verimlilik olduğunu ortaya koymuştur. En az öneme sahip olan kriterler ise şirket geçmişi ve itibarı olarak tespit edilmiştir. Küçük ölçekli ihracatçılar itibara daha fazla önem verirken, orta ve büyük ölçekli ihracatçılar için güvenilirlik en önemli kriterdir. Diğer araştırmalara ilişkin bilgiler Tablo 14’te görülmektedir

Tablo 14: Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri

Yazar	Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri
Brooks (1985)	Servis sıklığı, transit süre Doğrudan sefer Zamanında alma, zamanında teslim etme Hizmet bedeli Personel arası işbirliği Esneklik, hızlı tepki Takip imkânı, satış temsilcisi Taşıyıcının ünü, geçmiş zarar ve hasar kaydı Reklam ve taşıyıcı yönelimi bilgisi
Cunningham (1982)	Özel teklifler Nakliye hızı Gönderileri hasarsız ulaştırma Taşıyıcının güvenilirliği
D'este ve Meyrick (1989)	Sefer sıklığı Gönderim yapabilme kapasitesi Esneklik Navlun oranı Hızlı sorun çözme Gönderici ve nakliyecisi arasındaki işbirliği Dokümantasyonun organize edilmesi
Goh ve Pinaikul (1998)	Hizmet kalitesi ve teslimatın güvenilirliği Tedarikçi esnekliği ve duyarlılığı Tedarikçilerin müşteri odaklılığı Hizmet fiyatı
Matear ve Gray 1993)	Nakliyecinin hizmeti
McGinnis (1989)	Nakliye tedarikçilerinin hizmeti Zamanında teslimat Güvenilirlik Güvenli Teslimat
Murphy et al., (1992)	Ekipman kullanılabilirliği Gönderi bilgisi Kayıp ve zarar performansı

Tablo 15: Taşıma İşleri Komisyoncusu Seçim Kriterleri (Devamı)

Yazar	Nakliye Hizmetleri Seçim Kriterleri
Robert (1992)	Talep seviyesi Mesafenin uzunluğu Taşınan malın boyutu Intermodal taşıma kabiliyeti Konteynerleme yeteneği
Stank ve Roaih (1998)	Gümrük komisyonculuğu Araç rotalama ve zamanlama Konsolidasyon Yerel firmalarla işbirliği

Kaynak: (Tiyathanakul, 2010: 13).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAŞIMA İŞLERİ KOMİSYONCUSU SEÇİM KRİTERLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Taşıma işleri komisyoncusu firmalar, dış ticaretteki rolleriyle özellikle dış ticarete yeni başlayan firmalar için önemli bir partner olmaktadır. Uluslararası arenaya yeni giriş yapmış firmalar, uluslararası ticaretin pratiklerinden çoğu zaman uzaktır. Taşıma işleri komisyoncusu bu noktada devreye girerek dış ticaret yapan firmaları rahatlatmaktadır. Özellikle dünyada yaygın ofislere ve yerel partnerlere sahip olan büyük taşıma işleri komisyoncusu firmalar, dış ticaretin adeta can damarı haline gelmektedir. Bununla birlikte taşıma işleri komisyoncusu firmalar, dış ticaretin sorunsuz bir şekilde işleyebilmesi için önemli rol üstlendiğinden, dış ticaret yapacak firmaların hangi TİK firmasıyla çalışacağını doğru seçmesi bu noktada önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada da İzmir’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların TİK firmalarını seçim kriterleri araştırılmıştır. Çeşitli sektörlerdeki firmaların TİK firması seçimine ilişkin çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmanın tekstil sektörünü konu edinmesi bakımından literatüre katkı sağlaması planlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında araştırmanın temel sorusu “Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu seçim kriterleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmada bu temel soruya yanıt aranmış ve kriterlerin önem düzeyi araştırılmıştır. Ek olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H10: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu seçimindeki kriterlerin önem düzeyi, şirketin en sık kullandığı taşıma moduna göre farklılık göstermektedir.

H11: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu seçimindeki kriterlerin önem düzeyi, şirketin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H12: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu seçimindeki kriterlerin önem düzeyi, TİK ile çalışarak tamamlanan yıllık ortalama dosya sayısına göre farklılık göstermektedir.

H20: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı avantaj algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H21: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı avantaj algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H22: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı avantaj algıları, şirketin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H23: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı avantaj algıları, şirketin en sık kullandığı taşımacılık moduna göre farklılık göstermektedir.

H24: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı avantaj algıları, TİK ile çalışarak tamamlanan yıllık ortalama dosya sayısına göre farklılık göstermektedir.

H30: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı problem algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H31: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı problem algıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H32: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı problem algıları, şirketin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H33: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı problem algıları, şirketin en sık kullandığı taşımacılık moduna göre farklılık göstermektedir.

H34: Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmak kaynaklı problem algıları, TİK ile çalışarak tamamlanan dosya sayısına göre farklılık göstermektedir.

3.1.3. Evren ve Örneklem

Tekstil sektörü, 2018 TUIK verilerine göre ihracat performans sıralamasında ülkemiz bazında ilk 5 sektör içerisinde ve İzmir ili ihracat performansı verilerine göre de ilk sırada yer almaktadır. Tablo 16’da İzmir ilinin sektörel bazda ihracat performansı görülmektedir.

Tablo 16: İzmir İli Sektörel Bazda İhracat Performansı

	İhracat (bin \$)
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	6.295,27
Otomotiv Endüstrisi	571,53
Yaş Meyve ve Sebze	459,36
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	454,28
Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller	420,32
Elektrik Elektronik	391,16
Makine ve Aksamları	296,91
İklimlendirme Sanayii	277,23
Tekstil ve Hammaddeleri	161,94
Mobilya, Kağıt ve Orman Ürünleri	143,8
Meyve Sebze Mamulleri	138,35
Kuru Meyve ve Mamulleri	113,35
Demir ve Demir Dışı Metaller	105,87
Çelik	86,95
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	76,76
Deri ve Deri Mamulleri	61,66
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	18,24
Madencilik Ürünleri	13,55
Süs Bitkileri ve Mam.	10,76
Diğer Sanayi Ürünleri	5,7
Toplam	10.102,99

Kaynak: TIM verilerinden tarafımca derlenmiştir.

6 Haziran 2006 Tarih ve 95/7623 Sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla düzenlenen İhracat Yönetmeliğinin 5. maddesine göre, ihracat işlemlerinin başlaması için firmaların ihracatçı birlikleri genel sekreterlikleri tarafından onaylanmış gümrük beyannamesi ile ihracatın yapılacağı gümrük idaresine başvuru gereklidir. Yine aynı yönetmeliğin 3. Maddesinin (e) bendine göre de firmaların ilgili birliğe üye olması gerekmektedir.

Ege İhracatçı Birlikleri'ne kayıtlı 690 tekstil sektörü ihracatçı firmadan İzmir ilinde faaliyet gösteren 524 firma içerisinde tekstil sektöründe uzman ya da tekstil sektörü ağırlıklı çalışan 314 firma tespit edilmiştir. Araştırmanın evreni bu firmalar içerisinde, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen, lojistik faaliyetlerinde taşıma işleri komisyoncusu seçimi yapan 266 tekstil firması olarak belirlenmiştir.

Örnekleme ise bu firmalar içerisinde yüz yüze, e-mail ve telefon ile geri bildirim alınan toplam 68 firmadan oluşmaktadır. Dolayısıyla anketin geri dönüş oranı %25,5'tir.

3.1.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma amacıyla araştırmacı tarafından 14 sorudan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. İlgili anket formu Truong (2016), Thai (2007), Yuen ve Thai (2015) ile Tiyyathanakul'un (2010) çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Veri toplama aracının bir örneği Ek 1'de yer almaktadır.

3.1.5. Ölçme Aracının Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan ölçme aracında taşıma işleri komisyoncusunun hizmetlerini kullanım sıklığı, taşıma işleri komisyoncusu firmasını seçimde etkili olan kriterler, taşıma işleri komisyoncusu kullanarak lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımında etki eden faktörler, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajlar ve problemlere yönelik sorular yer almaktadır.

Ölçme aracında yer alan taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajlar ve problemler haricindeki sorular, boyutların belirlenmesinden ziyade yalnızca maddelerin hiyerarşisinin ortaya çıkarılması amacıyla yer almaktadır. Dolayısıyla ilgili bölümlerdeki soruların hiyerarşiyi ortaya koyacak betimsel bulguları ifade etmek dışında istatistiksel bir analize tabi tutmak mümkün değildir. Bu nedenle bu bölümlerdeki sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmamıştır.

Bununla birlikte, ölçekte yer alan taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajlar ve problemlere ilişkin ifadelerin güvenilirlik analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Boyutu ölçmek üzere oluşturulan yalnızca 6'şar sorudan oluşmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının, ölçülen yapının tek boyutlu olmaması, bileşenlerin (maddelerin) paralellik koşulunu sağlamaması ve madde sayısının az olması gibi durumlar güvenilirlik puanının olması gerekenden daha düşük ya da daha yüksek çıkmasına neden olabilmektedir. (Kartal ve Mor-Dirlik, 2016: 1870-1871).

Tablo 17: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Cronbach's Alpha
Avantajlar	0,896
Problemler	0,528

3.1.6. Normallik Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılacağını belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımında Kolmogorov-Smirnov testinden faydalanılmaktadır. Verilerin normallik varsayımını sağlayabilmesi için ya istatistiksel olarak anlamsız olması ($p>0,05$ olması) ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gereklidir. Yapılan analiz sonucunda çalışmada kullanılan TİK firması ile çalışmak kaynaklı avantajlara ve problemlere ilişkin verilerin normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir. (Avantajlar

$p=0,067>0,05$; Problemler basıklık ve çarpıklık değerleri sınır kabul edilen değerler içindedir.) Bu nedenle verilere parametrik analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 18: Normallik Analizi

		Avantajlar	Problemler
N		68	68
Normallik Parametreleri	Ortalama	3,1299	2,3431
	St. Sapma	0,69280	0,57439
Aşırı Farklar	Mutlak	0,104	0,181
	Pozitif	0,104	0,181
	Negatif	-0,084	-0,155
Test İstatistiği		0,104	0,181
p		,067	,000
		Basıklık	-0,023
		Çarpıklık	-0,416

3.1.7. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde frekans analizlerinden, iki gruplu değişken için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan tüm analizler SPSS for Windows v25.0 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. BULGULAR

3.2.1. Katılımcı Firmalara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan toplam 68 firmanın yetkililerinden %82,4'ü erkek, %17,6'sı ise kadındır. Katılımcıların %44,1'i 26 ila 34 yaş aralığında, %41,2'si ise 35 ila 44 yaş aralığındadır. Büyük çoğunluğu lisans mezunu olan (%72,1) katılımcıların %32,4'ü mevcut işyerinde 3 yıldan az süredir çalışırken, %30,9'u 4 ila 6 yıldır, %22,1'i 7 ila 9 yıldır ve %14,7'si ise 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Katılımcıların %44,1'i ise mesleklerindeki 4 ila 6 yılın içerisinde.

Tablo 19: Kişisel Özellikler

Cinsiyet	N	%	Şirketteki Çalışma Süresi	N	%
Erkek	56	82,4	1-3 yıl arası	22	32,4
Kadın	12	17,6	4-6 yıl arası	21	30,9
Yaş	N	%	7-9 yıl arası	15	22,1
18-25	3	4,4	10 yıl ve üzeri	10	14,7
26-34	30	44,1	Mesleki Çalışma Süresi	N	%
35-44	28	41,2	1-3 yıl arası	6	8,8
45-54	7	10,3	4-6 yıl arası	30	44,1
Eğitim	N	%	7-9 yıl arası	15	22,1
Lise	7	10,3	10 yıl ve üzeri	17	25,0
Ön lisans	12	17,6			
Lisans	49	72,1			
Toplam	68	100,0	Toplam	68	100,0

Katılımcıların temsil ettikleri firmaya ilişkin özellikler ise Tablo 18’de görülmektedir. Buna göre katılımcı firmaların %64,7’si 10 yıldan fazla süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. En sık kullanılan taşımacılık modu havayoludur (%60,3). Katılımcı firmaların %39,7’si, taşıma işleri komisyoncusu firma ile yılda ortalama 50 ila 99 işlem tamamlamaktadır. Yılda ortalama 100 ila 149 işlem tamamladığını belirten firmaların oranı ise %27,9’dur.

Tablo 20: Firmaya İlişkin Özellikler

Şirketin Faaliyet süresi	N	%
4-6 yıl arası	6	8,8
7-9 yıl arası	18	26,5
10 yıl ve üzeri	44	64,7
En Sık Kullanılan Taşımacılık Modu	N	%
Karayolu	7	10,3
Denizyolu	17	25,0
Havayolu	41	60,3
Çok Modlu	3	4,4
TİK ile Tamamlanmış Yıllık Ortalama İşlem	N	%
0-49	7	10,3
50-99	27	39,7
100-149	19	27,9
150-199	15	22,1
Toplam	68	100,0

3.2.2. Betimleyici İstatistikler

Katılımcı firmaların taşıma işleri komisyoncusu firmanın hizmetlerini kullanım sıklığına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 19’da görülmektedir. Buna göre katılımcılar en çok “uluslararası taşımacılık (ortalama 4,94 ve standart sapma 0,23704)” hizmetini kullanırken, en az kullanılan hizmet ise sigortalama hizmetidir (ortalama 1,6029 ve standart sapma 0,57665).

Tablo 21: TİK Hizmetleri Kullanım Sıklığı

	Ortalama	St. Sapma
Uluslararası Taşımacılık Hizmeti	4,9412	0,23704
Yurtiçi Nakliye Hizmeti	2,8382	1,08738
Depolama Hizmeti	2,7059	0,75427
Yurtdışı Teslimat / Nakliye Hizmeti	2,5294	1,02899
Yurtdışı Gümrükleme Hizmeti	2,4853	1,07193
Gümrükleme Hizmeti	1,7500	0,93641
Sigortalama Hizmeti	1,6029	0,57665

Katılımcı firmalara göre taşıma işleri komisyoncusu firmayı seçiminde en önemli üç kriter, Ödeme Süreci (ortalama 4,35 ve standart sapma 0,56686),

Transit Süre (ortalama 4,1912 ve standart sapma 0,67487) ve Fiyatlandırmadır (ortalama 4,0588 ve standart sapma 0,66652). Katılımcılara göre en önemsiz kriter ise Kültürel Uygunluktur (Ortalama 2,2353 ve standart sapma 0,75543).

Tablo 22: TİK Seçim Kriterleri Önem Derecesi

	Ortalama	St. Sapma
Ödeme Süreci	4,3529	0,56686
Transit Süre	4,1912	0,67487
Fiyatlandırma	4,0588	0,66652
İyi İletişim Becerileri	3,5147	0,80098
Güvenilirlik	3,4706	0,58515
Hizmet Kalitesi	3,3824	0,71298
Yurtiçi / Yurtdışı Ofis ve Acente Ağı	2,9706	1,14567
Teknolojik Yeterlilik	2,8529	0,73839
Sosyal Sorumluluk	2,7647	0,67177
Kültürel Uygunluk	2,2353	0,75543

Katılımcı firmalara taşıma işleri komisyoncusu kullanarak lojistik hizmetleri dış kaynaklamaya etki eden faktörlerin kendileri için ne derece önemli olduğu sorusu yöneltilmiştir. Buna göre katılımcılar için lojistik hizmetlerini dış kaynak olarak almaya iten en önemli sebep yatırım gereksinimleridir (ortalama 4,2500 ve standart sapma 0,60779). Yasal düzenlemeler ve standartlar ise dış kaynak kullanımı kararının alınmasındaki en etkisiz faktör olarak görülmektedir (ortalama 1,7500 ve standart sapma 0,69915).

Tablo 23: Dış Kaynaklamaya Etki Eden Faktörler

	Ortalama	St. Sapma
Yatırım Gereksinimleri	4,2500	0,60779
Örgütsel Yapı	3,8824	1,13991
Rekabet Yapısı	3,8676	0,68903
Pazar Yapısı	3,5000	0,78227
Yönetsel Davranışlar	2,6471	0,64100
Yasal Düzenlemeler, Standartlar	1,7500	0,69915

Katılımcı firmalara firmalarının taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmasının getirdiği avantajlara yönelik görüşleri sorulmuştur. Buna göre

katılımcılar en çok “maliyet düşüşünü (ortalama 3,8971 ve standart sapma 0,97949)” avantaj olarak görürken, “satışların artışı (ortalama 2,0294 ve standart sapma 0,91375)” ise en az avantaj olarak görülen konudur. Tablo 23’te TİK ile çalışmanın getirdiği avantajlara yönelik görüşler görülmektedir.

Tablo 24: Avantajlar

	Ortalama	St. Sapma
Firmamız TİK ile çalışarak maliyetlerini azaltmıştır.	3,8971	0,97949
Firmamız TİK ile çalışarak lojistik yetenekleri optimal düzeye ulaştırmıştır.	3,6765	0,70056
Firmamız TİK ile çalışarak müşteri memnuniyetini arttırmıştır.	3,1912	0,71774
Firmamız TİK ile çalışarak piyasa beklentilerine karşı çeviklik elde etmiş ve talep dalgalanmalarını karşılayabilmiştir.	3,0882	0,74784
Firmamız TİK ile çalışarak stratejik çözümler üretebilmiş ve stratejik ortaklık kazanmıştır.	2,8971	1,00950
Firmamız TİK ile çalışarak satışlarını arttırmıştır.	2,0294	0,91375

Katılımcı firmalara taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajların yanında problemlerin ne olduğu da sorulmuştur. Buna göre katılımcılar için taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmada yaşadıkları en büyük problem, “çalıştıkları firmanın stratejik hedefleri anlamadaki yetersizliğidir (ortalama 2,7941 ve standart sapma 1,03027)”. En az problem olarak görülen konu ise “çalıştıkları firmanın, kendi firmalarının ihtiyaçlarını karşılamadaki altyapı ve üstyapı yetersizliğidir (ortalama 1,8088 ve standart sapma 0,90203).

Tablo 25: Problemler

	Ortalama	St. Sapma
Çalıştığımız TİK firma, stratejik hedeflerimizi anlama konusunda yetersiz.	2,7941	1,03027
Çalıştığımız TİK firma, firmamıza ait teknoloji, pazar payı vs. gibi bilgileri rakipler ile paylaşıyor olabilir.	2,7500	0,99813
Firmamız TİK ile çalışarak lojistik faaliyetleri üzerindeki kontrolü kaybetmiştir.	2,4559	1,25108
Çalıştığımız TİK firma, taahhütlerini zamanında yerine getiremiyor.	2,1765	0,86285
Firmamız TİK ile çalışarak lojistik faaliyetler hususunda aşırı bağımlı hale gelmiştir.	2,0735	1,21331
Çalıştığımız TİK firma, firmamızın ihtiyaçlarını karşılamada alt yapı ve üst yapı olarak yetersiz.	1,8088	0,90203

Katılımcı firmalara, hizmet aldıkları taşıma işleri komisyoncusu firmanın lojistik faaliyetlerini geliştirmesi gereken noktalar sorulmuştur. Katılımcılara göre hizmet aldıkları taşıma işleri komisyoncusu firmanın gelişim için iyileştirmesi gereken en önemli nokta “iletişim becerileridir (ortalama 4,4118 ve standart sapma 0,60434)”. İletişim becerilerini “ödeme süreçleri (ortalama 4,3971 ve standart sapma 0,49293)” ve “hizmet fiyatları (ortalama 4,3088 ve standart sapma 0,46544)” takip etmektedir.

Tablo 26: Geliştirilmesi Gereken Kriterler

	Ortalama	St. Sapma
TİK firmaları iletişim becerilerini iyileştirmelidir.	4,4118	0,60434
TİK firmaları ödeme süreçlerini iyileştirmelidir.	4,3971	0,49293
TİK firmaları hizmet fiyatlarını iyileştirmelidir.	4,3088	0,46544
TİK firmaları operasyonel transit süreleri iyileştirmelidir.	4,2353	0,64917
TİK firmaları sundukları hizmet kalitesini iyileştirmelidir.	3,9265	0,63047
TİK firmaları itibar ve güvenilirliklerini iyileştirmelidir.	3,7500	0,69915
TİK Firmaları teknolojik alt yapılarını iyileştirmelidir.	3,2941	0,94725
TİK firmaları yurtiçi/yurtdışı ofis ve acente ağını iyileştirmelidir.	3,2647	0,83965
TİK firmaları sosyal sorumluluklarını iyileştirmelidir.	3,1912	0,79659
TİK firmaları partnerleri ile olan kültürel uygunluklarını iyileştirmelidir.	2,5735	0,79769

3.2.2. İstatistiksel Analizler

Katılımcıların TİK seçim kriterlerinin en sık kullandıkları taşımacılık moduna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testi sonucunda teknolojik yeterlilik, fiyatlandırma, güvenilirlik, hizmet kalitesi ve iyi iletişim becerilerinin en sık kullanılan taşımacılık moduna göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; Havayolu taşımacılığını daha sık kullananların teknolojik yeterliliği ($p = 0,025 < 0,05$), fiyatlandırmayı ($p = 0,037 < 0,05$), güvenilirliği ($p = 0,015 < 0,05$), hizmet kalitesini ($p = 0,000 < 0,05$) ve iyi iletişim becerilerini ($p = 0,002 < 0,05$) diğer taşımacılık modlarını daha sık kullananlara göre daha fazla önemsendiği görülmüştür ($\text{Havayolu Ortalama} > \text{Diğer Ortalama}$)

Tablo 27: Tercih Kriterlerinin Kullanılan Taşımacılık Moduna Göre Değişkenliği

		N	X	SS	t	p
Transit Süre	Havayolu	41	4,2195	0,72499	0,424	0,673
	Diğer	27	4,1481	0,60152		
Teknolojik Yeterlilik	Havayolu	41	3,0000	0,83666	2,295	0,025
	Diğer	27	2,6296	0,49210		
Ödeme Süreci	Havayolu	41	4,4146	0,63149	1,188	0,239
	Diğer	27	4,2593	0,44658		
Sosyal Sorumluluk	Havayolu	41	2,7561	0,79939	-0,145	0,885
	Diğer	27	2,7778	0,42366		
Yurt içi / Yurt dışı Ofis ve Acente Ağı	Havayolu	41	2,7317	0,80698	-1,945	0,059
	Diğer	27	3,3333	1,46760		
Fiyatlandırma	Havayolu	41	4,1951	0,67895	2,132	0,037
	Diğer	27	3,8519	0,60152		
Güvenilirlik	Havayolu	41	3,6098	0,49386	2,511	0,015
	Diğer	27	3,2593	0,65590		
Hizmet Kalitesi	Havayolu	41	3,6829	0,60988	4,990	0,000
	Diğer	27	2,9259	0,61556		
İyi İletişim Becerileri	Havayolu	41	3,7561	0,69930	3,278	0,002
	Diğer	27	3,1481	0,81824		
Kültürel Uygunluk	Havayolu	41	2,2927	0,84392	0,824	0,413
	Diğer	27	2,1481	0,60152		

Katılımcıların TİK seçim kriterlerinin şirketin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testi sonucunda transit süre, ödeme süreci, sosyal sorumluluk ve fiyatlandırmanın şirketin faaliyet süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre;

- 10 yıldan uzun süredir faaliyette olanlar, ödeme sürecine ($p=0,000<0,05$) ve fiyatlandırmaya ($p=0,000<0,05$) 10 yıldan az süredir faaliyette olanlara göre daha fazla önem vermektedir.
- 10 yıldan az süredir faaliyette olanlar, transit süreye ($p=0,001<0,05$) ve sosyal sorumluluğa ($p=0,003<0,05$) 10 yıldan fazla süredir faaliyette olanlara göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 28: Tercih Kriterlerinin Şirketin Faaliyet Süresine Göre Değişkenliği

		N	X	SS	t	p
Transit Süre	10 Yıl ve Üzeri	44	4,0000	0,68199	-3,404	0,001
	10 Yıldan az	24	4,5417	0,50898		
Teknolojik Yeterlilik	10 Yıl ve Üzeri	44	2,9545	0,74567	1,552	0,125
	10 Yıldan az	24	2,6667	0,70196		
Ödeme Süreci	10 Yıl ve Üzeri	44	4,6136	0,49254	7,289	0,000
	10 Yıldan az	24	3,8750	0,33783		
Sosyal Sorumluluk	10 Yıl ve Üzeri	44	2,5909	0,62201	-3,064	0,003
	10 Yıldan az	24	3,0833	0,65386		
Yurt içi / Yurt dışı Ofis ve Acente Ağı	10 Yıl ve Üzeri	44	2,9773	1,26654	0,065	0,949
	10 Yıldan az	24	2,9583	0,90790		
Fiyatlandırma	10 Yıl ve Üzeri	44	4,3182	0,60127	5,088	0,000
	10 Yıldan az	24	3,5833	0,50361		
Güvenilirlik	10 Yıl ve Üzeri	44	3,4318	0,62497	-0,737	0,464
	10 Yıldan az	24	3,5417	0,50898		
Hizmet Kalitesi	10 Yıl ve Üzeri	44	3,3636	0,71823	-0,291	0,772
	10 Yıldan az	24	3,4167	0,71728		
İyi İletişim Becerileri	10 Yıl ve Üzeri	44	3,5455	0,84783	0,426	0,671
	10 Yıldan az	24	3,4583	0,72106		
Kültürel Uygunluk	10 Yıl ve Üzeri	44	2,2727	0,72701	0,550	0,584
	10 Yıldan az	24	2,1667	0,81650		

Katılımcıların TİK seçim kriterlerinin TİK ile tamamladıkları yıllık ortalama faaliyet sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testi sonucunda teknolojik yeterlilik ve güvenilirlik kriterlerinin katılımcıların temsilcisi oldukları şirketin TİK ile tamamladığı yıllık ortalama dosya sayısına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre 100'den az dosya tamamlayan şirketlerin teknolojik yeterliliğe ($p=0,048<0,05$) ve güvenilirliğe ($p=0,037<0,05$) 100'den fazla dosya tamamlayan şirketlere göre daha fazla önem verdiği görülmüştür.

Tablo 29: Tercih Kriterlerinin TİK ile Tamamlanan Yıllık Ortalama Dosya Sayısına Göre Değişkenliği

		N	X	SS	t	p
Transit Süre	100'den fazla	34	4,2059	0,59183	0,178	0,859
	100'den az	34	4,1765	0,75761		
Teknolojik Yeterlilik	100'den fazla	34	2,6765	0,63821	-2,015	0,048
	100'den az	34	3,0294	0,79717		
Ödeme Süreci	100'den fazla	34	4,3824	0,49327	0,425	0,672
	100'den az	34	4,3235	0,63821		
Sosyal Sorumluluk	100'den fazla	34	2,9118	0,51450	1,837	0,071
	100'den az	34	2,6176	0,77907		
Yurt içi / Yurt dışı Ofis ve Acente Ağı	100'den fazla	34	2,9118	1,26414	-0,421	0,675
	100'den az	34	3,0294	1,02942		
Fiyatlandırma	100'den fazla	34	3,9706	0,62694	-1,093	0,278
	100'den az	34	4,1471	0,70205		
Güvenilirlik	100'den fazla	34	3,3235	0,63821	-2,126	0,037
	100'den az	34	3,6176	0,49327		
Hizmet Kalitesi	100'den fazla	34	3,2353	0,60597	-1,726	0,089
	100'den az	34	3,5294	0,78760		
İyi İletişim Becerileri	100'den fazla	34	3,4118	0,92499	-1,061	0,293
	100'den az	34	3,6176	0,65202		
Kültürel Uygunluk	100'den fazla	34	2,1176	0,53737	-1,291	0,202
	100'den az	34	2,3529	0,91725		

Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu firma kullanımından doğan avantaj ve problem algısının cinsiyetlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların avantaj algılarının cinsiyetlerine göre

farklılık gösterdiği ve kadınların, erkeklere göre TİK firmasıyla çalışmayı daha avantajlı gördüğü görülmüştür ($p=0,002 < 0,05$ ve Kadın Ortalama > Erkek Ortalama). Problem algısı ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($p=0,629 > 0,05$).

Tablo 30: Cinsiyete Göre Avantaj ve Problem Algısı

Cinsiyetiniz	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Avantaj	Erkek 56	3,0149	0,68481	-3,148	0,002
Algısı	Kadın 12	3,6667	0,44381		
Problem	Erkek 56	2,3274	0,59963	-0,486	0,629
Algısı	Kadın 12	2,4167	0,45227		

Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu firma kullanımından doğan avantaj ve problem algısının yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların avantaj ve problem algılarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür (sırasıyla $p=0,001 < 0,05$ ve $p=0,000 < 0,05$). Buna göre 35 yaş altı katılımcıların avantaj algısı, 35 yaş üstü katılımcıların ise problem algısı daha yüksektir.

Tablo 31: Yaşa Göre Avantaj ve Problem Algısı

Yaşınız	N	Ortalama	St. Sapma	t	p
Avantaj	35 Yaş Üstü 35	2,8571	0,56032	-3,636	0,001
	35 Yaş Altı 33	3,4192	0,70971		
Problem	35 Yaş Üstü 35	2,7048	0,41240	7,008	0,000
	35 Yaş Altı 33	1,9596	0,46404		

Katılımcıların avantaj ve problem algılarının şirketin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testinin sonucunda katılımcıların problem algılarının şirketin faaliyet süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,000 < 0,05$). Buna göre 10 yıldan uzun süredir faaliyette bulunan firmaların problem algısının 10 yıldan az süredir faaliyette bulunanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Avantaj algısı ise firmanın faaliyet süresine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 32: Faaliyet Süresine Göre Avantaj ve Problem Algısı

		N	X	SS	t	p
Avantaj Algısı	10 Yıl ve Üzeri	44	3,0379	0,59592	-1,360	0,182
	10 Yıldan az	24	3,2986	0,82967		
Problem Algısı	10 Yıl ve Üzeri	44	2,5379	0,55900	4,238	0,000
	10 Yıldan az	24	1,9861	0,41388		

Katılımcıların avantaj ve problem algılarının en sık kullandıkları taşımacılık moduna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların avantaj ve problem algılarının en çok kullandıkları taşımacılık moduna göre farklılık göstermediği görülmüştür (sırasıyla $p=0,206$ ve $p=0,057 > 0,05$).

Tablo 33: En Sık Kullanılan Taşımacılık Moduna Göre Avantaj ve Problem Algısı

		N	X	SS	t	p
Avantaj Algısı	Havayolu	41	3,2114	0,76378	1,277	0,206
	Diğer	27	3,0062	0,55946		
Problem Algısı	Havayolu	41	2,2358	0,52172	-1,938	0,057
	Diğer	27	2,5062	0,62100		

Katılımcıların avantaj ve problem algılarının yıllık tamamlanan dosya sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testinin sonucunda katılımcıların problem algılarının yıllık tamamlanan dosya sayısına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,010 < 0,05$). Buna göre 100'den fazla dosya tamamlayanların problem algısı, 100'den az dosya tamamlayanlara göre daha yüksektir.

Tablo 34: Tamamlanan Yıllık Ortalama Dosya Sayısına Göre Avantaj ve Problem Algısı

		N	X	SS	t	p
Avantaj Algısı	100'den fazla	34	3,005	0,5981	-1,502	0,138
	100'den az	34	3,255	0,7646		
Problem Algısı	100'den fazla	34	2,519	0,5251	2,644	0,010
	100'den az	34	2,167	0,5744		

Analiz sonuçlarına göre Katılımcıların taşıma işleri komisyoncusu seçimindeki teknolojik yeterlilik, fiyatlandırma, güvenilirlik, hizmet kalitesi, iyi iletişim becerileri, kriterlerinin önem düzeyi, şirketin en sık kullandığı taşıma moduna göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H10 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Transit süre, ödeme süreci, sosyal sorumluluk, fiyatlandırma kriterlerinin önem düzeyi, şirketin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H11 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Teknolojik yeterlilik, güvenilirlik kriterlerinin önem düzeyi, TİK ile çalışarak tamamlanan yıllık ortalama dosya sayısına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H11 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Hipotez testi sonuçları Tablo 35’te görülmektedir.

Tablo 35: Hipotezlerin Desteklenme Durumları

H10: Kısmen Desteklenmiştir	H20: Desteklenmiştir	H30: Desteklenmemiştir
H11: Kısmen Desteklenmiştir	H21: Desteklenmiştir	H31: Desteklenmiştir
H12: Kısmen Desteklenmiştir	H22: Desteklenmiştir	H32: Desteklenmiştir
	H23: Desteklenmemiştir	H33: Desteklenmemiştir
	H24: Desteklenmemiştir	H34: Desteklenmemiştir

3.2.3. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada İzmir’de faaliyet gösteren ve dış ticarete taşıma işleri komisyoncusu ile çalışan 68 tekstil işletmesi ile taşıma işleri komisyoncusunun seçim kriterleri incelenmiştir. Bu amaçla yüz yüze/e-posta ortamında katılımcılar ile temasa geçilerek ek’te yer alan anket sorularını cevaplandırmaları istenmiştir.

Çalışmada çoğunluğu erkek, 26 yaşından büyük 44 yaşından küçük, lisans mezunu, mevcut işyerinde 6 yıldan az çalışan, mesleğinde ise 4 ila 6 yıldır çalışanlardan oluşan firma temsilcileriyle firmalarının taşıma işleri komisyoncusunu seçim kriterleri incelenmiştir. Katılımcıların temsil ettiği firmaların çoğunluğu 10 yıldan fazla süredir sektörde faaldir. Ayrıca çoğunluğu havayolu taşımacılığını tercih etmekte ve taşıma işleri komisyoncusu ile yılda ortalama 50 ile 99 arasında işlem gerçekleştirmektedir.

Katılımcı firmalar, taşıma işleri komisyoncusundan en çok uluslararası taşımacılık hizmetini almaktadır. Uluslararası taşımacılık hizmetini yurtiçi nakliye

ve depolama hizmetleri takip etmektedir. En az kullanılan hizmetler ise sigortalama ve gümrükleme hizmetleridir.

Anket çalışmasında katılımcı firmalar, taşıma işleri komisyoncusunun seçiminde en önemli kriterin ödeme süreci, transit süre ve fiyatlandırma olduğu ortaya çıkmaktadır. Öncelik, beklenti ve önem sıralamasının en alt sırasında kültürel uygunluk, sosyal sorumluluk ve teknolojik yeterlilik gelmektedir.

Bulgularda, katılımcı firmaların lojistik operasyonlarını kendi bünyesinde gerçekleştirmek için gerekli yatırım maliyetleri, TİK firmaları ile çalışmaya etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Katılımcı firmaların örgütsel yapısı, sektörün rekabet yapısı, pazar yapısı gibi unsurlar da taşıma işleri komisyoncusu ile çalışma kararını etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Ankette taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajlar da incelenmiştir. Sonuçlara göre taşıma işleri komisyoncusu ile taşımanın en büyük avantajlarının maliyet düşüşü, lojistik yeteneklerin optimal düzeye ulaştırılması ve müşteri memnuniyeti artışıdır. En az avantaj olarak görülen boyut ise satışların artışıdır.

Bu çalışmada taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği problemler de incelenmiştir. Sonuçlara göre taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmada karşılaşılan en büyük problem sırasıyla TİK firmalarının stratejik hedefleri anlama konusunda yetersiz kalması, yük sahiplerine ait ticari bilgileri rakipler ile paylaşılması konusundaki endişe ve dış kaynaklama sebebiyle lojistik faaliyetlerdeki kontrol kaybıdır.

Katılımcı firmalara göre taşıma işleri komisyoncusu firmanın geliştirmesi gereken en önemli noktalar iletişim becerileri, ödeme süreçleri ve hizmet fiyatlarıdır. Kültürel uygunluk ve sosyal sorumluluk konularında ise bir değişim ya da talebin ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın avantajlı olduğu algısı ile problemli olduğu algısının çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Buna göre taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın avantajlı

olduğu algısının katılımcı firma temsilcilerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığı görölmüş ve kadın temsilcilerin TİK ile çalışmayı daha avantajlı gördüğü ortaya çıkmıştır.

Son olarak taşıma işleri komisyoncusu ile çalışma ve katılımcı temsilcilerin yaşları arasındaki ilişki de incelenmiş ve katılımcıların yaşları arttıkça avantaj algısının düştüğü, problem algısının ise arttığı görölmüştür. TİK firmaları ile çalışma ve katılımcı firmanın faaliyet süresi ilişkisi de incelenmiş ve faaliyet süresi ile avantaj algısı arasında ilişki olmadığı, buna karşılık faaliyet süresi arttıkça problem algısının ise arttığı görölmüştür. Bununla birlikte avantaj ve problem algısı ile taşımacılık modu arasında ilişkili olmadığı, tamamlanan dosya sayısı arttıkça problem algısının arttığı görölmüştür.

Tez çalışmasında katılımcı firmalar açısından, TİK firmaları ile çalışmanın avantajlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öyle ki katılımcıların avantaj algıları, istatistiksel olarak problem algılarından daha yüksektir. Katılımcı firmaları, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmaya yönlendiren temel motivasyon, kendi öz yeteneklerine yoğunlaşma amaçlarıdır. Bununla birlikte katılımcılar TİK firmalarının stratejik hedeflerini anlamada yetersiz kaldığından şikayetçidir. Katılımcı firmalar için TİK firma seçimindeki en önemli kriterlerin sırasıyla ödeme süreci, fiyatlandırma ve transit süre olduğu; önem düzeyi bakımından son sırada ise kültürel uygunluğun yer aldığı ortaya çıkmıştır. İletişim becerileri her ne kadar kriterlerin önem sırlamasında dördüncü sırada olmasına rağmen, TİK firmalarınca geliştirilmesi talep edilen en önemli boyut olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Lojistik sektörü, dünya ticaretinin can damarı konumundadır. Lojistik sayesinde ürünler bir noktadan dünyanın bambaşka bir köşesinde taşınabilmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle Şili'nin en uç noktasında üretilen bir ürün Norveç'te, Çin'in en uç noktasında üretilen başka bir ürün Portekiz'de tüketilebilmektedir. Lojistik sektörü sayesinde mümkün olabilen bu durum, dünyada özellikle denizlerin taşımacılık alanında yoğun bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Ancak bir yükün kıtaların iç noktalarına gönderilmesi durumunda yükün denizyoluyla limana getirilmesi yeterli olmamakta, karayoluyla da limandan alınıp iç bölgelere taşınması gerekmektedir. İşte bu noktada taşıma işleri komisyoncusu firmalar dünyadaki yaygın ağları sayesinde devreye girmekte ve bir ürünün sorunsuz bir şekilde göndericiden alınıp varış noktasına götürülmesinden sorumlu olmaktadır.

Taşıma işleri komisyoncusu firmalar, yükün istenilen yerden talep edilen zamanda alınması, istenilen yere de en uygun maliyetle en kısa sürede ulaştırılmasını sağlamaktadır. Süreç içerisinde depolama, elleçleme, gümrükleme gibi alternatif hizmetleri de sunan bu taşıma işleri komisyoncusu firmalar, nihai olarak yükün teslimine kadar takipte kalarak yük sahibi olan müşterilerini bilgilendirmektedir.

Yükün en uygun maliyetle en kısa sürede taşınmasını sağlayan taşıma işleri komisyoncusu firmaların seçimi de yük sahibi gönderici firmalar tarafından önemlidir. Gönderilecek malın özelliğine ve gönderilecek bölgeye göre, o alanda uzmanlaşmış bir taşıma işleri komisyoncusu kullanmak, gönderi sahibi firmalar için de maliyet avantajı ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bir gönderinin komisyoncu kullanılmadan gönderilmesi, işletmeler açısından beklenmedik maliyetlere neden olabilmektedir.

Tüm bu arka plan çerçevesinde bu tez çalışmasında TİK firma seçimini belirleyen kriter sorunsallaştırılmıştır. Ayrıca TİK firmalarına ilişkin problem ve avantaj algıları ile geliştirilmesi istenen faktörler irdelenmiştir. Bu amaçla İzmir

ili örneğinde tekstil ithalat/ihracatı yapan 68 firmaya e-posta ve yüz yüze yöntemle alt boyutları olan toplam 14 soruluk anket uygulanmıştır. Anket verilerinin çözümlenmesinde SPSS programı yardımı ile normallik analizi (Kolmogorov-Smirnov) ve bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır.

Bu çalışma, tekstil firmalarının taşıma işleri komisyoncusunun seçiminde önem verdiği kriterlerin ve önem düzeylerinin araştırılması ve TİK firması ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarının irdelenmesi yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bulgu ve sonuçların, TİK firmalarına orta ve uzun vadede, özellikle pazarlama stratejilerini geliştirmeleri hususunda katkı sağlaması beklenmektedir.

Katılımcı firmaların çoğunluğu 10 yılı aşkın süredir sektörde faaliyet göstermektedir. En sık kullandıkları taşımacılık modu ise havayoludur. Katılımcı firmaların TİK firmaları ile organize ettiği yıllık ortalama lojistik operasyon sayısı yeterli düzeyde olup ankete katılmalarına imkân sağlayacak bilgi ve farkındalıkları mevcuttur. Araştırmaya katılan toplam 68 firmanın yetkililerinden çoğunluğu erkek ve lisans mezunu olup orta yaş grubuna mensuptur.

Katılımcı firmaların, yatırım gereksinimleri, örgütsel yapısı, pazar dinamikleri ve rekabet gibi unsurlar, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışma kararını etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı firmaları, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmaya yönlendiren temel motivasyon, kendi öz yeteneklerine yoğunlaşmak istemeleridir. Bu amaçla örgütsel kaynaklarını kendi sektörel alanlarında kullanmak suretiyle uzmanlaşma yoluna gitmektedir. Kendi öz yeteneklerine odaklanabilen firmalar, lojistik operasyonları için, lojistik sektöründe yatırımları olan ve bu sektörde uzmanlaşmış firmaları tercih etmeye yönelmektedir. Literatürde dağınık olarak bulunan bu boyuta ilişkin faktörler üzerinden bu çalışmada önem derecesi ölçülmüş ve yatırım gereksinimleri en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Genellikle havayolu taşımacılığının tercih edilmesi ve taşıma işleri komisyoncusu ile çoğunlukla yurtdışı nakliye hizmeti için çalışılması; TİK seçiminde, ilk olarak ödeme süreci devamında ise fiyatlandırma ve transit sürenin

yer alması gibi bulguların yanında geliştirilmesi gereken konular arasında fiyatlandırma ilk üç sırada yer almaktadır. Firmaların nakit akışında sorun yaşamamaları için, tahsilat ve ödeme süreçleri arasındaki farkı kontrol etmesi gerekebilir. Dolayısıyla Ödeme vadesi, katılımcı firmalar için bir lojistik kredi gibi kullanılabilir. Taşımacılık sektöründe transit süre önemli bir kriterdir. Özellikle tekstil sektöründe önemli bir yere sahip üretim için gereken malzemelerin tam zamanında ihtiyaç olan noktada olması anlamına gelen “tam zamanında” kavramının en temel unsurudur. Transit süreye ilişkin bulgu, Brooks (1985), Cunningham (1982) ve McGinnis’in (1989) bulgularını desteklemektedir. Fiyatlandırmaya ilişkin bulgu ise yine, Cunningham’ı (1982) ve Tiyathanakul’u (2010) desteklemektedir.

Günümüzde Taşıma işleri komisyoncusunun sahip olduğu yükleme potansiyeli ile araç sahiplerinden kazandığı indirimler ve farklı firmaların kargolarını birleştirmeleri, yani konsolide kargo taşımacılığı maliyet düşüşündeki en önemli fırsatlar olarak sıralanabilir. Maliyet düşüşü, katılımcı firmalar için de önemli bir avantaj olarak ilk sırada yer almaktadır. Özellikle havayolunun en hızlı ulaşım aracı olduğu düşünüldüğünde, hızlı teslimat ve düşük maliyet ile müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bulgularda müşteri memnuniyeti ikinci sırada yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen maliyet düşüşünün taşıma işleri komisyoncusunun seçiminde önemli bir avantaj olduğuna yönelik bulgu, Maheshika ve Abeysekar (2015), Stank ve Roath’in (1998) bulgularını destekler niteliktedir. Bu araştırmadan elde edilen taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın müşteri memnuniyetini artırma konusunda avantajlı olduğuna yönelik bulgu ise D'este ve Meyrick (1989) ile Matear ve Gray’in (1993) bulgularını desteklemektedir.

Çalışmada TİK firmaları ile çalışmanın getirdiği problemler de incelenmiştir. Katılımcı firmalar açısından, dış kaynak kullanımından hedeflenenler ile işletmenin temel amaçları ve hedefleri uyumlu olmalıdır. Bu sayede yalnızca operasyonel faaliyetler hususunda değil stratejik çözümler bulmada ve stratejik bir ortak kazanmada başarı sağlanacağı hedeflenir. İlk sırada TİK firmalarının, katılımcı firmalara ait stratejik hedefleri anlamada yetersiz

kalmaları gelmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere ödeme süreci ve fiyatlandırma, katılımcı firmaların özellikle ekonomik anlamda stratejik hedeflerine ulaşmada önemli bir unsur olmasına rağmen, TİK firmalarının bu boyutu yeterince dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışma, Yıldız ve Turan'ın (2015) savını desteklemektedir. İkinci sırada ise katılımcı firmalara ait teknoloji, pazar payı vs. gibi kritik bilgilerin, rakipler ile paylaşılma riski gelmektedir. TİK firmalarının, farklı firmalar ile çalışması ve alternatif firmaların kargolarını birlikte taşıması nedeniyle taşıma işleri komisyoncusu kritik bilgilere erişebilmektedir. Bu da TİK firması ile çalışmak hususunda katılımcılarda endişeye neden olabilmektedir. Bu sonuç literatürde planlama konusunu gündeme getiren çalışmalarla (Bird ve Bland, 1988) paralellik göstermesine rağmen anket sonuçlarına göre, Krajewska ve Kopfer (2009) tarafından iddia edildiği şekilde planlamaya ilişkin ilk sırada yer alan bir problem değildir.

Çalışmaya katılan temsilcilerin, yaşlarının artmasıyla avantaj algısının düştüğü, buna karşılık problem algısının arttığı gözlemlenmiştir. Yaş arttıkça artan mesleki tecrübe ve yapılan iş sayısı ile yıllar içerisinde ortaya çıkan problemlerin fazlalığı bu durumu açıklayabilir. Benzer durum, katılımcı firmaların faaliyet süresi değişkeninde de gözlemlenmektedir.

Saha çalışmasında lojistik faaliyetlerin geliştirilmesi için katılımcıların TİK firmalarından geliştirmelerini talep ettiği kriterler sırasıyla iletişim becerileri, fiyatlandırma ve transit süredir. Bu açıdan da bu çalışma, literatürde dağınık halde bulunan ilgili kriterlerin önem ve öncelik sıralamasının yapılmasına imkân sağlamıştır. Katılımcılar, özellikle TİK firmalarının iletişim becerilerini geliştirmesini talep etmektedir. Bu bulgu, Kokkinis'in (2009) hizmet kalitesi bağlamında iletişim yetenekleri savını desteklemektedir. Fiyatlandırma, TİK seçiminde belirleyici kriterlerden biridir, katılımcı firmalar ayrıca mevcut fiyatlandırmalardan memnun olmayıp fiyat indirimi talep etmektedir.

Ödeme süreci, transit süre ve fiyatlandırma, anketin seçim kriterleri sorularında olduğu gibi, geliştirilmesi talep edilen kriterlerde de ilk sıralarda karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, TİK ile tamamlanan yıllık ortalama

dosya sayısı arttıkça teknolojik yeterlilik ve güvenilirlik kriterlerine daha fazla önem verildiği görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların avantaj algıları, problem algılarından daha yüksektir. Dolayısıyla katılımcı firmalar, TİK firmaları ile çalışmanın avantajlı olduğunu belirtmektedir. Katılımcı firmaları, taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmaya yönlendiren temel faktör, sektördeki öz yeteneklerine yoğunlaşma amaçlarıdır. Katılımcı firmalar için TİK firma seçimindeki en önemli kriterlerin sırasıyla ödeme süreci, fiyatlandırma ve transit süre olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat katılımcılar TİK firmalarının stratejik hedeflerini anlamada yetersiz kaldığından şikayetçidir. İletişim becerileri her ne kadar seçim kriteri bakımından önem sırlamasında dördüncü sırada olsa da TİK firmalarınca geliştirilmesi talep edilen kriterlerin başında gelmektedir.

Gelecekteki çalışmaların başka sektörlerde ve başka şehirlerde yapılarak genişletilmesi önerilmektedir. Böylece coğrafi bölgeler ve sektörler açısından taşıma işleri komisyoncusu firma seçim kriterlerinin belirlenip karşılaştırılabilmesi başta olmak üzere, TİK firmaları ile çalışma konusundaki avantaj ve dezavantaj algıları ortaya konulabilir. Öte yandan TİK firmalarının kriterler bazında sahip oldukları güçlü ve zayıf yanların araştırılması da literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu sayede, TİK firmalarının müşteri taleplerini hangi ölçüde karşılayabildikleri mukayeseli çalışmalarla ortaya konabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akçetin, E. (2010). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Küresel Lojistik Üs Olma Yolunda Türkiye. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5).
- Akgüngür, A. P., & Demirel, A. (2011). Türkiye'de Ulaştırma Sistemlerinin Analizi ve Ulaştırma Politikaları. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 10(3).
- Akpınar, E. (2014). Bakü Tiflis Ceyhan BTC Ham Petrol Boru Hattı ve Türkiye Jeopolitiğine Etkileri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2).
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(3).
- Aydın, N., & Köseoğlu, A. M. (2016). İşletmeler Açısından 3PL Servis Sağlayıcı Seçiminde Bilgi Teknolojileri Yeterliliği. *PressAcademia Procedia*, 2(1).
- Aydın, S., Bitlisli, F., & Pala, Y. (2014). Karayolu Yük Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Arttırma Çabalarının Tespiti: Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9).
- Bakan, İ., & Şekkeli, Z. H. (2017). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayraktutan, Y., & Özbilgin, M. (2015). Uluslararası ve Yurtiçi Ticarete Taşıma Türlerinin Payı: Bir Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2).
- Bayraktutan, Y., Tüylüoğlu, Ş., & Özbilgin, M. (2012). Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3).
- Bird, J., & Bland, G. (1988). Freight forwarders speak: the Perception of Route Competition via Seaports in the European Communities Research Project.Part 1. *The flagship journal of international shipping and port research*, 15(1).

Birdoğan, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Lega Kitabevi.

Bock, S. (2010). Real-time control of freight forwarder transportation networks by integrating multimodal transport chains. *European Journal of Operational Research*, 200(3).

Çam, H., & Günal, Z. (2016). İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı ile Belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15).

Çancı, M., & Erdal, M. (2009). *Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı*. UTİKAD.

Çancı, M., & Güngören, M. (2013). İktisadi Yaşamda Taşımacılık Sektörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45).

Çatı, K., Çömlekçi, İ., & Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(28).

Çekerol, G. S., & Kurmaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25).

Çeral, G. (2009). *Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, B., Barış, S., & Sarıoğlu, S. (2011). Türkiye'de Karayollarının Gelişimine Tarihsel Bir Bakış. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1).

Demirdöğen, O., Yazıcılar, F. G., & Aykol, S. (2017). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Değerlendirilmesi: Bir Uygulama. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(3).

- Doğan, A. (2014). *Kara Yolu Yük Taşımacılığı*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Durak, M. G., & Ünverdi, İ. (2014). Dondurulmuş Gıda Lojistiğinde Maliyet Bilgisinin Kullanımı. *Business and Economics Research Journal*, 5(4).
- Erdal, M., & Saygılı, M. S. (2007). *Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi*. İstanbul: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği.
- Erkan, B. (2014). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*(1).
- Eski, S., & Kaya, S. (2018). Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı: Freight Forwarder Firmalar. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19).
- Fazi, S., Fransoo, J. C., & Woensel, T. V. (2015). A Decision Support System Tool for the Transportation by Barge of Import Containers: a Case Study. *Decision Support Systems*(79).
- Glass, D. (2013). *Freight Forwarding and Multi Modal Transport Contracts*. Routledge.
- Gök, A. G., & Erdem, R. (2016). Dış Kaynaktan Yararlanma Yoluyla Çalıştırılan Personelin İş ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(23).
- Görçün, Ö. F. (2010). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Perspektifinden Karayolu Taşımacılığı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Guangnana, Z., & Ranb, S. (2013). Transportation impact on manufacturing industry inputs in China. *Economic Research Journal*(7).
- Guerrero, D., & Rodrigue, J.-P. (2014). The Waves of Containerization: Shifts in Global Maritime Transportation. *Journal of Transport Geography*(34).
- Gülen, K. G. (2011). *Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler*. İstanbul: İTO Yayınları.

Gümüş, Y. (2007). Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması. *İZSMMMÖ Dayanışma*(100).

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi. *MUFAD*(41).

Gümüş, Y. (2012). *Lojistik Faaliyetler ve Maliyetler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Gümüşay Şahin, A., & Berberoğlu, N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri. *Online Academic Journal of Information Technology*, 2(5).

Güzel, D., Tüzemen, A., & Yaprak, B. (2017). Firmaların 3PL (Üçüncü Parti Lojistik) Hizmet Sağlayıcılarını Seçerken Kullandıkları Kriterler Üzerine Bir Çalışma: Erzurum İhracatçıları Örneği. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(3).

Hazır, K., Miman, M., Küçük, L., & Mum, E. (2015). Firmaların Tedarik ve Dağıtım Lojistiği Eğilimleri: Mersin Serbest Bölge Örneği. *IV. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*. Gümüşhane.

İhracat Yönetmeliği. (2006, Haziran 06). *T.C. Resmi Gazete*.

ITF. (2018). Key Transport Statistics-2017. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2018.pdf> adresinden alındı

Kalkan, M., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).

Karadeniz, M., & Çuhadaroğlu, Ö. (2016). Lojistik Yönetiminde E-Ticaret Mobil Uygulamalarında Sunulan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi Ve Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).

Karakuyu, M. (2010). Lojistik Bir Merkez Olarak Hadımköy ve Sorunları. *Marmara Üniversitesi Coğrafya Dergisi*(21).

Karcıoğlu, R., & Temmelli, F. (2014). Lojistik Faaliyetler ve Yönetimi: Erzurum'daki Lojistik Kargo Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).

Kayabaşı, A., & Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti - Fayda Farkı Analizi Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1).

Keskin, M. H. (2006). *Lojistik - Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kilibarda, M., Nikolicic, S., & Andrejic, M. (2016). Measurement of Logistics Service Quality in Freight Forwarding Companies: a Case Study of the Serbian Market. *The International Journal of Logistics Management*, 27(3).

Koban, E., & Keser, Y. H. (2011). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Kokkinis, G., Mihiotis, A., & Pappis, C. P. (2006). Freight forwarding in Greece: Services provided and choice criteria. *EuroMed Journal of Business*, 1(2).

Krajewska, M. A., & Kopfer, H. (2009). Transportation planning in freight forwarding companies: Tabu search algorithm for the integrated operational transportation planning problem. *European Journal of Operational Research*, 2(1).

Küçük, O. (2012). *Uluslararası Lojistik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lee, E.-S., & Song, D.-W. (2018). Knowledge Management in Freight Forwarding as a Logistics Intermediator: Model and Effectiveness. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4).

Maheshika, M. D., & Abeysekara, B. (2015). Evaluation of main factors affecting the choice of a freight forwarder: A Sri Lankan exporter's perspective. *2015 Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)*.

Murphy, P. R., & Daley, J. M. (2001). Profiling international freight forwarders: an update. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(3).

Naumov, V. (2018). Modeling Demand for Freight Forwarding Services on the Grounds of Logistics Portals Data. *Transportation Research Procedia*(30).

O'Connor, K., Derudder, B., & Witlox, F. (2016). Logistics services: global functions and global cities. *Growth and Change*, 47(4).

Özbek, A., & Eren, T. (2012). Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi. *International Journal of Engineering Research and Development*, 4(2).

Özdemir, F. S. (2008). *Lojistik Maliyet Yönetiminde Optimizasyonla Sağlanan Etkinlik Artışının İşletmelerin Finansal Yapısı Üzerindeki Etkisinin Taşıma Maliyeti Yönünden İncelenmesi*. İstanbul: İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları.

Özdoğan, O. (2017). *Endüstri 4.0: Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları*. İstanbul: Pusula Kitabevi.

Özkan, B. (2016). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik. *Turkish Journal of Marketing*, 1(1).

Özyörük, B. (2008). Tedarik Zincirinde Ürün Dağıtımı için Üçüncü Taraf Kullanımı (3PL) ve Firma Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).

Ping, G., & Li, Y. (2015). Freight Forwarder and NVOCC in China: from the Aspects of Practice and Law. *Asian Business Law*(16).

Popovych, P., Shyriaieva, S., & Selivanova, N. (2016). Analysis of the Interaction of Participants Freight Forwarding System. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 1(1).

Saeed, N. (2013). Cooperation among freight forwarders: Mode choice and intermodal freight transport. *Research in Transportation Economics*, 42(1).

Saeedi, H., Wiegman, B., Behdani, B., & Zuidwijk, R. (2017). European intermodal freight transport network: Market structure analysis. *Journal of Transport Geography*, 60.

Sarıdoğan, A. A. (2013). Lojistik Sektöründe Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 2(2).

Selviaridis, K. (2016). Contract functions in service exchange governance: evidence from logistics outsourcing. *Production Planning & Control*, 27(16).

Sevgili, C., & Nas, S. (2017). Taşıma İşleri Komisyoncularının Gemi Acentelerini Tercih Ölçütleri: İzmir Limanı Uygulaması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1).

Shang, K.-C., & Lu, C.-S. (2012). Customer relationship management and firm performance: an empirical study of freight forwarder services. *Journal of Marine Science and Technology*, 20(1).

StadieSeifi, M., Dellaert, N. P., Nuijten, W., Woensel, T. V., & Raoufi, R. (2014). Multimodal Freight Transportation Planning: A Literature Review. *European Journal of Operational Research*, 1(233).

Şahin, D. (2018). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet Gücü*. Ankara: Murat Kitap ve Yayınevi.

Şeker, B. (2016). Taşımacılığın Yeni Trendi Intermodal Sisteminin Türkiye'deki Konumu ve Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanışı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1).

Şen, İ. K. (2014). Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1).

Taşkın, E., & Durmaz, Y. (2012). *Lojistik Faaliyetler Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Taşlıyan, M., Çiçekoğlu, H., & Yılmaz, Ö. İ. (2016). Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi. *International Journal of Academic Values Studies*(6).

Tavukçu, Ö., Çoban, Ö., & Eren, B. (2016). Batman İlinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Dış Kaynak Kullanımları Üzerine Bir Araştırma. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(1).

Tek, Ö. B., & Karaduman, İ. (2012). *Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi*. ISTANBUL: Ekonomi Yayınları Danışmanlık ve Özel Eğitim Hizmetleri.

Tiyathanakul, N. (2010). *A Customer Selection Between Small and Large Maritime Freight Forwarders*. Assumption University of Thailand.

Thai (2007), Service quality in maritime transport: conceptual model and empirical evidence. *APJML* 20(4).

Tokay, S. H., Deran, A., & Arslan, S. (2011). Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29).

Truong, L. (2016). Improving logistics service quality in freight forwarding in Hochiminh City, Vietnam, Helsinki Metropolia University of Applied Science, Bachelor of Business Administration Thesis.

Ünlü, D. B., & Tosun, Ö. (2018). Lojistikte Taşıma Modu Seçim Kararına Etki Eden Faktörlerin Analizi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22).

Yalçın, İ., Akın, M., & Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1).

Yapraklı, T. Ş., & Ünalın, M. (2017). Küresel Lojistik Performans Endeksi Ve Türkiye'nin Son 10 Yıllık Lojistik Performansının Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(3).

Yıldız, M. S., & Turan, İ. (2015). Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 6(1).

Yildiz, M. S., Bilgin, Y., & Yazgan, H. İ. (2013). İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Yatırıma Yönelten Faktörlerin İncelenmesi: Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret AS Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 4(4).

Yılmaz, N. F. (2005). Petrol ve Doğal Gaz Boru Hatları Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Tesisat Mühendisliği Dergisi*(87).

Yuen, K. F., Thai, V. V. (2015). Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences* 7(2/3)

Zenginçelebi, Ö. (2013). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Zhu, E., Crainic, T. G., & Gendreau., M. (2014). Scheduled Service Network Design for Freight Rail Transportation. *Operations research*, 62(2).

Zöngür, G., Yılmaz, K. G., & Güngördü, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Ankara İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1).

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu, lojistik bir partner olarak taşıma işleri komisyoncusu (TİK) seçimindeki kriterleri ve dış kaynaklamaya ilişkin rolünü sorunsallaştıran bir akademik araştırma için oluşturulmuştur. Araştırmadan toplanacak veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle üçüncü kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Anket formlarına lütfen isminizi yazmayınız. Değerli vaktinizi ayırıp katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim.

İlyas Saçkes

Dokuz Eylül Üniversitesi – Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Bölümü

e-mail: ilyassackes@gmail.com- Tel: 05542105151

Kişisel Özellikler	
1.Cinsiyetiniz	2.Şirketteki Çalışma Süreniz
☐ Erkek	☐ 1 Yıldan az
☐ Kadın	☐ 1-3 yıl
3.Yaşınız	☐ 4-6 yıl
☐ 18-25	☐ 7-9 yıl
☐ 26-34	☐ 10 yıl ve üzeri
☐ 35-44	4.Mesleki çalışma süreniz
☐ 45-54	☐ 1 Yıldan az
☐ 55 ve Üzeri	☐ 1-3 yıl
5.Eğitim Durumunuz	☐ 4-6 yıl
☐ İlköğretim	☐ 7-9 yıl
☐ Lise	☐ 10 yıl ve üzeri
☐ Ön Lisans	
☐ Lisans	
☐ Lisansüstü	

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

Şirkete İlişkin Özellikler	
6.Şirketin faaliyet süresi	7.TİK ile çalışarak tamamlanmış Yıllık Ortalama Faaliyet Sayısı
☐ 1 Yıldan az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10 yıl ve üzeri	☐ 0-49 ☐ 50-99 ☐ 100-149 ☐ 150-199 ☐ 200-249 ☐ 250+
8.En sık kullanılan taşımacılık modu	
☐ Denizyolu ☐ Havayolu ☐ Çok Modlu	

9.Lütfen aşağıdaki TİK hizmetlerini kullanım sıklığınızı belirtiniz.

(1: Hiç kullanmıyoruz, 2: Nadiren kullanmıyoruz, 3: Bazen kullanıyoruz,
4: Sıklıkla kullanıyoruz, 5: Çok sık kullanıyoruz)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yurtiçi Nakliye Hizmeti					
Gümrükleme Hizmeti					
Depolama Hizmeti					
Sigortalama Hizmeti					
Uluslararası Taşımacılık Hizmeti					
Yurtdışı Gümrükleme Hizmeti					
Yurtdışı Teslimat/Nakliye Hizmeti					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

10. Lütfen taşıma işleri komisyoncusu firmayı seçiminizde aşağıdaki kriterlerin sizin için ne derece önemli olduğunu belirtiniz.

(1: Hiç Önemli Değil, 2: Kısmen Önemli Değil 3: Ne önemli ne önemsiz 4: Kısmen Önemli, 5: Çok Önemli)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Transit Süre					
Teknolojik Yeterlilik					
Ödeme Süreci					
Sosyal Sorumluluk (Sosyal Sorumluluk Projeleri, Çevre Dostu Lojistik Faaliyetler)					
Yurtiçi/Yurtdışı Ofis ve Acente Ağı					
Fiyatlandırma					
Güvenilirlik (piyasadaki tanınırlık, firma itibarı vs)					
Hizmet Kalitesi					
İyi İletişim Becerileri					
Kültürel Uygunluk					

11. Lütfen Firmanızın TİK kullanarak Lojistik hizmetleri dış kaynaklamaya etki eden aşağıdaki faktörlerin önem düzeyini belirtiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Kısmen Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Kısmen Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Örgütsel Yapı (Firmanın kendi faaliyetlerinde uzmanlaşmaya yönelmesi, firma yapısında karmaşıklık)					
Yönetsel Davranışlar (Kıyaslama, değişim mühendisliği)					
Yasal Düzenlemeler, Standartlar					
Rekabet Yapısı (Rekabet şiddeti, düşük maliyet, hizmet kalitesi, fiziksel kalite, Sabit maliyetlerin artışı)					
Yatırım Gereksinimleri (Bilgi teknolojileri, bütünleşik hizmet, üretim teknolojileri, değer ilavesi, aktiflerin özgünlüğü)					
Pazar Yapısı (Pazar belirsizliği, teknoloji belirsizliği, işlem sıklığı, tedarikçi sayısı)					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

12. Lütfen Firmanızın Taşıma işleri komisyoncusu ile çalışmanın getirdiği avantajlar ile ilgili aşağıdaki ifadeleri işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Kısmen Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Kısmen Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız TİK ile çalışarak maliyetlerini azaltmıştır.					
Firmamız TİK ile çalışarak Lojistik yetenekleri optimal düzeye ulaştırmıştır.					
Firmamız TİK ile çalışarak Satışlarını arttırmıştır.					
Firmamız TİK ile çalışarak Müşteri memnuniyetini arttırmıştır.					
Firmamız TİK ile çalışarak Piyasa beklentilerine karşı çeviklik elde etmiş ve talep dalgalanmalarını karşılayabilmiştir.					
Firmamız TİK ile çalışarak stratejik çözümler üretebilmiş ve stratejik ortaklık kazanmıştır.					

13. Lütfen Firmanızın Taşıma işleri komisyoncusu kullanarak yaptığı Dış kaynaklama sürecinde karşılaşılan problemler ile ilgili aşağıdaki ifadeleri işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Kısmen Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Kısmen Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız TİK ile çalışarak lojistik faaliyetleri üzerindeki kontrolü kaybetmiştir.					
Firmamız TİK ile çalışarak lojistik faaliyetler hususunda aşırı bağımlı hale gelmiştir.					
Çalıştığımız TİK firma, stratejik hedeflerimizi anlama konusunda yetersiz.					
Çalıştığımız TİK firma, firmamıza ait teknoloji, pazar payı vs. gibi bilgileri rakipler ile paylaşıyor olabilir.					
Çalıştığımız TİK firma, taahhütlerini zamanında yerine getiremiyor.					
Çalıştığımız TİK firma, firmamızın ihtiyaçlarını karşılamada alt yapı ve üst yapı olarak yetersiz.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

14. Firmanızca Lojistik faaliyetlerin geliştirilmesi için aşağıdaki hangi kriterlerin TİK firmalarınca iyileştirilmesi gerekiyor?

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Kısmen Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Kısmen Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
TİK firmaları operasyonel transit süreleri iyileştirmelidir.					
TİK Firmaları teknolojik alt yapılarını iyileştirmelidir.					
TİK firmaları ödeme süreçlerini iyileştirmelidir.					
TİK firmaları sosyal sorumluluklarını iyileştirmelidir.					
TİK firmaları yurtiçi/yurtdışı ofis ve acente ağını iyileştirmelidir.					
TİK firmaları hizmet fiyatlarını iyileştirmelidir.					
TİK firmaları itibar ve güvenilirliklerini iyileştirmelidir.					
TİK firmaları sundukları hizmet kalitesini iyileştirmelidir.					
TİK firmaları iletişim becerilerini iyileştirmelidir.					
TİK firmaları partnerleri ile olan kültürel uygunluklarını iyileştirmelidir.					

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederim.