

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

145810

**REKABET SÜRECİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
(OUTSOURCING) YOLUYLA
DAĞITIM KANALI ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI VE
TÜRKİYE'DEKİ OTOMOTİV SANAYİCİLERİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Aytekin FIRAT

Danışman
Doç. Dr. Mustafa TANYERİ

2004

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.23/06/2004

Aytekin FIRAT



ÖNSÖZ

Günlük yaşamın her alanında duymaya ve görmeye alıştığımız küreselleşme, dünya pazarları, yeni ekonomi gibi kavramların ardında yatan anahtar kelime rekabet olarak açıklanmaktadır. Rekabetle birlikte klasik pazarlama teorisinin ana unsurları olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kavramları ise artık yerlerini; müşteri, maliyet, kolaylık ve iletişim kavramlarına bırakma aşamasına gelmektedir.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir. Günümüz rekabet ortamında işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemini bir çözüm olarak görmektedir.

Yoğun rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerin başında otomotiv sanayi gelmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında otomotiv sanayi işletmeleri, dış kaynak kullanımıyla dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak iş yapma seviyelerini yükseltebilmekte, maliyetleri düşürebilmekte, verimliliği ve etkinliğini artırabilmekte, müşteri tatminini geliştirebilmekte, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek işlerini tamamlayabilmekte ve sonuçta az emekle çok iş başarabilmektedirler.

Çalışma sırasında bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danışman hocam Doç. Dr. Mustafa TANYERİ'ye teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın şekillenmesinde ilgi, destek ve yapıcı yönlendirmelerinden dolayı Prof. Dr. Berna TANER, Doç. Dr. Utku UTKULU hocalarıma ve çalışmadaki istatistiksel analizlerin yapılmasında büyük katkısı olan Yard. Doç. Dr. Ali Rıza FİRÜZAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Eşime ve çalışmam esnasında kaybettiğim babama teşvik ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürler ediyorum.

ÖZET

Faaliyetlerini sürdürdükleri ulusal ve uluslararası çevrede yaşanan ekonomik, sosyal, yasal değişim ve buna bağlı olarak rekabet koşullarının giderek keskinleşmesi işletmelerin büyümeleri veya varlıklarını devam ettirmeleri oldukça yavaş ve aynı zamanda maliyetli hale getirmektedir. Odaklanma, esneklik, hız, kalite vb. nedenlerle küresel pazarlarda işletmelerin kendi kendilerine yetmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu pazar koşullarında işletmeler yapılarını ve yönetim anlayışlarını değiştirmektedirler.

İşletmeler faaliyette bulundukları alanlarda kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. Bu anlamda işletmeler rekabet gücü geliştirmek için temel uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte ve böylece temel yeteneklerine üzerine odaklanmaktadır.

Otomotiv sanayi, bir çok sektördeki talep yaratıcı durumu, diğer sanayileri de derinden etkileyen üretim tekniklerinin geliştirilmesindeki öncü rolü ve yarattığı katma değer ile bulundukları ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Otomotiv sanayinde üretim süreci ve üretim sonrası dış kaynak kullanımı uygulamalarının yoğun olarak kullanıldığı bir sektördür. Özellikle otomotiv sanayi işletmelerinin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde en çok başvurdukları yöntemler arasında yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde rekabet, rekabet unsurları ve rekabet sürecinde işletmelerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar ele alınmıştır. Dağıtım kanalı, dağıtım kanalında ilişkiler ve etkinlik hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde dış kaynak kullanımı incelenmiş, dağıtım kanalları ve lojistik etkinliği ölçme kriterleri ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise otomotiv sanayinin dünyada ve Türkiye'deki gelişimi değerlendirilerek, otomotiv sanayicileri açısından dış kaynak kullanımının otomotiv dağıtım kanallarının etkinliğinin artırılmasına etkisi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

ABSTRACT

The economic, social, legal changes in the national and international environment that the organizations are working and related to these, gradually sharpening competition conditions make the organizations' enlargement or survival slow and at the same time costly. It is getting harder day by day for the organizations to suffice themselves on their own, because of the reasons like focusing, flexibility, speed, quality etc. With these market conditions, organizations are changing their structures and management perspectives.

Organizations have to use their resources effectively and productively in their working areas. In this manner, organizations tend to use outsourcing for the activities excluding their main specialization areas for improving their competitive strength. By outsourcing organizations attain source savings, get simple by structurally minimizing and therefore focusing on their main capability.

Automotive industry has a great contribution on the economy of the country they are working by their demand producing situation in many sectors, leading position on the improving production techniques that also affect the other industries deeply, and the created value adding. Automotive industry is one of the sectors which use outsourcing applications in the production and post production processes intensively. Outsourcing is one of the most consulted methods, especially in distribution channels and logistic activities by the automotive industry organizations.

In the first part of the study, competition, competition elements and the new approaches revealed on organizations' structures and management perceptivenesses in the competition process are considered. Some information on distribution channel, relations and efficiency on distribution channels are given. In the second part, outsourcing usage is analyzed and its relations with distribution channels and logistic efficiency measuring criteria are evaluated. Lastly in the third part, the improvement of the automotive industry in the world and Turkey is evaluated and a questionnaire study is applied for the affects of increasing the efficiency of the automotive distribution channels by the use of outsourcing from the automotive industrialists' point of view.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ VERİ FORMU	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET DEĞİŞKENİ OLARAK DAĞITIM KANALLARINDA ETKİNLİK

1.1. REKABET VE DEĞİŞEN BOYUTLARI	1
1.1.1. Rekabet Olgusu ve Gelişimi	1
1.1.2. Rekabetin Fonksiyonları	5
1.1.3. Rekabetin Değişen Boyutları	7
1.1.3.1. Stratejik Etkinlik	8
1.1.3.2. Ortaklaşa Rekabet	9
1.1.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi	10
1.1.3.4. Maliyet Azaltma	11
1.1.3.5. Yenilik Yaratma	12
1.1.3.6. Süreklilik ve İstikrar	13
1.2. İŞLETMELERİN YAPILARINDA VE YÖNETİM	
ANLAYIŞLARINDA ORTAYA ÇIKAN YENİ YAKLAŞIMLAR	14
1.2.1. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)	14
1.2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering)	16

1.2.3. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances)	17
1.2.4. Şebeke Örgütler	18
1.2.5. Küçülme (Downsizing)	20
1.2.6. Temel Yetenek (Core Competence)	21
1.2.7. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	22
1.3. REKABET DEĞİŞKENİ OLARAK DAĞITIM KANALLARI	23
1.3.1. Dağıtım Kanalı ve Alternatifleri	25
1.3.2. Dağıtım Kanalının Seçimi	29
1.3.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri	32
1.3.3.1. Toptancı İşletmeler	32
1.3.3.1.1. Toptancılık Kavramı ve Fonksiyonları	32
1.3.3.1.2. Toptancı İşletmelerin Sınıflandırılması	34
1.3.3.2. Perakendeci İşletmeler	35
1.3.3.2.1. Perakendecilik Kavramı ve Fonksiyonları	35
1.3.3.2.2. Perakendeci İşletmelerin Sınıflandırılması	36
1.3.4. Dağıtım Politikaları	37
1.3.5. Fiziksel Dağıtım	38
1.3.5.1. Fiziksel Dağıtım Kavramı	39
1.3.5.2. Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları	41
1.4. DAĞITIM KANALINDA İLİŞKİLER	44
1.4.1. Ticari İlişkiler	45
1.4.2. Toplumsal İlişkiler	45
1.5. ETKİNLİK VE ETKİNLİĞİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLEVLER	47
1.5.1. Etkinlik Kavramı	47
1.5.2. Etkinlik Kriterleri	48

İKİNCİ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI VE LOJİSTİK ETKİNLİĞİN ARTTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)	51
2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi Süreci	52
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Anlamı	54
2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Süreci	56
2.1.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	56
2.1.3.1.1. Organizasyonel Nedenler	57
2.1.3.1.2. Maliyet Kaynaklı Nedenler	58
2.1.3.1.3. Finansal Nedenler	60
2.1.3.1.4. İnsan Kaynakları	61
2.1.3.1.5. Kaliteyi Arttırma	62
2.1.3.1.6. Teknolojik Yenilikler	62
2.1.3.2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci	64
2.1.3.2.1. DKK İhtiyacının Belirlenmesi	65
2.1.3.2.2. İşletmenin Değerlendirilmesi	65
2.1.3.2.3. DKK Kararının Alınması	66
2.1.3.2.4. DKK Stratejisinin Belirlenmesi	68
2.1.3.2.5. Dış Kaynak Sağlayıcının Seçimi	69
2.1.3.2.6. İlişkileri Yönetme	70
2.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar ve Sakıncaları	70
2.1.4.1. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar	71
2.1.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	72
2.2. DAĞITIM KANALLARI VE LOJİSTİK ETKİNLİĞİNİ ÖLÇME KRİTERLERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŞKİSİ	73
2.2.1. Organizasyon Yapısı ve Kültürü	73
2.2.2. Kapasite	74

2.2.3. Karlılık	74
2.2.4. Kalite	75
2.2.5. Yenilikçi Olma	75
2.2.6. Maliyet	76
2.3. ETKİNLİĞİN ARTTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI	
ETKİSİ	77
2.3.1. Rekabet Gücünü Geliştirmek	77
2.3.2. Maliyetleri Düşürmek	77
2.3.3. Esneklik Sağlamak	78
2.3.4. Riski Azaltmak	78
2.3.5. Kaynakların Yeniden Dağıtımı	79
2.3.6. Temel Yeteneği Geliştirmek	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE OTOMOTİV SANAYİCİLERİ AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OTOMOTİV DAĞITIM KANALLARI ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINA ETKİSİ

3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE OTOMOTİV SANAYİ	82
3.1.1. Dünyada Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Değerlendirilmesi	82
3.1.1.1. Dünyada Otomotiv Sanayinin Gelişimi	82
3.1.1.2. Üretim ve Kapasite	84
3.1.1.3. Dış Ticaret	86
3.1.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Değerlendirilmesi	87
3.1.2.1. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Gelişimi	87
3.1.2.2. Üretim ve Kapasite	91
3.1.2.3. Dış Ticaret	92
3.1.2.4. İstihdam	93
3.2. ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRİLMESİ	95
3.2.1. Araştırmanın Amacı	95
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	96

3.2.3. Araştırmanın Yöntemi	96
3.2.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	99
3.2.4.1. İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler	99
3.2.4.2. DKK Yönteminin İşletmeler Üzerine Etkileri	103
3.2.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	107
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 112
KAYNAKLAR	120
EKLER	135
EK-1	135
EK-2	140



KISALTMALAR

Diğ.	Diğerleri
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
E-posta	Elektronik Posta
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
LTD.	Limidet Şirket
MCB	Multiple Comparison of The Best Test
MMO	Makine Mühendisleri Odası
OSD	Otomotiv Sanayicileri Derneği
SPSS	Statistical Program for Social Science
Vb.	Ve Bunun Gibi

ŞEKİLLER

Şekil 1.1	Üretici ve Tüketici Rantı	3
Şekil 1.2	Porter'ın Çevre Analizi	5
Şekil 1.3	Değerler Ağı	10
Şekil 1.4	Şebeke Örgüt Yapısı	19
Şekil 1.5	Pazarlama Karması	24
Şekil 1.6	Tüketim ve Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalı	26
Şekil 1.7	İşletme Lojistiği	39
Şekil 1.8	Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları	41
Şekil 2.1	DKK Yapılanma Örneği	55
Şekil 2.2	DKK'nın Nedenleri	57
Şekil 2.3	Bir Risk Yönetimi Olarak DKK Karar Modeli	67
Şekil 3.1	Otomotiv Sanayi Değer Zincirinde Gelişim	81
Şekil 3.2	Bazı Seçilmiş Ülkeler Otomotiv Sanayi İşgücü Maliyeti Karşılaştırması	95
Şekil 3.3	İşletmelerin Mülkiyet Durumu	100
Şekil 3.4	Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerin Dış Kaynak Sağlayıcıları Tarafından Gerçekleştirme Oranları	103

TABLÖLAR

Tablo 1.1	Pazar Yapıları	4
Tablo 2.1	Dış Kaynak Kullanımı Süreci	64
Tablo 3.1	Ülkeler İtibarıyla Dünya Motorlu Araç Üretimini Yüzde Dağılımı	83
Tablo 3.2	Ülkeler İtibarıyla Dünya Motorlu Araç Üretimi	85
Tablo 3.3	Dünya Otomotiv Sanayi İhracatı	86
Tablo 3.4	Dünya Otomotiv Sanayi İthalatı	87
Tablo 3.5	Türkiye’de Üretim Yapan Otomotiv Ana Sanayi İşletmeleri	90
Tablo 3.6	Yıllara Göre Türkiye’de Otomotiv Üretim Adetleri ve Kapasite Kullanımı	91
Tablo 3.7	Türkiye’de Motorlu taşıt Araçları Dış Ticareti (000 \$)	93
Tablo 3.8	Türk Otomotiv Sanayi İstihdam Rakamları	94
Tablo 3.9	İşletmelerin DKK Yöntemini Uygulama Süreci	100
Tablo 3.10	İşletmelerin DKK Aldıkları Faaliyet Alanları	101
Tablo 3.11	Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerde DKK	101
Tablo 3.12	Dış Kaynak Alınan İşletme Sayısı	102
Tablo 3.13	DKK’nın Maliyetleri Azaltma Oranı	104
Tablo 3.14	DKK’nın İnsan Kaynaklarına Etkisi	105
Tablo 3.15	DKK’nın Kapasite Kullanımına Etkisi	105
Tablo 3.16	DKK’nın Pazar Payına Etkisi	106
Tablo 3.17	DKK’nın Karlılığa Etkisi	106

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte günümüzde sermayenin hareketli hale gelmesi, teknolojinin hızla yaygınlaşması, malların ve hizmetlerin günden güne bazı ülkelerde daha düşük maliyete üretilerek dünyanın diğer bölgelerine yönlendirilmesi, hemen her alanda rekabetin hızlı bir şekilde artması gibi faktörlerle birlikte ülkelerin ve işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları oldukça güç hale gelmektedir. Bu nedenle, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için bu güç ve karmaşık şartlarda rekabet edebilmek amacıyla stratejilerini yeniden oluşturmaları gerekmektedir.

Yoğun rekabet ortamında, üretilen malların kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesi, mal çeşidinin artırılması, tüketici siparişlerine uygun üretim yapılması, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanması ve tüketicilere sunulan hizmetlerin düzeyine göre işletmelerin faaliyetlerini şekillendirmeleri gerekmektedir. Bu durum ise işletmelerin üretim sistemlerini değiştirmelerine, uygun bir maliyet seviyesinde kaliteli ve esnek üretim yapabilmesine olanak sağlayacak teknolojilere yönelmelerini zorunlu hale getirmektedir. Yine yoğun rekabet ile işletmeler, yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde gerekli değişimleri gerçekleştirerek, daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelmektedirler. Bunlarla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak geniş müşteri kitlelerine hizmet vermek işletmelerin uzman oldukları ana faaliyetleri yanında beraberce yürütemeyecekleri kadar karmaşık ve zor bir durum haline gelmektedir.

Bu anlamda işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemini bir çözüm olarak görmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetlerini de bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmeden dış kaynak kullanma yoluyla gerçekleştirmektedirler.

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, kendileri dışındaki işletmelerle ortaklaşa çalışarak maliyetlerini düşürebilmekte, etkinliklerini artırabilmekte, verimliliklerini yükseltebilmekte ve tüketici memnuniyetini geliştirebilmektedirler. Bu durum işletmelerin kaynaklarında değer artışına neden olabilmektedir. Yine dış kaynak kullanımı ile işletmeler kendi alanlarında gösterecekleri yaratıcılığı artırabilecek ve böylece rekabet avantajları elde edebileceklerdir.

Artan rekabet nedeniyle işletmeler dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerini daha etkin olarak yönetmekle elde edecekleri yararların farkına varmaktadır. Rekabet gücü, işletmelerin mal üretimi için gerekli olan hammadde ve malzemelerin taşınması, depolanması, stok kontrolü, üretim yerine taşınması, üretimi biten malların depoya taşınması, yerleştirilmesi ve de satılan malların sevk edilmesi vb. gibi giderlerin aşağıya çekilmesiyle elde edilebilmektedir.

Rekabet yapısındaki değişim ve gelişimden bütün sektörler etkilenmektedir. Ülkelerin istihdam, üretim ve teknoloji düzeyinin gelişmesinde büyük bir etkiye sahip olan otomotiv sanayi de bu durumdan en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Kalite, esneklik, düşük maliyet, tedarik hızı vb. konularda sürekli gelişme beklentileri otomotiv sanayi işletmelerini zorlamaktadır.

Günümüz rekabet ortamında otomotiv sanayinde büyük ölçekli işletmeler ekonomik görülmemektedir. Daha küçük ölçekli, küresel tedarikçi ağını iyi değerlendirebilen esnek işletmeler başarılı olabilmektedir. Otomotiv sanayinde satışa çıkan bir malın, rakibi olan diğer malın ait olduğu ülkenin üretim ve rekabet gücü kaynakları göz önüne alarak yeniden yapılandırılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Otomotiv sanayi işletmeleri temel yeteneklerine odaklanıp, geliştirip güçlendirirken , temel olmayan faaliyetlerini de dış kaynak kullanımı ile dış kaynak sağlayan işletmelere yönlendirmektedirler. Otomotiv sanayinde birçok işletmede dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler temel olmayan faaliyetler içerisinde yer almaktadır. İşletmeler bu faaliyetlerini dış kaynak sağlayan işletmelere kısmen veya

tamamen devrederek etkinlik sağlamayı hedeflemektedirler. Böylece rekabet edebilirlik düzeylerini yükseltmektedirler.

Bu çalışmada, Türkiye’de otomotiv sanayicilerinin dağıtım kanallar ve lojistik faaliyetlerinde önemli rekabet avantajı sağlayan dış kaynak kullanımı uygulamaları kuramsal çerçeve içerisinde ele alınmış ve yapılan alan araştırması ile etkinliğe etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümünde rekabet olgusunun gelişimi, fonksiyonları ve değişen boyutları incelenmiştir. Rekabet sürecinde; öğrenen örgütler, değişim mühendisliği, stratejik işbirlikleri, şebeke örgütler, küçülme, temel yeteneklere odaklanma ve dış kaynak kullanımı gibi işletmelerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar ele alınmıştır. Rekabet değişkeni olarak dağıtım kanalları, alternatifleri, seçimi, üyeleri, politikaları, fiziksel dağıtım ve kanallardaki ilişkiler hakkında bilgiler verilmiştir. Etkinlik ve artırılmasına ilişkin işlevler de değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, dış kaynak kullanımı kavramının gelişimi, nedenleri, süreci, sağladığı yarar ve sakıncaları incelenmiştir. Dağıtım kanalları ve lojistik etkinliğini ölçme kriterleri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Etkinliğin artırılmasında dış kaynak kullanımının etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise otomotiv sanayi; otomotiv sanayinin dünya ve Türkiye’deki gelişimi, üretim, kapasite, dış ticaret ve istihdam yönlerinden değerlendirilmiştir. Otomotiv sanayicileri açısından dış kaynak kullanımının otomotiv dağıtım kanallarının etkinliğinin artırılmasına etkisi ile ilgili bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve araştırma bulgularının istatistiksel olarak değerlendirilmesine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET DEĞİŞKENİ OLARAK DAĞITIM KANALLARINDA ETKİNLİK

1.1. REKABET VE DEĞİŞEN BOYUTLARI

1.1.1. Rekabet Olgusu ve Gelişimi

Toplum yaşamının pek çok alanında varlığını hissettiren küreselleşme olgusu ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerindeki mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırdığı bir süreci anlatmak üzere kullanılmaktadır. Toplumsal yaşamın başlıca düzenleme alanları kültürel, politik ve ekonomik alanlar olarak düşünüldüğünde küreselleşme, toplumsal yaşamın bütün bu alanlarında geleneksel mekana bağlı şartlardan çözülme sürecidir. Bu anlamda küreselleşme ekonomik boyutu ile ele alındığında, üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin, yatırım ve yönetim bilgileri ile bilginin uluslararası engeli tanımadan dolaştıkları dünyayı ifade etmektedir (Efe, 2002;2).

Küreselleşme ile dünyanın giderek küçülmesi, ulusal sınırlar içerisinde faaliyetlerde bulunan işletmelerin, bu faaliyetlerini dünyanın her tarafında yürütmelerini daha kolay hale getirmektedir. Artık işletmeler, ulusal pazarlar yerine bütün dünyayı pazar olarak görmektedirler (Nalbantoğlu, 2000;14). Küreselleşme eğilimine bağlı olarak dünyaya açılan işletmeler kendilerini yoğun rekabet ortamı içinde bulmaktadırlar.

Küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında rekabet gücü en önemli koşuldur. Rekabet sürekli yenilik yapmayı, gelişmeleri takip

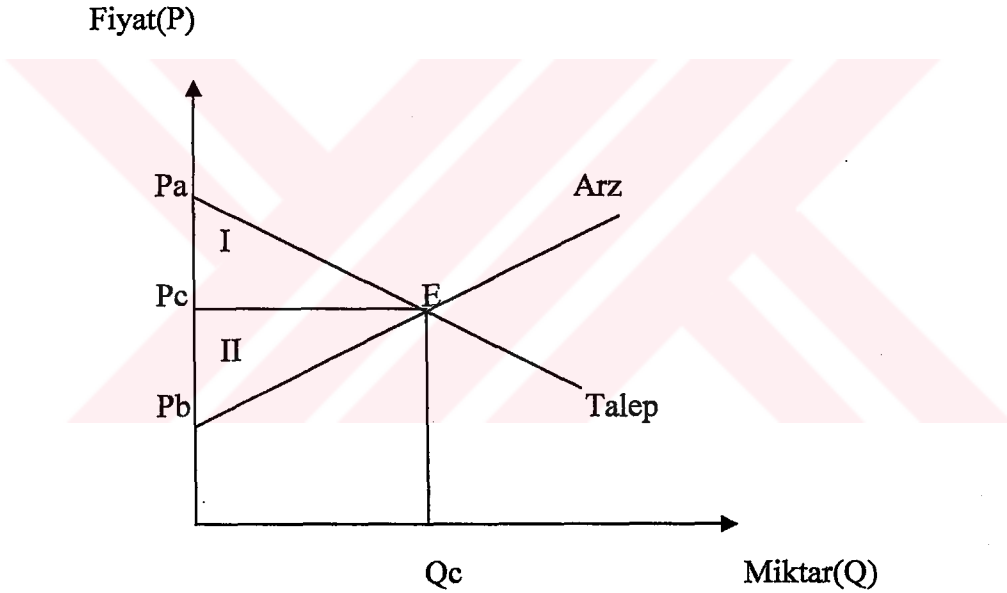
etmeyi ve bu gelişmelere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Günümüzde rekabet ve rekabet çeşitleri artmaktadır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, bütün pazarların yapısını değiştirmektedir. Benzer mallar, farklı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyatlar ön plana çıkarken, başka bir pazarda seçenekler, bir diğerinde kalite, başka birinde de tüketici memnuniyeti önem kazanabilmektedir (Güzeltik, 1999;39).

Bu nedenle işletmeler kendilerini tamamen yeniden tanımlamak, temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır (Hamel ve Prahalad, 1996;16). Her işletme kendi stratejilerini, kaynak ve yetenekleri ile neleri başarıp başaramayacağını yanı sıra rakip işletmelerin stratejilerini ve onların da kaynak ve yetenekleri ile neleri başarıp başaramayacaklarını bilmek durumundadırlar. İşletmeler faaliyet alanlarının hangi aşamasında olursa olsunlar her şeyden önce rakipleri karşısında hangi alanlarda güçlü, hangi alanlarda zayıf olduklarını bilmek zorundadırlar. Böylelikle işletmeler rakipleri karşısında zayıf yönlerini örtme veya giderme, güçlü yönlerini kullanarak rakiplerine göre daha elverişli bir pazar konuma sahip olma imkanı bulabileceklerdir (İslamoğlu, 145;1999).

İşletmeler açısından son derece önemli olan rekabet ve rekabet koşullarına uygun faaliyet gösterme çabası, iktisat kuramı açısından da önemlidir. Rekabet, iktisat kuramında rekabet genel olarak bilgi akışının tam, mal ve hizmetlerin homojen; hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına mal ve hizmetlerin pazar fiyatını ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı, pazara giriş ve çıkışların serbest olduğu bir pazar yapısı olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle rekabetin, biri pazardaki alıcı ve satıcıların davranışları, diğeri de alıcı ve satıcıların faaliyet gösterdikleri pazar yapısı ile ilgili iki farklı anlamı bulunmaktadır. İktisat kuramına göre, pazarda etkinliğe ulaşmak için rekabet, mutlaka sağlanması gereken bir unsurdur. Pazarda rekabet koşulları sağlandığı ölçüde sosyal refah artacaktır (Nalbantoğlu, 2000;18).

Rekabet koşullarının düzenlenme nedeni olan sosyal refah'ın iktisadi boyutunu ise aşağıdaki şekil 1.1'de gösterilen tüketici ve üretici rantının toplamı oluşturmaktadır. Rekabet otoritelerinin temel endişesi özel teşebbüsün faaliyetleri sonucunda bu alanın (I+II) daralmasıdır. I. bölge tüketici rantını, II. bölge ise üretici rantını temsil etmektedir. Rekabetin kısıtlanarak, pazar fiyatının, tam rekabet fiyatı olan P_c 'nin üstüne çıkması, hem tüketici rantının bir bölümünün üretici rantına transfer olmasına hem de bazı tüketicilerin fiyatı yükselmiş olan bu malı almaktan vazgeçmelerine neden olmakta, üretici rantına da dahil olmayan bir bölgenin, yani sosyal refah kaybının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Sabır, 2002;40).

Şekil 1.1. Üretici ve Tüketici Rantı



Kaynak: Sabır, 2002;40.

İşletmeler, içinde yer aldığı sanayi dalının geleceğini ve gelişme trendlerini dikkate alarak rekabet durumlarını görebilmelidirler. Sanayi dalı incelenirken, dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de sanayide faaliyet gösteren işletmelerin sayılarının ve mal farklılaştırmalarının neler olduğudur. Bir sanayi beş yapıdan oluşmaktadır. Sanayide faaliyet gösteren tek bir işletme varsa, bu işletme mal farklılaştırmasına gerek duysa bile, sanayi tekelci bir yapıya sahip olacaktır. Sanayide az sayıda işletme, pazarın büyük bir bölümünü kontrol ediyorsa, bu sanayi

oligopol yapıya sahip olmaktadır. İşletmeler mallarını birbirlerine göre farklılaştırmışlarsa, farklılaştırılmış oligopol yapıdan söz edilir. Pazarda çok sayıda işletme varsa ve bu işletmelerin hiçbiri ya da bir grubu pazarı denetleyemiyor ve bu işletmeler üstünlüklerine göre farklılaştırmamışsa tam rekabetçi bir pazar yapısı var demektir. Bu işletmeler mallarını birbirlerine göre farklılaştırmış iseler o zaman da tekelci rekabet söz konusudur (İslamoğlu, 1999;147). Tablo 1.1’de bu yapılar görülmektedir.

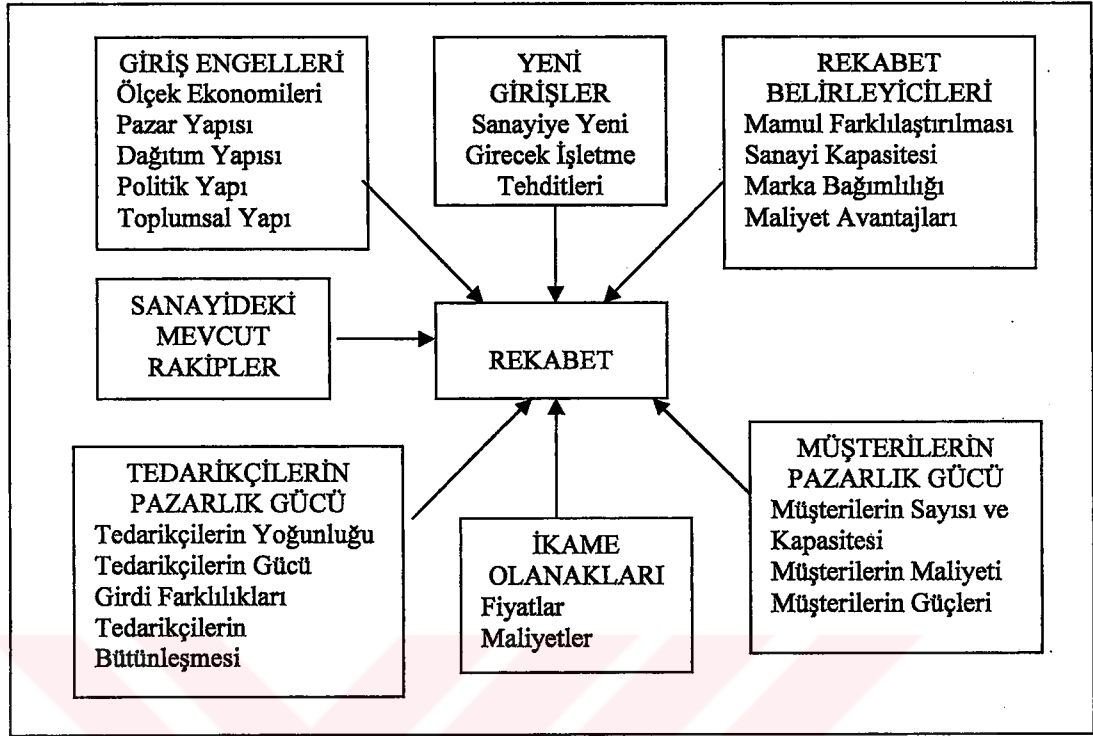
Tablo 1.1. Pazar Yapıları

	Tek bir işletme	Az sayıda işletme	Çok sayıda işletme
Mal Farklılaştırılmamış	Monopol	Tam monopol	Tam rekabet
Mal Farklılaştırılmış		Farklılaştırılmış oligopol	Tekelci rekabet

Kaynak: İslamoğlu, 1999;147.

Porter’un rekabet incelemesinde işletmelere biraz değişik bir bakış açısı sunulmaktadır. Pazara giriş engelleri, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü ile ikame olanaklarına da yer verilmektedir (Kavas, 1995;50). Bu bakış açısı şekil 1.2’de gösterilmektedir.

Şekil 1.2. Porter'ın Çevre Analizi



Kaynak: Porter, 2000;4 ve İslamoğlu, 1999;151'den derlenmiştir.

1.1.2. Rekabetin Fonksiyonları

Rekabetin etkin bir şekilde işlemesi, kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirip getirmediği ile değerlendirilebilecek bir konudur. Rekabetin fonksiyonlarından söz edildiği zaman, rekabet sayesinde elde edilebilecek kazanımlar anlaşılmaktadır. Rekabetin fonksiyonel olarak işlemesi; rekabet tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin nitelik ve nicelik bakımından üretilmesini sağlamak, üretim faktörlerini en verimli alanlara yönlendirmek, aşırı fiyat artışlarını önleyerek fiyat seviyesine istikrar kazandırmak, rekabette aşırı karları önleyerek gelirin adaletli dağılımını sağlamak, rekabette teknolojik ilerlemeyi hızlandırmak gibi işlevlerin yerine gelmesine bağlı olmaktadır (Sabır, 2002;10).

Pazar ekonomisinin fonksiyonel işlerliğini sağlayan rekabet, pazar sisteminin temel aracıdır. Merkezden yönetilmeyen kendiliğinden düzenin işleyebilmesi için işleyiş kurallarının, yani davranış normlarının belirlenmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile kendiliğinden düzenin işleyebilmesi için pazarda yer alan ekonomik birimlerin davranış ve karar serbestisini sağlayan özgürlük alanı belirlenmelidir. Böylece, rekabet pazarda tarafların kendi bireysel çıkarlarını izleyebildikleri özgürlük alanını koruyup gerçekleştiren araç olmaktadır. Bu aynı zamanda rekabetin toplumsal fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır (Erkan, 1987;124).

Bunun yanı sıra rekabetin, pazarın donanımını sağlayan ekonomik fonksiyonları bulunmaktadır. Rekabetin ekonomik fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erkan, 1987;125-126):

i. Yönlendirme fonksiyonu: Fonksiyonel işlerliğe sahip bir rekabet, tüketici tercihlerine uygun olan mal ve hizmet arzının gerçekleşmesini sağlamaktadır. Böylelikle nicel ve nitel olarak pazarın mal ve hizmet donanımını iyileştirmekte, gereksiz fiyat artışı ve azalışlarını önlemektedir. Pazar ekonomisinde rekabetin yönlendirme fonksiyonu, pazarların fonksiyonu ile bütünleşerek malların kıtlık derecesini gösterme, pazar koşullarında çalışmayan işletmeyi eleyerek ayıklama fonksiyonu, malları kıtlık fiyatlarına göre koordine ederek koordine etme fonksiyonlarını birlikte içermektedir.

ii. Kaynak dağılım fonksiyonu: Üretim faktörlerinin, en etkin oldukları yerde ve üretim yöntemi içinde (teknoloji içinde) kullanılmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler maliyeti düşürücü ve karın düzeyini arttırıcı veya koruyucu yöntemlere başvurarak rasyonelleşme önlemlerine başvurmaktadır. Böylece genel ekonomi açısından kaynak tasarrufu sağlayıcı ve refah arttırıcı etkisi ortaya çıkarmaktadır.

iii. Yenilik ve teknik gelişme fonksiyonu: Rekabet, yenilik baskısı oluşturmaktadır. İşletmeler yeniliğin getirdiği geçici monopol durumdan yararlanarak pazardaki durumlarını kuvvetlendirmektedirler. Aynı zamanda rekabetle

teknik gelişmenin yayılması gerçekleşmekte ve pazarın geçiçi monopol durumu sona ermektedir.

iv. Uyum fonksiyonu: Rekabet ile büyüyen ekonominin, veriler çemberinde yol açtığı değişmelere daha hızlı uyumun gerçekleşmesi sağlanmaktadır. İşletmeler, belli bir değişikliğe, üretim programlarının, üretim yöntemlerinin ve kapasitelerinin nasıl uyum sağlayacağını öğrenmektedir. Böylece mikro ve makro ekonomik birimlerin uyum esnekliği artmaktadır. Bu sayede konjonktürel ve yapısal dalgalanmalara daha hızlı uyum sağlanarak, ekonomik krizler daha hafif atlatılmaktadır.

v. Gelir dağılımı fonksiyonu: Fonksiyonel işlerliğe sahip rekabet, gelirin ekonomik çaba ve başarıya bağımlılığını arttırarak, belirli bir çaba ve fonksiyona dayanmayan (karaborsa, haksız kazanç vb.) gelirlerin ortadan kalkmasına yolaçmaktadır. Buna bağlı olarak faktör pazarlarında ekonomik başarıya göre ücret alınması sağlanmaktadır. Fakat sosyal devlet anlayışı içinde sosyal politika ile gelirin ikincil dağılımı çok daha bozuk bir yapıya sebep olmaktadır.

vi. Kontrol fonksiyonu: Rekabet, ekonomik gücün sınırlanması ve kontrolü için toplumsal bir yöntem olarak belirlemektedir.

1.1.3. Rekabetin Değişen Boyutları

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımıyabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Mal ve hizmet kalitesi
- Maliyet azaltma

- Yenilik yaratma
- Süreklilik ve istikrarlılık

Rekabet, işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde değişime adapte edilmesini zorunlu kılmaktadır (Tuman, 1994;11-22). İşletmelerin, belirtilen unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

1.1.3.1. Stratejik Etkinlik

İşletmelerin değişen dünyada rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır (Güzelcik, 1999;45).

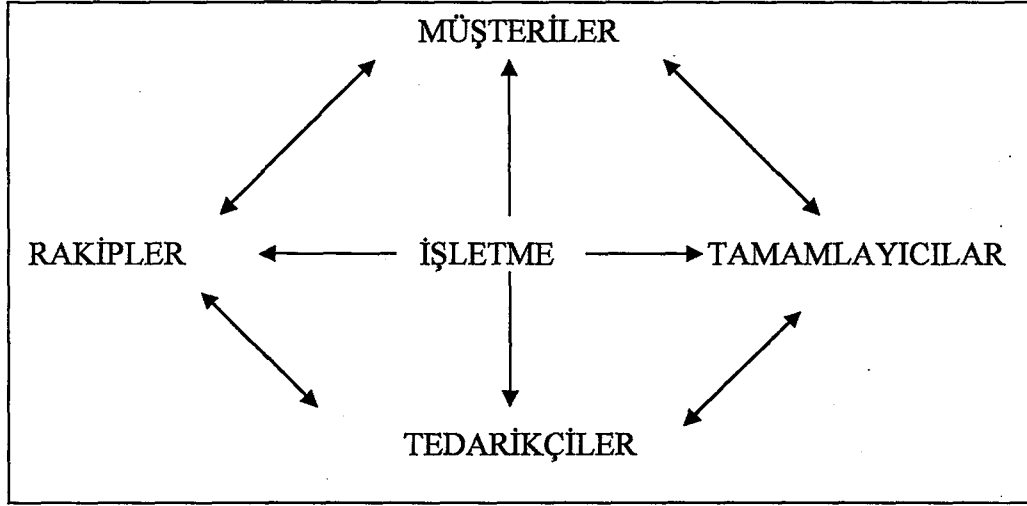
Strateji, ulusal ve uluslararası rekabetten kazanılacakları belirlemede önemli güç olarak kendini göstermektedir. İşletmelerin ayırt edici yeteneklerini ortaya koyarak rekabet ve büyüme avantajlarının nerelerde yattığını ve bu avantajlardan nasıl yararlanılabileceğini görme ve bunu somut uygulamalara dönüştürme sürecini oluşturmaktadır (İslamoğlu, 1999;41). Yine strateji, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme, ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir (Hitt ve diğ., 1998;26). Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır (Kırım, 1988;6).

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içeride çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesi sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren, 2000;6).

1.1.3.2. Ortaklaşa Rekabet

Yeni bilgiler oluşturma ve paylaşma sistemleri kurulmaktadır. Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmektedir. Rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler (Güzeltik, 1999;51). İçinde yaşanan dünyada yaratıcı stratejiler oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeler müşterileriyle konuşmak, tedarikçi işletmelerle birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak ve hatta rakiplerle birlikte stratejik işbirlikleri kurmak zorundadırlar (Brandenburger ve Nalebuff, 1998;19). Şekil 1.3 aralarında karşılıklı bağımlılığı göstermektedirler.

Şekil 1.3. Değerler Ağı



Kaynak: Brandenburger ve Nalebuff, 1998;35.

Geleneksel yaklaşımda, rakipler birbirlerini düşman gibi görmektedirler. Bu sınırlayıcı bir görüş olabilmektedir. Buna karşın Japonya’da çeşitli gıda işletmeleri düşmanlık yerine, bir araya gelerek süper marketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmanın mantıklı olmadığı görüşüne varmışlar, taşıma işini paylaşmaya karar vermişlerdir. Bunun sonucu olarak da mal teslim giderlerinde %80 azalma sağlamışlardır (Bono, 1996;35).

İş hayatında işletmelerin pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet etmeleri gerekmektedir. Ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünme sürecini içermektedir. İşbirliği olasılıklarına ve herkesin kazanacağı stratejilere duyarlı halde beklemek olmamaktadır. İşbirliği ve rekabet sonuçlarını hesaplayabilecek bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998;21).

1.1.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi

Rekabet ortamında mal, üretim ve hizmet kalitesi işletmelerin büyük bir hızla odak noktası haline gelmektedir. Bir pazarda tutunabilecek mal ve hizmetlerin

kaliteli olması son derece önemlidir. Kalite, malın ve hizmetin kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilme yeteneği olmaktadır. Mal ve hizmetin kaliteli olması; dayanaklılığı, güvenilirliği, kullanılabilirliği, arızalanmaması, bozulmaması, kolayca tamir ve bakım yapabilmesi, tüketicinin mal ve hizmetten diğer beklentilerini tam olarak yerine getirebilmesi gibi özelliklere sahip olması anlamını içermektedir. Bunun sağlanması için de işletmenin toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Bazı kalite özellikleri objektif olarak ölçülebilmektedir. Ancak bunun yanı sıra, işletmelerin kendi değerlendirmeleri ile tüketicilerin ölçümü ve değerlendirmeleri de dikkate alınmalıdır (Doğan, 2002;392).

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmetler sunamıyorlarsa rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır (Güzeltik, 1999;56). Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişimlere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler (Doğan, 2000;24).

1.1.3.4. Maliyet Azaltma

Rekabet gücünü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. İşletmelerin temel amaçları arasında üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak karlılığı artırmaktır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır (Doğan, 2000;14).

İşletmeler, içinde bulundukları sektörde lider konumda olmak istiyorlarsa rakiplerine göre daha etkili bir fiyat avantajı sağlamak zorundadırlar. Bunun yolu da büyük oranda maliyetleri azaltmaktan geçmektedir (İlter, 2002;298). İşletmelerin maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeleri maliyet azaltmaya yönelten etkenlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Bono, 1996;37):

- Birim maliyetlerin azaltılması, hem ihraç pazarında hem de iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir.
- İnsanların emeği çok pahalıdır.
- Ekonomik gerileme dönemlerinde pazarın büyüme ümidi pek az olduğundan, maliyetler azaltılarak karlılığa ağırlık verilir.

Maliyet azaltma, işletmelere her zaman çekici gelmektedir. Genel olarak riski az olan bir alandır ve tasarruf edilen maliyet, yeni atılımlardan sağlanacak gelire oranla daha doğrudan kar artışına çevrilebilmektedir. Örneğin, General Motors 1987'den beri maliyetlerini %15 azaltmasına rağmen hala Toyota'nın gerisindedir. Maliyetleri azaltma, işin sadece başlangıcı olmaktadır. Maliyetleri azaltıp sistemin içine maliyet yükselmesini önleyici yeterli önlemler konmadığı takdirde, maliyet artışları en kısa zamanda ortaya çıkabilmektedir (Drucker, 1998;207).

1.1.3.5. Yenilik Yaratma

Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de yenilik yaratmaktır. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır (Sezgin, 1993;163). Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma konusunda işletmeler (Kavrakoğlu ve diğ., 2002;80):

- Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabiliyor.
- Tüketiciye özel mallar ortaya çıkarmada rakiplere göre öncelik sağlayabiliyorlar.
- Kar marjlarını yükseltebiliyorlar.
- Tüketici tarafından daha çok tanınıyor; imaj yaratabiliyor.

- Rakip mallar pazara sunulana kadar mallarını geliştirip çeşitlendirme olanağı bulabiliyorlar.
- Malla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirebiliyorlar; rakiplerden önce maliyetleri düşürebiliyorlar; ölçek ekonomisi yaratabiliyorlar.

Dünya çapında hızlı gelişen teknolojik ilerlemeler ve artan pazar bölünmesiyle işletmeler yeni mal ve hizmetler geliştirerek sürekliliği sağlamakta ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler (Güzelcik, 1999;58).

1.1.3.6. Süreklilik ve İstikrar

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve de büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar (Aksu, 2002;7). İşletmeler, dağıtım politikalarını etkin hale getirerek sürekliliği sağlamaya çalışmaktadırlar.

Küreselleşmenin sonucu olarak hızlı hareket etmenin gerektiği günümüzde, sunulan malın ya da hizmetin tüketiciye büyük bir hızla ulaştırılması rekabette stratejik önem taşımaktadır. Chrysler Şirketi 1995'te belli modellerde özel siparişler alabileceklerini ve sipariş gününden 16 gün sonra arabaları teslim edebileceklerini bildirmişlerdir. Aynı işlem 1994'te 36, 1993'te 73 gün sürmekteydi. Bu tip pazar yapısı hızla sanayide artmaktadır (Güzelcik, 1999;58).

Tüketicilerin satıcılara ulaşması, malları görmesi ve sipariş vermesi kolaylaştıkça, satıcıların tüketicileri kendilerine çekmesi ve memnun etmeleri de kolaylaşmaktadır. Örneğin müşteri adayı, BMW'ye ait web sayfasında işletmeye ulaşabilmekte, kendi BMW otomobilinin tasarımında söz sahibi olabilmekte, aracının ne zaman hazır olacağına karar verebilmekte ve hatta ödemesini de internetten yapabilmektedir (Kotler, 2000;214).

1.2. İŞLETMELERİN YAPILARINDA VE YÖNETİM ANLAYIŞLARINDA ORTAYA ÇIKAN YENİ YAKLAŞIMLAR

Günümüz dünyasında hemen hemen her alanda hızı giderek artan değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim süreci, özellikle bilgi ve teknolojiye yakın duran iş dünyasında daha çabuk ve yoğun hissedilmektedir. Pazarların küreselleşmesi, piyasanın egemenliğini artırması, mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi, teknoloji geliştirme maliyetlerindeki artış ve benzeri pek çok gelişme işletmeleri yoğun rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler bu yoğun rekabetle baş edebilmek ve rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmek için; yönetim felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar (Çam, 2002;IX).

Son yıllarda yönetim sistemi alanında pek çok yeni gelişme olmakta, yeni kavram ve uygulamalardan söz edilmektedir. Bu yeni kavram ve uygulamalar birbirleriyle yakından ilişkilidir ve hatta bazıları bir diğerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1999;290). Bunların başlıcalarını; öğrenen örgütler (learning organizations), değişim mühendisliği (reengineering), stratejik işbirlikleri (strategic alliances), şebeke örgütler, küçülme (downsizing), temel yetenek (core competence) ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) oluşturmaktadır.

1.2.1.Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında örgütlerin en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir (Budak, 2000;1). Örgütler, bilginin davranış kurallarında biriktirildiği, sürekli şekillendirdiği, sakladığı ve değiştirdiği sosyal kurumlardır (Öğütveren, 2000;648).

Doğru ve güvenilir bilgi, örgütleri değer yaratma ve yaratılan değerın sürekli sağlanması yanında; karar almanın kademeler arasında yayılmasını, hiyerarşik kademelerin azaltılmasını, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, süreç performansının kontrol edilmesini ve örgütsel gelişim çabalarının ölçülmesini sağlamaktadır. İşletmenin rekabet gücü açısından bilginin taşıdığı önem, örgütün öğrenebilme yeteneğine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Örgütler bilginin tek elde toplandığı yapılardan giderek uzaklaşmaktadırlar. Bunun yerine herkesin, her zaman ve her konuda öğrenmesini, öğrendiklerini paylaşmasını hedefleyen yapılar benimsenmektedir (Saruhan, 2002;VI).

Öğrenen örgüt, doğrudan örgüt içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen bilgilerin oluşturulması, dağıtımı, yorumlanması ve değişen koşullara başarılı bir şekilde uyum sağlanması sürecidir (Özalp ve diğ., 1998;21). Her kademedeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırmalarıdır (Öğütveren, 2000;648). Öğrenen örgütler, öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan örgütlerdir (Rosen, 1996;177). Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendilerini yenilemekte ve geliştirmektedirler.

Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, ürünlerin çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı bir pazarda, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yapması gereken, yeni bilgiler geliştirip bu bilgileri örgütün tamamına yayması, çok kısa sürede uygulayabilmesi ve yeni ürünleri üretebilmesine bağlıdır (Koçel, 1999;336). İşletmelerin bunu başarabilmeleri için öğrenen örgüt olması gerekmektedir. Öğrenerek kendilerini yenileyen işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk ve başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedirler.

1.2.2. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Değişim mühendisliği, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilere daha iyi hizmet sunabilmelerini amaçlayan bir yönetim kavramı olarak görülmektedir. İşletmelerin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler yapmayı öngörmektedir. Değişim mühendisliğinde satınalma, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi bütün işletme fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir faaliyet ve bu faaliyetlerin oluşturduğu süreçler dikkatle ele alınarak bir değerlendirmeye tabi tutulmakta; verimsiz ve etkin olmayan ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. Bu süreçler, işletmelerin pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir (Koçel, 1996;34). İşletmelerin çoğu esas faaliyetlerine yaptığı harcamadan daha fazlasını değer yaratmayan diğer fonksiyonlara harcamaktadırlar. Bu anlamda değer yaratmayan fonksiyonların (bazı hizmet veya mallar) kurum dışından sağlanması dış kaynak kullanımı ile örtüşmektedir.

Günümüzde pek çok işletme, süreçlerini bütün olarak değişim mühendisliğinden geçirmek amacıyla tedarikçilerle, müşterilerle ve ilgili diğer taraflarla birlikte çalışmaktadır. Kimi durumlarda bu süreçler bütün endüstri çapında ele alınmaktadır. Bu konuya, tüketici mallarının imalatçının tesislerinden perakendecinin raflarına aktarılması süreçlerinin yeniden yaratılması örnek olarak verilebilir. Süreçler yüzlerce imalatçıyı, binlerce perakendeciye ve aradaki düzinelerce teslimat şirketini, toptancıyı ve dağıtımçıyı içermektedir (Hammer ve Stanton, 1995;208).

Değişim mühendisliği, mevcut durumu iyileştirme ve düzeltme çalışması anlamına gelmemektedir. Yerleşmiş fikir ve uygulamaları tamamen reddederek, her şeye yeniden ve sıfırdan başlamayı hedeflemektedir. Değişim mühendisliği uygulamaları oldukça zordur (Marangoz, 2002;72). Bu nedenle değişim mühendisliği radikal değişim öngören bir yönetim kavramı olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin yeni rekabet koşullarına uygun faaliyet gösterebilmeleri için uygulayabilecekleri yöntemlerden biri olan değişim mühendisliği faaliyetinin başarı ile sonuçlanması bir takım ilkelere uygun olarak yürütülmesine bağlı olmaktadır. İşletmelerin bu ilkeleri gözden uzak tutmadan değişim mühendisliği faaliyetini yürütmeleri gerekmektedir. Değişim mühendisliği faaliyetinin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biri örgüt içinde yöneticilerin ve çalışanların değişim mühendisliğinin gerekliliğine inanmalarıdır (Carter, 1998;138). Eğer bu inanç sağlanabilirse değişim mühendisliğinden beklenen faydaları elde etmek çok daha kolay olabilecektir. Bunun dışında değişim mühendisliği faaliyeti, işletme içinde diğer iş geliştirme programları ile karıştırılmamalı, değişim mühendisliğinin kökten değişiklikleri gerektirdiği gözden uzak tutulmamalıdır. Değişim mühendisliği faaliyetinin temel koşulları olarak ifade edilebilecek bu unsurların örgüt içinde sağlanması her ne kadar güç ise de değişim mühendisliği faaliyetinin geleceği açısından önemli olmaktadır (Nalbantoğlu, 2000;106).

1.2.3. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances)

Küreselleşen dünya pazarlarında, işletmelerin tek başlarına rekabet kaynaklarının tamamına sahip olabilmeleri pek mümkün görünmemektedir. Rekabetin gelişmesiyle birlikte işletmeler arasında karşılıklı yakınlaşmalar meydana gelmektedir (Rever ve Zollo, 2000;164). Rekabet avantajı oluşturmak amacıyla işletmelerin karşılıklı yakınlaşmaları işbirliğini stratejik bir faktör haline getirmektedir.

Stratejik işbirlikleri, birden çok işletmeyi bir araya getiren, işletmelerin bu işbirliği sayesinde birbirlerinin zayıf yönleriyle baş ederken diğer taraftan güçlü yönlerinin pekiştirilmesi amacıyla kendi bağımsız yapılarını koruyarak meydana getirdikleri oluşumlardır (Çancı, 2001;124). İşletmelerin kendilerini stratejik işbirliğine yönelten temel zorunluluklarını; kendilerini stratejik olarak konumlandırmak, rakiplerin ve tamamlayıcı işletmelerin ortak tercihi yoluyla rekabetçi yetenekler kazandırmak, yeni pazarlara ulaşmak ve yeni fırsatlar yaratmak

veya izlemek için ortak uzmanlaşma yoluyla olanaklarını birleştirmek, hem yetenek eksiklerini gidermek hem de yeni yeterlikler kazanmak için işbirliği yoluyla öğrenme ihtiyacı oluşturmaktadır (Doz ve Hamel, 1999;46).

İşletmelerde stratejik işbirliğinin temel özelliği, verimliliği arttırmak, insan ve sermaye kaynağının üretim ve pazarlama sürecinde etkin kullanımına katkıda bulunmaktır. Bir diğer özelliği de işletmeler arası bilgi ve teknolojinin değişimi yanında bu ortaklıktan kaynaklanan sinerjik bir kısım ilave kazançlar elde edilmesidir. Stratejik işbirliği yapan işletmeler, ayrı bağımsız yönetsel yapılarını işbirliği süreci içerisinde devam ettirmeleri için dolayı ayrıldıklarında da kendi başına işbirliği öncesinde olduğu gibi yaşamlarına devam edebilmektedirler (Çancı, 2001;125).

Bugünün koşullarında rekabeti sürdürebilmek için işbirliği kaçınılmaz hale gelmiştir (Lei ve Hitt, 1995;849). Örneğin Microsoft ile IBM arasında stratejik işbirliği bulunmaktadır. Microsoft, yazılım (software) teknolojisini IBM donanım (hardware) teknolojisine uygun olarak geliştirmektedir. Bu ilişkideki karşılıklılık (colleborate) her iki tarafın da yararlanacağı sonuçlar doğurmaktadır (Nalbantoğlu, 2000;112).

1.2.4. Şebeke Örgütler

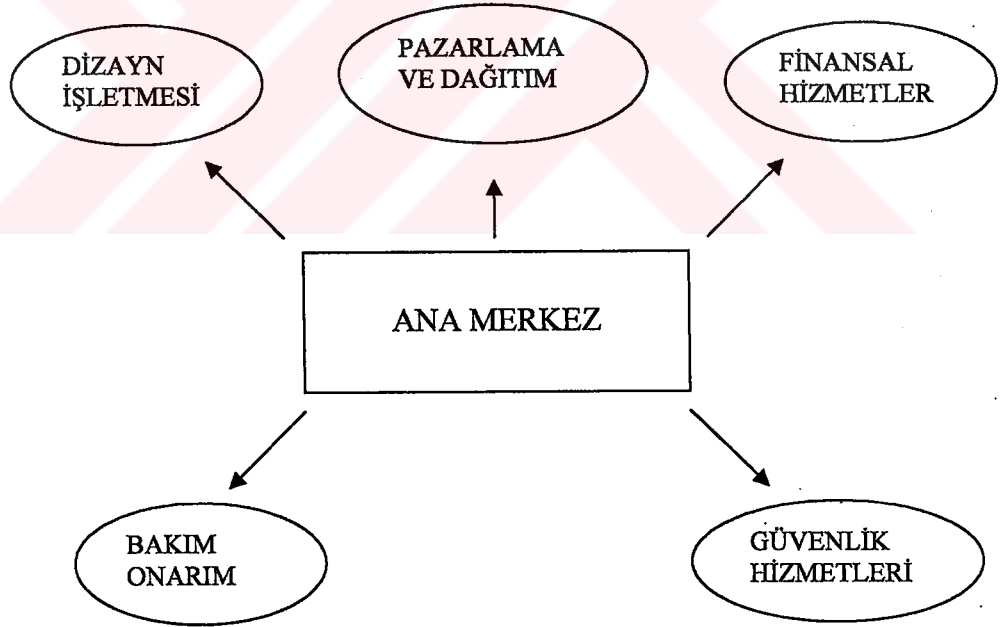
Örgütler küreselleşme süreciyle birlikte pazarda rekabetçi üstünlük, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için yapılarını yeniden tasarlamaya girişmişlerdir. Bu tasarımlar arasında şebeke örgüt yapıları önemli bir yere sahiptir.

Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek amacıyla iki veya daha fazla işletmenin aralarında iş bölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelleridir. Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giderek mal ve hizmet

üretimi ile satış konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğuna şebeke örgüt adı verilmektedir (Eren, 2000;264-265).

Şebeke örgüt yapılarının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılması olanağını sağlamaktadır. Şebeke örgütün diğer bir özelliği de daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Şebeke yapıda işletme ana fonksiyonlarının çoğunu farklı işletmelere vermekte ve bunların faaliyetlerini merkezden koordine etmektedir (Vergiliel, 2001;1). Bu tip örgüt, ana merkez ve ana merkezin etrafında bulunan uzmanlardan oluşan bir şebeke ile çevrelenmiş olarak şekil 1.4’de görülmektedir (Daft, 2000;326-327).

Şekil 1.4. Şebeke Örgüt Yapısı



Kaynak: Eren, 2000;374.

Bir çatı altında toplanmaktan çok finansal, dizayn, bakım-onarım, güvenlik ve dağıtım gibi hizmetler başka örgütlerce yapılmakta ve bunlar merkez ofise elektronik

olarak bağlanmaktadır. Şebeke örgütlerin bir sonraki gelişimi sanal şebeke örgütlerdir. Bu örgüt yapısında, sürekli olarak gelişen bir grup işletme, belli özel imkanlardan yararlanmak ve stratejik avantajlardan faydalanmak için geçici olarak birleşmekte ve daha sonra amaçlara ulaşınca dağılmaktadır. Veriler ve bilgiler ilgili işletmeler tarafından elektronik olarak paylaşılmaktadır.

Şebeke örgütlerindeki genel yaklaşımın, işletmeleri ana amaçlarına döndürmek olduğu görülmektedir. İşletmelerin ana konularda uzmanlaşmaları ve yoğunlaşmalarına yönelik bu yaklaşım, örgütlerin gelişmeye ve çevreye uyumuna olanak sağlamaktadır.

1.2.5. Küçülme (Downsizing)

Küreselleşen dünyada, ticari ve endüstriyel rekabet artışı ile birlikte, hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlamak için gelişen iç ve dış çevre koşullarına göre kaynakların rasyonel olarak kullanılması gerekmektedir (Zehir ve Ceylan, 2002;49). Kaynakların rasyonel kullanılmasında işletmeler için küçülme kaçınılmaz bir seçenek haline gelmektedir.

Küçülme, işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet gücünü ve pazar payını koruyabilmesi için kullanacağı stratejiler içinde yer almaktadır (Appelbaum ve diğ., 1999;535-552). İşletme birleşmeleri, satın almalar, değişim mühendisliği, bürokratik fonksiyonların azaltılması ve dış kaynak kullanımı sonucu işletme küçülmesi gerçekleştirilebilir. Küçülme, işletmede verimsizliği ve harcamaları azaltarak, işletmenin pazardaki yerini yeniden değerlendirip gelecekte daha başarılı olması için alınan bir karardır (İslamoğlu, 2002;96).

Belirtilmesi gereken bir diğer husus da, küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının bir küçülme ile sonuçlanmayabilmesidir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedir. İşletmenin kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta ancak dış kaynak kullanımı arttırılmak suretiyle

eskisinden daha fazla iş yapılması dolayısıyla finansal sonuçları büyütmek imkanı bulunabilmektedir (Koçel, 1999;333).

İşletme küçülmesi, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile maliyetleri indirme (Mathis ve Jackson, 1997;13), personel sayısını, iş ve süreçlerini azaltmak anlamındadır. Bu anlamda küçülmenin amaçlarını; karar sürecini hızlandırmak, harcamaları kısmak, verimliliği ve sinerjiyi arttırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek olarak sıralayabiliriz (Koçel, 1999;332).

1.2.6. Temel Yetenek (Core Competence)

Küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları işletmeleri kaliteyi yükseltmeye, daha ucuz ve çabuk üretime teşvik etmektedir. Bu anlamda da pazardaki rekabet avantajlarını korumak için işletmeler temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, diğer faaliyetlerini başka işletmelere devretmektedirler (Lazar, 1996;280).

İşletmelerin birinci derecede yer alan stratejik yönetim kararlarından biri; örgütün teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir. Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir işletmenin iyi yaptığı işler bütünüdür ve temel yeteneğin bir çok çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü gibi konular içermektedir. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu avantajların telafi edilememesi, çok maliyetli olmaması ve rakiplere karşı zaman kazandırması gibi önemli bir takım kriterlere sahip olunması gerekmektedir (Thompson ve Strickland, 1992;89). Temel yetenek disiplinleri tamamen işletmeye özgü beceri türlerinden oluşmaktadır (Hamel, 1991;83).

İşletmelerin sahip olduğu yeteneklerin temel yetenek özelliği taşıması için: İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olması; rakipler tarafında kolayca görülmemesi; işletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılması; taklit edilmesi güç olması; belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmesi; işletmenin küçülmesi, stratejik işbirlikleri oluşturması, şebeke örgüt yapısına katılması, dış kaynak kullanımı gibi kararlar alınmasında temel rol oynamasıdır (Koçel, 1999;298).

Günümüzde işletmelerin, müşterilerini ve diğer çıkar gruplarını rakiplerinden daha çabuk memnun edebilecek kendi temel yeteneklerini belirlemesi, bunları konumlandırması, koruması ve geliştirmesi veya ihtiyaç duyulduğunda yeni temel yetenekler oluşturması zorunlu hale gelmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996;288-303).

1.2.7. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler bütün dünya çapında değişik bölge ve sanayilerde rekabeti artırmaktadır. İşletmeler içinde bulundukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği yükseltmek, temel yetenekleri üzerine odaklanabilmek vb. gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton ve Wright, 1998;94). Dış kaynak kullanımı ile işletmeler zaman ve kaynaklarını kendi temel yetenekleri üzerine daha etkili bir şekilde odaklamak üzere serbest kalmaktadır (Barutçugil, 2002;159).

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinmelerinin %60'ını işletme dışındaki kaynaklardan temin etmektedirler. Faaliyet ve gereksinmelerini işletme dışındaki kaynaklarla sürdüren işletmelerin işlerinde artışlar olmaktadır. İmalatçıların çoğu, markalı mal üreten bir imalatçı ile ortak olarak (bir otomobilin fren sistemi, bir koltuk sistemi gibi) entegre sistemler tasarlayan ve üretilen tek bir tedarikçi ortakla çalışmayı tercih etmektedir. Bugün işletmelerin büyük bir bölümü diğer

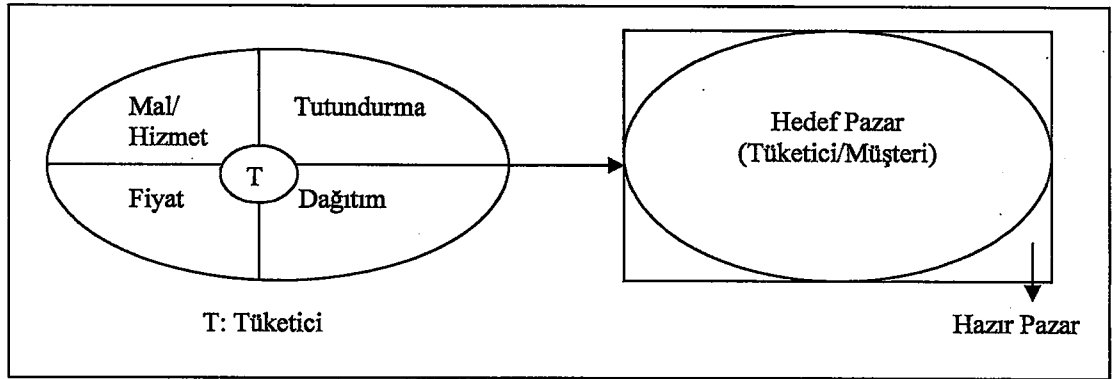
işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadırlar (Kotler, 2000;20).

1.3. REKABET DEğİşKENİ OLARAK DAğITIM KANALLARI

Mal ve hizmet ticareti yapan işletmeler, hedef pazardaki tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını saptayarak, onlara en fazla fayda yaratabilecek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek bir pazarlama karması (mal, fiyat, tutundurma ve dağıtım) sunmak zorundadırlar. İşletmelerin hedef pazardaki başarısı pazarlama karmasının (şekil 5) birbirleriyle uyumlu ve optimal düzeyde etkilenmesine bağlı bulunmaktadır. Sadece bir ya da birkaç fonksiyonun başarılı olması yeterli olmamakta ve bunun yanı sıra kaynak israfına da neden olmaktadır (Aksu, 2002;4).

İşletmeler hedef pazar bölümlerine zaman ve miktar faktörlerini de dikkate alarak, sürekli olarak mal ve hizmet vermek zorundadırlar. Aksi takdirde tüketiciler rekabet ortamının getirdiği alternatif mal ve hizmet olanaklarından yararlanarak, başka mal ve hizmet alabileceklerdir. Bu durumda, sürekliliği sağlayamayan işletmeler pazar paylarını rakiplerine kaptırabileceklerdir (Aksu, 2002;5). İşletmeler pazara sunmak istedikleri mal ve hizmetleri büyük ölçüde bir kanal kullanarak tüketiciye arz etmektedirler (Griffin ve Pustay, 2001;478). Bu fonksiyon, mal ya da hizmetin tüketicinin kullanımına özellikle son tüketicinin kullanımına sunulması, pazarlama faaliyetlerinin tamamlayıcı, son halkasını oluşturan dağıtımı ifade etmektedir. Bu amaçla mal ya da hizmetlerin tüketiciye en etkin bir biçimde ulaştırılmasında işletmeler kendi yapılarına uygun bir dağıtım kanalını kullanmak zorundadırlar. Günümüzde pazardaki değişiklik ve yoğun rekabet dağıtımın etkinliğini ve önemini gittikçe arttırmaktadır (Erdil, 2001;188).

Şekil 1.5. Pazarlama Karması



Kaynak: Tek, 1999;67.

Dağıtım, mal ya da hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime ulaştırmak için girişilen çabaları birleştiren bir süreçtir (İslamoğlu, 1999;416). Bu süreç zaman, yer ve mülkiyet faydaları yaratmaktadır. İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetler için her zaman uzak yerlere gitmeyi ve bunun için çok zaman harcamayı istememektedirler. Alıcı ve satıcı arasındaki uzaklığın en aza indirilmesiyle, mal ve hizmetlerin tüketicilere yakın yerlerde bulundurulması zaman ve yer faydaları oluşturmaktadır. Mal ve hizmetlere değer katılarak tüketici tatmini artırılmış olmaktadır (Aytuğ, 1997;170).

Pazarlamanın talep yaratma ve talebi karşılama olarak iki temel işlevi bulunmaktadır. Talebi karşılamak dağıtım ile mümkün olmaktadır. İşletmelerde dağıtım birbirleriyle ilişkili olarak iki ana bölümde ele alınmaktadır (İslamoğlu, 1999;415). Bunlardan birincisi, dağıtım kanallarının seçilmesi; nasıl bir dağıtım şeklinin uygulanacağı, malların tüketiciye ulaştırılmasında, ne tip ve ne sayıda araç kullanılacağı kararlarıdır. İkincisi ise, fiziksel dağıtım; malların üretim yerlerinden tüketicilere malın gelmesi gereken yere zamanında ve en az maliyetle ulaşmasıdır (Mucuk, 1999;242).

1.3.1. Dağıtım Kanalı ve Alternatifleri

Dağıtım kanalları, mal ve hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi örgütsel birimler ile işletme dışı kuruluşların (acenteler, toptancılar, perakendeciler vb.) oluşturduğu örgütler veya yapılarıdır (Tek, 1999;519). Üreticiler, işletmelerin içindeki örgütsel birimleriyle malların hareketini sağlayabildiğinden kanalın bir ucunda, tüketiciler de malların fiziksel hareketini sağlayabildiklerinden diğer ucunda yer almaktadırlar. Üreticiler ve tüketiciler arasında da aracı işletmeler bulunmaktadır (Mucuk, 1999:296).

Dağıtım kanalı kararlarının, en önemli pazarlama kararları arasında yer almasına yol açan iki önemli yönü vardır (Mucuk, 1999;243);

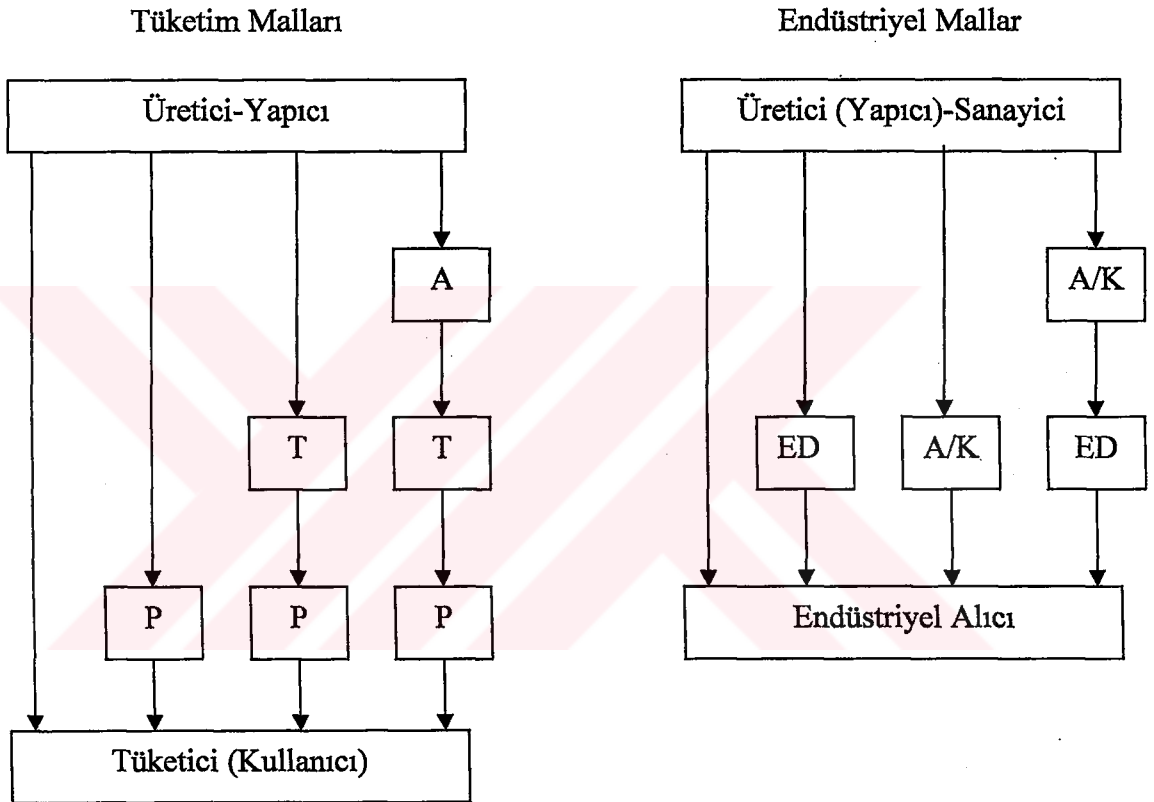
1. İşletmelerin malları için seçtikleri dağıtım kanalları bütün diğer pazarlama kararlarını etkilemektedir (Örneğin, sınırlı dağıtımın veya yoğun dağıtımın benimsenmesi reklam ile fiyatlandırma kararlarına etki eder).
2. Bu kararlar, işletmelerin diğer işletmelere karşı uzun süreli taahhüt ve bağlantılar içine girmesine sebep olurlar (Bir otomobil üreticisi, otomobillerinin satışını yapmak amacıyla bağımsız satıcılarla bir sözleşme yaptığı zaman, koşullar değişse bile üretici, sözleşme yaptığı işletmeleri kolayca kaldırıp kendi satış olanakları ile otomobil satamaz).

İşletmelerde dağıtım değişik yollarla gerçekleşmektedir. İşletmelerin bazıları doğrudan dağıtım yöntemini uygularken, bazı işletmeler de değişik tür ve sayıda araçların yer aldığı dolaylı dağıtım yöntemini kullanmaktadırlar (Jain, 2001;353). Doğrudan dağıtım, mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ya da endüstriyel alıcılara, araçlar kullanılmaksızın sunulması, dolaylı dağıtım ise, toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmeler kanalıyla ulaştırılmasıdır (Evans ve Berman, 1997;421).

Tüketim mallarında dağıtım kanalları genellikle üretici, toptancı, perakendeci ya da üretici, perakendeci zincirinden oluşmaktadır. Bazı üretici işletmelerin

doğrudan tüketiciye satış yaptıkları görülse de çoğu üreticiler ya yeterince büyük işletme olmadıklarından ya da toptancı ve perakendeciler, malların daha etkin biçimde dağıtımını sağladıkları için dolaylı dağıtım yapmaktadırlar. Endüstriyel pazarlarda tüketim mallarına oranla dağıtım kanalları daha kısa ve daha az olmaktadır (Aytuğ, 1997;170).

Şekil 1.6. Tüketim ve Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalı



A: Acente/Aracı T: Toptancı P: Perakendeci K: Komisyoncu ED: Endüstriyel Dağıtım

Kaynak: Tek, 1999;522.

Şekil 1.6'da tüketim ve endüstriyel malların dağıtımında kullanılan dağıtım kanalı alternatifleri görülmektedir. İşletmeler bu kanallardan birini ya da birkaçını bir arada kullanarak mallarını son tüketicilere ulaştırmaktadırlar. Aracı işletmelerin kullanımı, kendisinden daha etkin olarak dağıtım fonksiyonunu yerine getirmesi durumunda tercih edilmektedir.

Tüketim mallarında kullanılan dağıtım kanalları şöyle ifade edilebilir (Özcan, 1999;134):

- **Üretici-Tüketici:** Bu kanal en kısa ve basit olan dağıtım seçeneği olup; burada mal üreticiden tüketiciye aracı kullanmadan ulaştırılmaktadır. Diğer bir ifade ile doğrudan dağıtım denilmektedir. Tüketicilerin işletmeye gelip mal almaları durumunu buna örnek olarak gösterebiliriz. Tüketicilere malları ulaştırmanın bir yolu da posta ile siparişlerdir. Alternatif olarak satış elemanları tüketicilerin ayağına gönderilerek onlardan sipariş alınabilmektedir. Ayrıca telefonla satış yapmak daha çok mevcut müşteriler için geçerli olmaktadır. Doğrudan dağıtım kanalında pazarlama eylemlerini büyük ölçüde üretici üstlenmektedir.
- **Üretici-Perakendeci-Tüketici:** Mallar üreticiden tüketiciye doğrudan değil fakat aracı konumunda olan perakendeci tarafından aktarılmaktadır. Bu nedenle aracının olduğu kanallara dolaylı ya da aracılı dağıtım kanalı denmektedir. Büyük perakendecilerin çoğu imalatçılardan ve tarımsal üreticilerden satın alıp tüketiciye satmaktadırlar. Bu kanal türünde depolama ve taşıma işlevlerini üstlenen başka bölümler olmadığı için bu eylemler ya üretici ya da perakendeciler tarafından üstlenilmektedir (Doğan, 2002;414).
- **Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici:** Bazı durumlarda üreticiler, acenteler aracılığıyla mallarını önce toptancıya satmakta ve mallar buradan kanaldaki diğer aracılara izleyerek tüketicilere kadar ulaştırılmaktadır. Üreticiler, mallarını toptancılara satmak için gerekli kaynaklardan ya da yeterli uzmanlıktan yoksun olma durumlarında yardımcı araçlardan destek almaktadırlar.

Endüstriyel malların dağıtım kanalları da tüketim malları kanallarından pek farklı değildirler. Tüketim malları kanallarındaki toptancının yerini endüstriyel dağıtıcının alması, ikisi arasındaki temel farklılık olmaktadır. Aynı zamanda kanal

boyu, diğerk bir ifadeyle kanaldaki aracı sayısı daha azdır. Endüstriyel malların dağıtımında kullanılan kanallar:

- **Üretici-Endüstriyel Alıcı:** Endüstriyel mallarda en yaygın olarak kullanılan dağıtım seçeneğidir. Üretici ya da imalatçı kendi satış gücü yardımıyla doğrudan özellikle büyük endüstriyel müşterilere satış yapmaktadırlar. Özellikle büyük makine ve tesisler bu yoldan ulaştırılmaktadır.
- **Üretici-Endüstriyel Dağıtımıcı-Endüstriyel Alıcı:** Üreticinin mal dağıtımını kendisi için pek ekonomik bulmadığı durumlarda kullandığı yoldur. Dağıtımıcılar belli bir üreticiden başka diğerk üreticilerinde mallarını yani rakip malları pazarlayabilmenin yanı sıra, satış geliştirme çabalarına, fiyatlandırma ve diğerk işlemler konularında üreticilerden bağımsız hareket etme esnekliğine sahip olmaktadır.
- **Üretici-Acente (Komisyoncu)-Endüstriyel Alıcı:** Kendi pazarlama bölümü olmayan ya da yeni bir malı pazara süren işletmeler bu kanaldan yararlanmaktadırlar. Yine, yeni bir pazara bilinen bir malla girmek isteyen işletmeler de bu kanalı kullanmaktadırlar.
- **Üretici-Acente(Komisyoncu)-Endüstriyel Dağıtımıcı- Endüstriyel Alıcı:** Bu dağıtım kanalı endüstriyel alıcıya doğrudan mal satmanın güç olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Kanalda mallar üreticiden acenteye, buradan da endüstriyel dağıtımıcı aracılığı ile endüstriyel alıcıya ulaştırılmaktadır. Üreticiye bağılı acentenin yeterli beceri ya da kaynaklardan yoksun oluşu kanala endüstriyel dağıtımıcı eklenmesinin nedenini oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, malların süratle endüstriyel alıcılara ulaştırılmasının gerektiğı hallerde de yararlanılan bir kanal olmaktadır.

1.3.2. Dağıtım Kanalının Seçimi

Dağıtım kanalı, üreticilerin, toptancıların, perakendecilerin ve tüketicilerin karşılıklı ilişki kurdukları bir sistem olduğuna göre bu sistemin bütün olarak işlerliği önemlidir. Kanalda yer alan birimlerin ya da kanal üyelerinin ayrı ayrı yaptıkları eylemlerin düzenlenmesi ve birimler arasındaki işbirliğinin sağlanması zorunlu olmaktadır (Cemalcılar, 1988;176).

Malların ve pazarların sahip oldukları özellikler birbirlerinden farklı olduğundan en etkin dağıtım kanallarının belirlenebilmesi için işletme, pazar, mal, çevresel özelliklerin analiz edilmesi gerekmektedir. Dağıtım kanalı belirlenirken her mal, kendi hedef ve koşullarının içinde değerlendirilmelidir (Tatlıdil ve Oktav, 1992;146). Seçilecek dağıtım kanalının, işletmelerin temel pazarlama amaçlarına uygunluğu da önemlidir (Önce, 1991;99). İşletmeler, mal ve hizmetlerini pazara en etkin ve verimli bir şekilde ulaştıracak dağıtım kanallarını seçmek isteyeceklerdir. Dağıtım kanallarının seçiminde dikkate alınacak temel özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırmamız mümkündür (Aytuğ, 1997;176):

i. Üretimin veya Malın Özellikleri

İşletmelerin ürettiği ve pazarlamaya çalıştığı mal ve hizmetlerin özellikleri dağıtım kanalı seçiminde önemli rol oynamaktadır. Malın tüketici, endüstriyel, dayanıklı ve dayanıksız olmasına göre ihtiyaç duyulan dağıtım kanalı farklıdır. Yine malın birim değeri, ağırlığı, hacmi, devir hızı, fiyatı, bozulabilirliği, kolay bulunabilirliği, teknik özellikleri de alternatiflerin seçiminde etkili olmaktadır.

ii. Tüketicinin ve Pazarın Özellikleri

Üretici ve tüketici arasında bir köprü oluşturmasından dolayı dağıtım kanalları ile ilgili alınacak kararlarda tüketicinin ve pazarın özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Malın satılabileceği pazar, pazardaki tüketici miktarı, pazarın coğrafik yoğunluğuna (dağınık ya da belli bölgelere toplanmış olmaları) bağlı olarak

dağıtım kanalı farklılık gösterecektir (Tokol, 1996;113). Ayrıca satış hacmi, tüketicilerin satın alma sıklığı ve siparişlerin büyüklüğü kanalın seçimini etkilemektedir.

iii. Rekabet ve Çevre Özellikleri

Pazarda mevcut ve olası rakipler ile bunlar arasında ortaya çıkan ya da çıkabilecek olan rekabet ve çevresel özellikler de seçilecek kanal üzerinde etkili olmaktadır (Karabulut ve Kaya, 1988;48). Dağıtım kanalı açısından rekabetle ilgili olan önemli konulardan biri, seçilecek dağıtım kanallarının neden olacağı veya hizmet edeceği pazar bölümünün, kanal içinde kaçınılmaz olarak var olacak rekabeti arttırmayacak, hatta önleyecek kadar etkin olması gerekmektedir. Bununla birlikte kanalların seçiminde ekonomik koşullar, sosyal ve hukuki yapı gibi çevresel özelliklerden de etkilenir (Kotler, 1976;192). Enflasyon, faiz oranları, döviz piyasası vb. gibi ekonomik göstergeler ve bunlarla ilgili çıkarılacak kanunlar kanal hedeflerini etkileme konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

iv. İşletme ve Aracı Özellikleri

İşletmenin büyüklüğü, finansal durumu, pazardaki konumu, yönetimdeki başarısı, geçmişteki kanal deneyimlerinin önemi büyüktür. Aracıların sağladığı hizmetlerinin, elverişlilik derecesinin, işletmenin politikalarına uyabilme seviyelerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Dağıtım kanallarının seçiminde üzerinde durulması gereken diğer konular, alternatif kanalların üreticinin yapacağı sermaye yatırımı, fırsat maliyeti, üretici işletmenin kanalı denetim olanağı ve kar kriterine göre değerlendirilmesidir. Bu değerlendirilmeler sonucu işletmenin dağıtım kanalı amaç ve stratejilerine en uygun kanalı seçmek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tokol;2001:285).

Dağıtım kanallarının seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlayacak bazı genel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Mucuk, 1999;248):

1. Dağıtım kanallarının, son tüketiciden başlayarak geriye doğru üreticiye gelecek biçimde düşünümlerek düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü tüketicilerin satınalma alışkanlıkları dağıtım kanallarını belirlemelidir.
2. Oluşturulacak dağıtım kanalları işletmenin pazarlama programının amaçlarına uygun olmalıdır. Eğer yaygın dağıtım amaçlanıyorsa, sadece perakende düzeyinde satış yeterli ve uygun olmayacaktır.
3. Önceden belirlenmiş bir pazar payını sağlayacak şekilde dağıtım kanalları oluşturulmalıdır. Pazar payını azaltıcı özellikte bir yol izlememelidirler.
4. Dağıtım kanalları, bir kanalı kullanmanın diğerinden vazgeçmeyi gerektirmeyeceği biçimde esnek olmalıdır. Üretici işletmeler toptancılar aracılığıyla dağıtım yapıyorsa, onun doğrudan üreticilerden alım yapmak isteyen büyük perakendecilere satış yapması engellenmemelidir.
5. Mallarla ilgili dağıtım kanallarındaki bütün işletmeler arasında ileri seviyede bir karşılıklı bağımlılık mevcut olduğundan, her işletme diğerini desteklemek durumundadır; üretici toptancının, toptancı da perakendecinin iyi çalışması ve başarılı olması ile başarı sağlayabilecektir.
6. Bütün aracıları ve dağıtım kanallarını sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutmalı ve gerektiği zaman gerekli değişiklikleri yapmalıdır. Aracı işletmeler ekonomik ve sosyal bakımdan arzu edilir oldukları ölçüde var olabilmektedirler. Ayrıca, rekabet ortamında yeni görevler üstlenecek ya da mevcut işleri daha iyi yapacak yeni araçlar ortaya çıkabilecektir. Dağıtım kanallarının geliştirilip düzenlerini kurduktan sonra sürekli olarak gözetilmesi gerekmektedir.

1.3.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri

Aracılar, dağıtım kanallarında yer alan mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan ya da destekleyen işletmelerdir (Doğan, 2002;423). Dağıtım kanallarında görev yapan aracı işletmeler çok değişik yapılar göstermekte ve işlevleri yerine getirmektedirler. Bu işletmeleri dağıtım faaliyetlerine katkıları bakımında önce iki gruba ayırmak mümkündür. İlk gruptaki işletmeler, dağıtım faaliyetlerinin yürütülmesine katkı sağlayan yardımcı işletmeleri oluşturmaktadır. Bunlara taşıma, depolama, sigorta işletmeleri örnek verilebilir. İkinci gruptaki işletmeler ise, ticari faaliyetleri yürüten işletmelerdir (İslamoğlu, 1999;425). Toptancılar ve perakendeciler gibi aracı işletmeler bunlara örnek verilebilir.

Toptancılık ve perakendecilik, üretilen mal ve hizmetlerin tüketim için ya da örgütsel ihtiyaçları karşılamak amacıyla satın alınmasını kolaylaştırmaktadır (Weitz ve Jap, 2000;218). Toptancılık, malların diğer işletme veya örgütlere, perakendecilik ise son tüketicilere satışını ve geçişini sağlamaktadır. Bütün satışlar toptan veya perakende ticari işlemlerdir. İkisi arasındaki fark satın alma amacına dayanmaktadır. Dağıtım kanallarındaki pek çok malın pazarlamasında toptancı ve perakendeci oldukça önemli bir yere sahiptir (Mucuk, 1999;253).

1.3.3.1. Toptancı İşletmeler

Toptancı işletmeler dağıtım kanalında önemli bir role sahip kanal üyelerinden birini oluşturmaktadırlar. Sayılarının çokluğu ve küçük ölçekli olmalarından dolayı bu işletmeler sık sık eleştirilmektedir. Ancak, özellikle küçük ölçekli üretici ve perakendecilerin hakim olduğu pazarlarda, toptancılar olmadan ekonomik hayat sağlıklı bir şekilde yürütülememektedir (İslamoğlu, 1999;433).

1.3.3.1.1. Toptancılık Kavramı ve Fonksiyonları

Doğrudan doğruya perakendecilere, diğer toptancılara, endüstriyel, kurumsal alıcı veya kullanıcılara mal satan, son tüketicilere önemsiz oranlarda satış yapan kişi

veya işletmelerin faaliyetlerine toptancılık denilmektedir. Toptancılık, alıp satmak ya da ticari amaçla başka mal ve hizmetlerin üretimi veya bir örgütü yürütmek için kullanmak üzere mal ve hizmetleri satın alanlara satış için girişilen bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Toptancılık kavramı, dağıtım aracılığı ettikleri malların mülkiyetini üzerlerine geçiren işletmeler ile acente, komisyoncu vb. gibi mülkiyeti üstlenmeyip önemli toptancılık faaliyetlerinde bulunan işletmeleri de içermektedir (Tek, 1999;526).

Dağıtım kanalında toptancı işletmelerin fonksiyonlarını üreticiler de yapabilmektedir. Ancak toptancı işletmeler, kendi faaliyet alanlarında uzmanlaşmış olmaları ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaları sayesinde, toptancılık görevlerini pek çok üreticiden daha etkili ve verimli şekilde gerçekleştirebilirler (Mucuk, 1999;253). Toptancılar, pazarda üretici ve perakendecilere bir takım hizmetler sağlamaktadırlar. Bu hizmetleri; satın alma, satma, finanslama, risk alma, depolama, taşıma, mal ve marka kararlarına katılma, teknik yardım vb. gibi konular oluşturmaktadır. Toptancıların üreticilere ve perakendecilere sağladığı hizmetler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz (Tek, 1999;527).

i. Toptancı işletmelerin üretici işletmelere sağladığı hizmetler:

- Üreticilerden büyük miktarda mal alarak onları daha çok üretime teşvik etmektedirler.
- Üreticilerin satış politikalarını yansıtabilirler. Üreticilerden daha çok kişi veya kuruluş tanımaktadırlar. Genellikle kendilerine uzaktaki üreticilerden daha çok güvenilmektedir.
- Üreticilerin doğrudan satış yapmalarından doğacak aşırı uğraşları azalmaktadır.
- Tüketici ve perakendecilerden üreticiye bilgi aktarırlar.
- Üreticilerin pazarlama giderlerini azaltır. Düşük maliyet ve güçlü bir satış kadrosuyla çok sayıda perakendeciye ulaşabilmektedirler.
- Üreticilerin stok yükünü ve riskini azaltmaktadırlar.

ii. Toptancı işletmelerin perakendeci işletmelere sağladığı hizmetler:

- Müşterilerin gereksinmelerine cevap verecek şekilde işlerini planlarlar, danışmanlık yaparlar, satış elemanlarını eğitirler, muhasebe ve stok kontrolüne yardımcı olurlar.
- Ticari kredi açarak müşterilerini finanse etmektedirler.
- Perakendecilere yakın yerde depolar bulundurarak zaman ve yerden tasarruf sağlamaktadırlar. Çabuk taşıma ve teslim hizmeti sunarlar.
- Yeni mağazaların planları veya mevcut işletmelerin modernizasyonuna, mağaza mühendisliğine, mimari hizmetlere ve hatta arsaların seçimine kadar yardımcı olmaktadır (Aşıcı, 1984;124).
- Çeşitli üreticilerden aldıkları mal çeşitlerinin koleksiyonunu yaparlar.
- Müşterilerine, rakiplerin faaliyetleri, yeni mallar, fiyatlar vb. gibi konular hakkında bilgiler iletmektedirler.

1.3.3.1.2. Toptancı İşletmelerin Sınıflandırılması

Toptancı işletmeler, üreticiye ait olup olmadıklarına, ilgili oldukları malların mülkiyetini üzerlerine alıp almadıklarına, tam veya sınırlı hizmet vermelerine ve mamul hatlarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu boyutlardan birkaçını göz önüne alan ve yaygın kabul gören bir sınıflandırmaya göre toptancılar üç grupta ele alınabilir (Mucuk, 1999;254):

i. Tüccar toptancılar: Pazarladıkları malların mülkiyetlerini üzerlerine alan bağımsız ticari işletmelerdir. Kendi adlarına ve çıkarlarına göre dağıtım fonksiyonunu gerçekleştirirler ve kar amacı güderler. Kendi içinde tam hizmet veren, sınırlı hizmet veren toptancılar olarak ayrılabilirler. Tam hizmet veren toptancılar, müşterilerine kredi tanıma, taşıma, depolama, markalama, ambalajlama, tutundurma vb. gibi konularda yardımcı olmaktadır. Sınırlı hizmet veren toptancılar ise, toptancılık hizmetlerinden sadece bir kısmını üstlenirler. Örneğin malı satarlar ama taşıma işini üstlenmezler.

ii. Acente ve komisyoncu toptancılar: Acenteler, satıcılar veya alıcıları sürekli olarak temsil eden bağımsız kişi ya da işletmelerdir. Malın mülkiyetini üzerlerine almadan satışın gerçekleşmesine yardımcı olurlar. Komisyoncular, satıcılarla alıcıları bir araya getirirler ve hiçbir riski üstlenmezler.

iii. Üretici işletmelerin sahip olduğu işletmeler: Bazen üreticiler kendi malları için çeşitli bölgelerde satış şubeleri kurarak toptancılık fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Malları stoklar, dağıtımını yapıp, teslim eder ve siparişlerle ilgili gerekli işlemleri yaparlar. Talebin yoğun olduğu bölgelerde açılmaktadırlar.

1.3.3.2. Perakendeci İşletmeler

Bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta diğer ekonomik etkinliklerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından görünen yüzünü perakendecilik oluşturmaktadır. Perakendeci işletmeler, mal ve hizmetlerin üretim veya yapım noktalarından son tüketicilere kadar akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısı olmaktadır. Bu tür işletmeler suların akışını düzenleyen, enerji üreten ve sulama gibi etkinliklere katkıda bulunan barajlara benzetilebilir. Nasıl ki bir barajda aksaklıklar olduğunda çeşitli sorunlar ortaya çıkarsa, perakende dağıtım noktalarındaki aksaklıklar ve tıkanıklık da dağıtım kanallarının önünde ve arkasında önemli sorunlar yaratabilir (Tek, 1984;1).

1.3.3.2.1. Perakendecilik Kavramı ve Fonksiyonları

Mal ve hizmetlerin kişisel veya ailevi kullanımı için satışı, bununla doğrudan ilişkili bütün faaliyetler veya mal ve hizmetlerin kişisel kullanımı için doğrudan doğruya son tüketicilere satışıyla ilgili bütün faaliyetler perakendecilik olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 1999;256). İşletmelerin dış çevreye dönük yüzünü oluşturan pazarlama faaliyetlerinin satış öncesindeki son halkasını perakendeci işletmeler oluşturmaktadırlar. Tüketici tercih ve beklentilerinde meydana gelen yeni eğilimlerin hem barometresi durumunda olması hem de bu yeni eğilimlerin tatmine yönelik

olarak geliştirilen mal, hizmet ve satış tekniklerinin tüketicilere aktarılmasında bir köprü görevini görmesi, bu işletmelerin önemini ortaya çıkarmaktadır (Biçkes ve Kaplan, 2002;22).

Perakendeci işletmelerin fonksiyonları gerek tüketiciler gerekse üretici ve toptancılar açısından önemlidir. Bu işletmeler, müşterileri için satın alma uzmanı (acentesi), kendilerine mal tedarik edenler için de satış uzmanı (acentesi) gibi görevler yapmaktadır. Görevlerini yerine getirirken tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etme, mal çeşitlerini geliştirme, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi olanakları tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Üretici ve toptancılar ile tüketiciler arasında bağlantıları kurmaktadır (Mucuk, 1999;256).

Perakendeci, tüketicilere uygun malı, uygun yerde ve zamanda bulundurarak, sunma ve satışı gerçekleştirip, mülkiyeti devretme işlemi ile yer, zaman ve mülkiyet faydalarının hepsini yaratmaktadır. Perakendecilerin bu çalışmalarda başarıları dağıtım kanalı halkasındaki bütün üyelerini olumlu yönde etkiler. Buna bağlı olarak zincirleme mal akışı gerçekleştirilmektedir (Mucuk, 1999;257).

1.3.3.2.2. Perakendeci İşletmelerin Sınıflandırılması

Perakendeci işletmelerin yapısı satılan mal türlerine, coğrafik dağılıma, örgütlenme biçimine, mülkiyet durumuna, işletmelerin büyüklüklerine, bütünleşme derecesine ve faaliyet yöntemlerine göre değişiklikler göstermektedirler. Bu anlamda perakendeci işletmeler çeşitli şekillerde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Tek, 1984;10: İslamoğlu, 1999;426).

i. İşletmelerin büyüklüklerine göre perakendeci işletmeler

- Büyük perakendeci işletmeler
 - Departmanlı mağazalar
 - Süpermarketler-Hipermarketler
 - Zincir mağazalar
 - Birleşik perakendecilik

- Küçük perakendeci işletmeler

ii. Mülkiyet açısından perakendeci işletmeler

- Üreticinin kendi mağazaları
- Bağımsız mağazalar
- Kooperatif mağazaları (perakendeci ve tüketici kooperatifleri)
- Zincir mağazalar
- Kamu mağazaları

iii. Bütünleşme derecelerine göre perakendeci işletmeler

- Perakendeci gruplar
- Zincir mağazalar
- Gönüllü mağazalar

iv. Satılan mallara göre perakendeci işletmeler

- Her türlü tüketim malı satanlar
- Çok yapın dizisi bulunduran kolaylık mağazaları
- Çeşit mağazaları

1.3.4. Dağıtım Politikaları

Dağıtım politikaları, malların özelliklerine, işletmenin koşullarına, kaynaklarına ve çevre faktörlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu politikaların belirlenmesinde dikkat edilecek unsur dağıtımın yoğunluğudur. Dağıtımın yoğunluğuna göre başlıca üç tür politika bulunmaktadır (Özcan, 1999;145).

- i. Yoğun (yaygın) dağıtım:** Mallar mümkün olduğu kadar çok sayıda dağıtım noktalarından yoğun bir şekilde sunulmaktadır. Her kademede çok sayıda aracı bulunmaktadır. Özellikle gazete, meşrubat, ekmek ve margarin gibi “kolayda mallar” olarak adlandırılan mallar ile bazı hammaddeler bu şekilde satılmaktadır.

ii. Seçimli dağıtım: Seçimli dağıtım, yoğun ve sınırlı dağıtım arasında yer almaktadır. Bu dağıtımda az sayıda aracı bulunmaktadır. Bu politikaya, mallar özel hizmetler gerektirdiği zaman başvurulmaktadır. Burada üretici işletmeler bütün satış çabalarını üstlenmezler. Üreticiler yoğun dağıtıma göre daha düşük maliyet ve daha fazla pazar payı ile kontrol olanağına sahiptirler. “Beğenmeli mallar” olarak nitelendirilen kadın ve erkek giysileri, mobilya ve buzdolabı gibi mallar seçimli dağıtım yoluyla pazarlanmaktadır.

iii. Sınırlı (özel) dağıtım: Bazı işletmeler mallarının dağıtımını daha yakından denetlemek, malın saygınlığını artırmak, mala bağlı hizmetleri daha iyi sunabilmek ve dağıtım maliyetlerini azaltmak için az sayıda aracılarla çalışmaya yönelmektedirler. İşletmeler, malların sürümü için bilgi, hizmet ve satış çabalarının gerekli olduğu koşullarda aracı işletmeleri teşvik etmek ve diğer işletmelere karşı koruyabilmek amacıyla aracı işletmelere satış yetkisi verirler. Otomobil, boya ve kimi dayanıklı başka tüketim mallarında bu politika uygulanmaktadır (İslamoğlu, 1999;452).

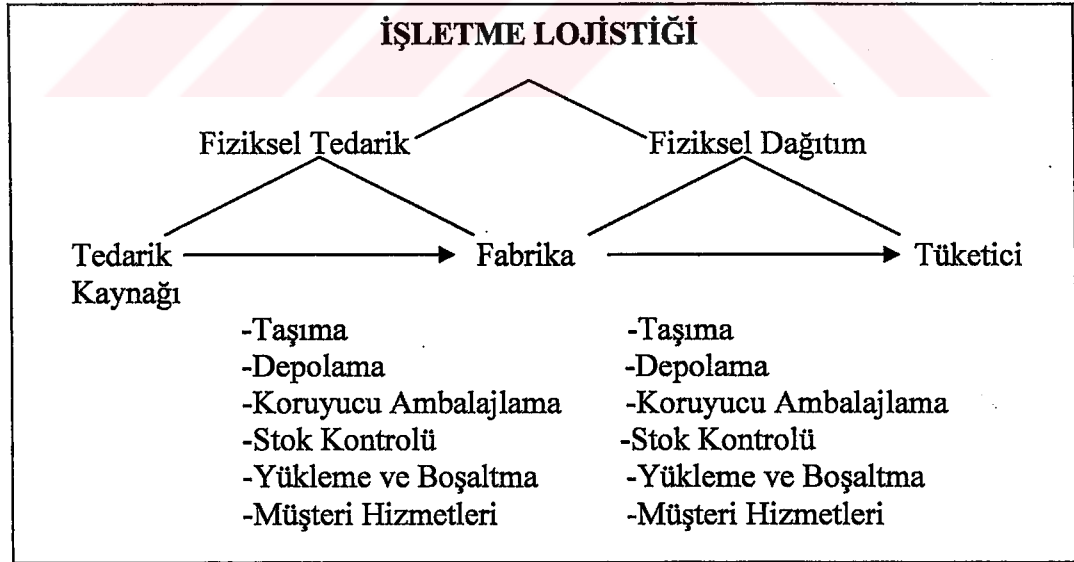
1.3.5. Fiziksel Dağıtım

Tüketici ile üretici, acente, toptancı ve perakendecilerin coğrafik olarak birbirlerinden uzak olmaları nedeniyle fiziksel dağıtım faaliyetleri ortaya çıkmaktadır. Fiziksel dağıtım, mal ve hizmetlerin ilişkili noktalar arasında fiziksel olarak hareketinin sağlanmasına yardımcı olmakta ve üretim ile pazarlamaya ayrılan kaynaklar arasında köprü görevi yapmaktadır (Aşıcı ve Tek, 1985;1). Malların istenilen miktarda, şekilde, istenilen yer ve zamanda hazır bulundurulması için gerekli olan bütün faaliyetleri (Bowersox ve Closs, 1996;3) diğer bir ifade ile mülkiyet, şekil, yer ve zaman faydalarını yaratan çabalar oluşturmaktadır.

1.3.5.1. Fiziksel Dağıtım Kavramı

Günümüzde fiziksel dağıtım kavramı yerine lojistik ya da işletme lojistiği kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fiziksel dağıtım, genel bir kavram olan işletme lojistiğinin bir parçasını oluşturmaktadır. Lojistik, daha çok harp ve harp sanatıyla ilgili olarak kullanılan; askeri birliklerin donatımları, araç ve gereçlerini yerleştirme, haberleşme, harekete geçirme, komuta etme vb. gibi konular kapsamaktadır. İşletme lojistiği; hammadde, yedek parça ve bitmiş malların satıcılardan tüketici ya da kullanıcıya kadar hareket ettirilmesiyle ilgili strateji ve faaliyetlerin yönetim sürecini oluşturur (Tek, 1985;3). Fiziksel dağıtım ise, malların hazır duruma geldikleri noktalardan tüketici ya da kullanıcılara, işletmenin pazarlama politikalarına ve genel amaçlarına uygun biçimde ulaştırılmalarını sağlayan ve başlıca; taşıma, depolama, koruyucu ambalajlama, stok kontrolü, yükleme ve boşaltma, müşteri hizmetleri faaliyetleridir (İslamoğlu, 1999;462). Şekil 1.7’de bu faaliyetler ve hareket sistemi görülmektedir.

Şekil 1.7. İşletme Lojistiği



Kaynak: Tunçbilek, 2002;43.

Rekabet gücünü etkin bir şekilde oluşturmada fiziksel dağıtım önemli bir yere sahiptir. Pazara, doğal olarak tüketiciye yakın olmak, fiziksel dağıtım fonksiyonları ile gerçekleşmektedir. Fiziksel dağıtım faaliyetlerinin iyi bir şekilde düzenlenmesi işletmelere çeşitli yararlar sağlayabilmektedir. Bu yararlar (Mucuk, 1999;263):

- **Dağıtım maliyetlerini azaltma:** Çeşitli maliyet fonksiyonlarından tasarruf sağlanmasında fiziksel dağıtımın rolü büyüktür. Fiziksel dağıtım faaliyetleri sistemli bir şekilde etkin hale getirilmesiyle birlikte depolarda daha az stok bulundurulması, depo sayısının azaltılması, yükleme, boşaltma ve taşıma gibi dağıtım giderleri azaltılabilmektedir.
- **Üretim ile tüketim uyumunu sağlama:** Bazı mallar mevsimlik olarak üretilmektedir. Ancak bütün yıl bu mevsimlik mallar tüketilebilmektedir. Üretimin fazla olan bölümü uygun depolama ile saklanarak mevsimlik malların yıl boyunca tüketimi sağlanmaktadır. Böylece malların üretimden tüketime taşınması ile de yer faydası yaratılmaktadır.
- **Satışları artırma:** Üretici, toptancı ve perakendeciler ile tüketiciler arasında iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. Tüketicilerin stok ihtiyacını azaltmakta ve ek satış olanakları yaratmaktadır. İyi bir stok programı ve denetimi ile stokların tükenmesi olasılığı azalırken buna bağlı olarak satış kaybı en aza indirilebilmektedir.
- **Fiyat istikrarına olumlu etki etme:** İşletmelerin taşıma ve depolama fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle birlikte belirli bölgelerdeki arz fazlasının, arz noksanı olan diğer bölgelere aktarılması ile fiyatlara olumlu yönde etki etmektedir.

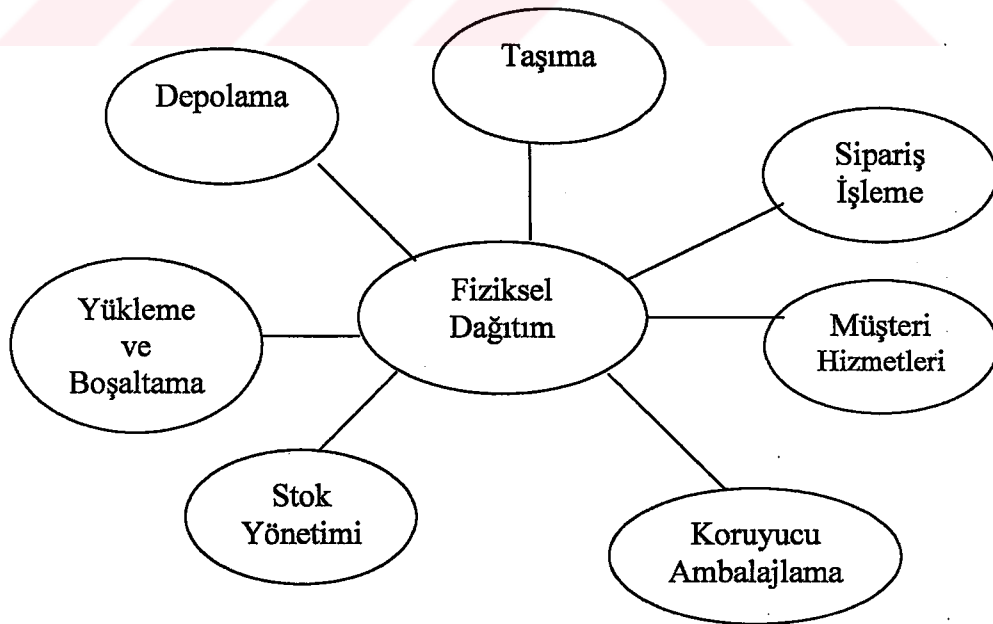
Fiziksel dağıtım sisteminin oluşturulmasında pazarın büyüklüğü, üretim birimlerinin büyüklüğü, talebin yapısı, malın özellikleri ve rekabet koşulları gibi faktörler etkilidir. Pazarlar büyüdükçe, pazarlara ulaşmak için alınacak kararlar değişiklikler gösterecektir. Tek depolu dağıtım sisteminden çok depolu dağıtım

sistemine geçmek buna örnek olarak verilebilir. Üretim birimlerinin pazarın hangi bölümlerine yönlendirileceği karara bağlanmalıdır. Talebin değişken olması durumuna göre dağıtım noktaları az ya da çok sayıda oluşturulabilir. Malların kolay bozulur olup olmadığı, hizmet gerektirip gerektirmediği ve hacmi gibi özellikleri, dağıtım noktalarının sayısını, taşıma araçlarının seçimini ve depolarda bulunması gereken nitelikleri etkileyebilmektedir (İslamoğlu, 1999;463). Fiziksel dağıtım maliyetlerinin yüksek ya da düşük olması da işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilme olasılığını artırmaktadır.

1.3.5.2. Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları

Etkin bir fiziksel dağıtım sisteminin kurulabilmesi için dağıtımın kapsamına giren başlıca fonksiyonların tasarlanması ve bunların amacına uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Jobber, 1995;486). İşletmelerin, mallarını tüketicilere ulaştırmasını sağlayan fiziksel dağıtım faaliyetlerini gerçekleştiren çeşitli gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar fiziksel dağıtım fonksiyonlarını oluşturmaktadır (Şekil 1.7). Birbiriyle yakından ilişkili olan bu fonksiyonlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Şekil 1.8. Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları



Kaynak: Bradley, 1995;808'ten derlenmiştir.

i. Depolama

Malların üretilmeye başladığı zamandan satış anına kadar uygun koşullar altında korunmasını gerektiren depolama fonksiyonu, fiziksel dağıtım etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Depoların sayısı, büyüklüğü ve kuruluş yerlerinin (coğrafi konum) seçimi önemli bir konudur. Depoların sayısının ve büyüklüklerinin artması müşteri hizmetlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırırken, buna bağlı olarak maliyetleri de arttıracaktır. Bu nedenle depolama fonksiyonu, müşteri hizmetlerini ve depolama maliyetlerini dengeleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Yine depo yerleri, müşteriye sağlayacak hizmet düzeyi, taşıma yöntemleri, dağıtım giderleri, depo içinde etkin yerleşim düzeni, yükleme ve boşaltma için uygun araç ve gereçlerin bulunması gibi açılardan önemlidir.

İşletmelerin, depolama ihtiyaçlarını karşılamak üzere iki seçenek üzerinde karar vermesi gerekmektedir. Bu seçenekleri; kendilerinin kuracağı dağıtım depoları ile özel kişi veya işletmeler tarafından işletilen özel depolar oluşturmaktadır. Karar verilmesi gereken diğer bir konu da depoların nerelerde kurulacağıdır. Bu konularda karara varılmadan önce maliyetler, esneklik ve etkinlik, depo özellikleri, bulunabilirlik vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

ii. Taşıma (Ulaştırma)

İşletmelerin aldığı hammadde, malzeme ve araç-gereçlerin üretim yerine; üretilmiş malların depolara, dağıtım noktalarına, çeşitli araçlara ve tüketicilere ulaştırılması taşıma fonksiyonu ile gerçekleşmektedir. Taşıma fonksiyonu tasarlanırken, taşıma araçlarının (tren, uçak, tır, gemi vb.) giderlerinin, sağladığı hizmetlerinin ve avantajlarının neler olduğu iyi belirlenmelidir.

İşletmeler, taşıma sistemlerini kendileri kurabilecekleri gibi bir taşıma işletmesiyle anlaşarak da yaptırabilir. Burada taşıma sistemi belirlenirken birbiriyle ilişkili üç faktör; maliyet, süreklilik (tutarlılık) ve hız önem kazanmaktadır. Maliyet, iki nokta arasındaki taşıma faaliyeti içinde yapılan ödemeyi; süreklilik, iki nokta

arasındaki transferin başarısının ölçülmesi ve programa zamanında uymayı; hız ise, mal transferini tamamlamak için gerekli zamanı ifade etmektedir (Tokol, 1996;121).

iii. Yükleme ve Boşaltma

Malların taşınması ve depolanması sırasında yükleme ve boşaltma faaliyetleri yapılmaktadır. Fiziksel dağıtımın önemli bir fonksiyonunu oluşturan yükleme ve boşaltmanın, uygun araç ve gereçler kullanılarak kırılma ve bozulmaları önleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Yükleme ve boşaltma ile depolar arasında uyum sağlanmalıdır. İşletmeler, yükleme ve boşaltma faaliyetlerini kendileri yapabileceği gibi bir işletmeyle anlaşarak da gerçekleştirebilir. Burada taşımada olduğu gibi hizmetin maliyeti, sürekliliği ve hızı dikkate alınmalıdır.

iv. Stok Yönetimi

Fiziksel dağıtımın en önemli fonksiyonlarından biri de stok yönetimidir. Stoklardaki dalgalanmaları ve stok maliyetlerini azaltmak, tüketici ya da müşteri taleplerini zamanında karşılamak ve malların olası değer kayıplarını önlemek için gerekli bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Satışları karşılamak açısından elde bulundurulacak stok miktarı; planlanan satış hacmi, sahip olunan depo sayısı ve depolama olanağı, malların dayanıklılığı, üretim süresi ve kapasitesi, elde bulundurma ve bulundurmama maliyeti gibi faktörlere bağlı olacaktır (İslamoğlu, 1999;481). Ayrıca talep ve maliyetlerin yanında malların özellikleri, taşıma ücretleri ve rakiplerin durumları da göz önünde tutulmalıdır.

v. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, işletmelerin fiziksel dağıtım yönetiminin bütün faaliyetlerini birbirine bağlayan ve bir bütün haline getiren gücünü oluşturmaktadır (Aşıcı ve Tek, 1985;6). Hizmet ve seviyesi müşteri sadakatini sağlamanın en önemli yoludur. Bu yol uygulanacak hizmet stratejilerinin en iyi şekilde düzenlenmesine bağlı olmaktadır. İşletmelerin hizmet stratejilerine; tam zamanında ve daha hızlı

hizmet, olağanüstü hizmet ve garantiler, eğitim ve danışmanlık hizmetleri, eğlence ve hediyeler, müşterinin işini kolaylaştırıcı hizmetler, müşterileri değer sıralamasına koyarak öncelikli müşterileri belirleme, kulüp vb. gibi üyelerle sürekli ilişki kurmak örnek olarak verilebilir (İslamoğlu, 1999;472).

vi. Koruyucu Ambalajlama

Koruyucu ambalajlama fonksiyonu taşıma, depolama, yükleme ve boşaltma sırasında malların hasardan korunmasını, etkin bir şekilde depolanmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle malların uzun yollar kat ettiği ve çoğu kez el değiştirdiği, rekabetin yoğun olduğu uluslararası pazarlarda ambalajlama daha çok önem kazanmaktadır (Aşıcı ve Tek, 1985;10). Konteynerler (koruyucu kasa) koruyucu ambalajlamaya örnek olarak verilebilir. Bu kasalarla mallar fabrikadan alıcıya kadar güven içinde gönderilebilmektedir.

vii. Sipariş İşleme

İşletmelerin fiziksel dağıtım faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütüldüğünün göstergelerinden biri de siparişlerin zamanında karşılanıp karşılanmadığıdır. Siparişlerin zamanında karşılanması, müşteri bağlılığı, kar ve rekabet açısından büyük önem taşımaktadır (İslamoğlu, 1999;482). Bu nedenle, istenilen malların, istenilen miktar ve kalitede, istenilen yer ve zamanda ulaştırılması gerekir. Sipariş alma noktaları, şekli, şartları iyi izlenmeli, bunlarla ilgili olarak kimlerin haberdar edileceği ve ne tür bilgilerin saklanacağı belirlenmelidir (Mucuk, 1999;265).

1.4. DAĞITIM KANALINDA İLİŞKİLER

Günümüzde rekabet ile birlikte işletmeler, dağıtım kanallarını daha etkin bir şekilde yönetmekle elde edebilecekleri yararları fark etmekte, buna bağlı olarak kanal üyeleri arasındaki iş ilişkilerinin kalitesi ve korunabilirliği daha fazla önem kazanmaktadır. Kanal üyeleri ile işletmeler arasında uzun süreli ilişkilerin etkin olarak sürdürülebilmesi, her iki tarafın karşılıklı olarak bu ilişkiden sürekli bir

memnuniyet duymasıyla gerçekleşebilmektedir (Yılmaz ve Sezen, 2002;48). Dağıtım kanallarında bu ilişkiler ticari ve toplumsal ilişkiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1. Ticari İlişkiler

Mal ve hizmetlerin dağıtımını yapan işletmeler arasında belli bir pazardaki satınalma ve satış sürecinin yapısını oluşturan ticari ilişkiler bulunmaktadır. Ticari ilişkiler kanalların amacına ulaşmasında ve varlığını sürdürmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu ilişkilerin iyi ve düzenli bir şekilde oluşturulması mal ve hizmetlerin dağıtımının sağlıklı gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ticari ilişkileri; mal, ödeme ve bilgi (haber) ilişkileri oluşturmaktadır.

Mal ilişkisi, dağıtım kanallarının ana amacı olarak ileri sürülmektedir. Genellikle mal ilişkisi tek yönlü olarak temel ve ara üretimden tüketiciler yönünde gerçekleşmektedir. Dağıtım kanalının hedefi tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanması (tatmini) olarak kabul edilirse, mal ilişkisinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kanal üyeleri arasındaki para ve diğer ödeme araçlarının değişimi ödeme ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Faturalama, ödemelerin gerçekleştirilmesi ve satışın finansmanı gibi bileşenleri kapsamaktadır. Bilgi veya haber ilişkisi kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi sürecini desteklemektedir. Üyeler arasında pazarlıkların bitirilmesine ve değişilecek değerler üstünde anlaşma sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Diğer iki tür ilişkiye sürekli olarak eşlik etmektedir (Kumcu, 1981;39).

1.4.2. Toplumsal İlişkiler

İşletmeler ve kanal üyeleri arasında bazen ticari ilişkilerden etkilenen, bazen de ticari ilişkileri etkileyen bazı toplumsal ilişkiler bulunmaktadır. Dağıtım kanallarında toplumsal ilişkiler işbirliği, güç ve çatışma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler birbirlerini etkilemektedirler.

Kanal üyelerinin ortak ve uyuşan amaçlara ulaşabilmeleri için işbirliği içerisinde bulunmaları, diğer bir ifade ile faaliyetleri, uyguladıkları yöntemleri ve kullandıkları kaynakları ortak amaçlar doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir. Üyelerin işbirliği sayesinde denetleme (risk, kota, fiyat istikrarı vb.), üretim ve stok programları daha etkin yönlendirme, kampanyalar için yakın işbirliğinin sağlanması, daha etkin geri bildirim, rakipleri izleme gibi olanaklar sağlamakta (Tek, 1999;563) ve buna bağlı olarak da sistemin etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Yine işbirliği ile üyeler arasında güven ve bağımlılık gibi ilişkiler pekiştirilmektedir.

Dağıtım kanallarında güç ilişkisi, kanal üyeleri arasında bir üyenin diğer üye veya üyelerin kararlarını etkileme ya da değiştirme yeteneğini göstermektedir. Güç ilişkisi uzmanlık, liderlik, hukuksal, mali vb. kaynaklardan dolayı ortaya çıkabilir (İslamoğlu, 1999;441). Rekabet ortamında ekonomik değişiklikler nedeniyle güç, zaman içerisinde kanal üyeleri arasında yer değiştirebilir. Güç, üreticiden toptancıya, toptancıdan da perakendeciye geçebilir.

Çatışma, kanal üyelerinin davranışlarının bağdaşmadığı bir gerilim sürecidir (Kumcu, 1981;6). Bu sürecin olumlu ya da olumsuz sonuçlar açması ölçüsüne göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan iki tür çatışma öne sürülmektedir. Fonksiyonel çatışma, performansı iyi yönde etkileyen çatışma olup, fazla uzun sürmemek kaydıyla ilişkiye olumlu etki yapmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise, kanal ilişkilerini kötü yönde etkileyen, yıkıcı sonuçlar doğuran çatışma olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Sezen, 2002;50). Dağıtım kanallarında çatışma nedenleri; amaç farklılıkları, kaynakların paylaşımı, rol uyumsuzlukları, algılama ve beklenti farklılıkları, kazanma hırsı, bölge anlaşmazlıkları ve iletişim sorunları (Zikmund ve D'Amico, 1996;476) olarak sıralanabilir.

1.5. ETKİNLİK VE ETKİNLİĞİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK İŞLEVLER

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri rekabet ettikleri işletmelerden daha etkin olmalarına bağlıdır. İşletmeler, faaliyetlerinde etkinliklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmalı ya da hiç olmazsa mevcut değişmelerden geri kalmamalıdır (Yeniçeri, 2002;160).

1.5.1. Etkinlik Kavramı

Malların ve hizmetlerin ekonomik ve verimli bir şekilde işletmeler tarafından üretilmeleri yeterli olmamaktadır. Bunların yanı sıra etkinliğin de göz önüne alınması gerekmektedir. Ekonomiklik ve verimlilik, işletme içi doğru karar ve faaliyetleri içerir. Etkinlik ise işletmenin dış çevre ile uyumunu da içine alan, stratejik kararların değerlendirilmesinde kullanılan dinamik bir kavramdır (Oral, 2001;37).

Etkinlik, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkileri dikkate alıp, yapılarını buna göre şekillendirmelerini ifade etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996;21). Dağıtım kanalı etkinliği, belirli bir dağıtım amacını gerçekleştirmek için çeşitli girdilere yapılan toplam yatırımın, çıktı cinsinden optimize edilmesi derecesidir (Rosenbloom, 1999;126).

Etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne kadar etkin veya yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. İşletmelerde başarının en temel ölçülerinden birisi olmaktadır. Bu ölçütlerin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin her bölümü veya birimi amaçlara katkı yönünden incelenmelidir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden saptandığı programın gerçekleştirilme derecesini göstermektedir. Diğer bir ifade ile fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen

performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaştığını ya da uzak kaldığını gösterir. Etkinlik, aşağıdaki formül ile belirlenebilir (Doğan, 1998;355):

$$\text{Etkinlik} = \text{Standart Performansı (Değer)} \div \text{Gerçekleşen (Fiili) Performans}$$

Etkinliğin sayılarla ölçülerek kontrol edilmesi oldukça güç olmasına karşın rasyonellik ilkesinin ölçülebilen sonuçları, işletme faaliyetlerinin ne derece etkin olduğunu önemli ölçüde yansıtmaktadır (Alpugan ve diğ., 1997;21).

Etkinlik çoğu kez verimlilik ile eş anlamda kullanılmaktadır. Ancak iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. Verimlilik, genelde etkinliğin bir ürünüdür ve verimliliği de içine almaktadır. Verimlilik “iş doğru yapmak”, etkinlik ise “doğru işi yapmak”tır. Verimlilik işletmenin iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavramdır. Etkinlik bunların yanında beşeri kaynakları ve işletme dışı faktörleri de içermektedir (Oral, 2001;37). Etkinlik, işletmenin çıktılarını mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, sosyal vb.) en yüksek seviyeye çıkarılmasını amaçlamaktadır. Çıktıların ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek seviyeye ulaştırılması etkinlik kadar verimliliği de artırır (Doğan, 1998;5).

1.5.2. Etkinlik Kriterleri

İşletmeler tarafından etkinlik ölçümünde çeşitli kriterlerden yararlanılmakta ve bu ölçüm etkinlik kriterlerinden biri veya birkaçı dikkate alınmaktadır (Ülgen, 1993;55):

i. Organizasyon Yapısı ve Kültürü

İşletmeler, en yüksek düzeyde üretim ve yenilik atmosferine ancak organizasyon yapılarındaki hiyerarşik unsurları en aza indirerek ulaşabilmektedirler. Günümüzde değişen çevre koşullarına göre organizasyon yapılarını esnek hale getiren işletmelerin etkinlik düzeyleri daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca organizasyonda pozitif bir kültürün yaratılması ve bütün çalışanların örgüt amaç ve

değerleriyle bütünleşmesi etkinliği artıran etkenlerdendir (Dinçer ve Fidan, 1996;404). Bunlarla birlikte iş tatmini, insan kaynaklarının değeri, başarıya önem verme, eğitim ve geliştirmeye önem verme vb. son derece önemli etkinlik kriterleridir (Özutkun, 2000;62-65).

ii. Kapasite

Kapasiteye ilişkin etkinlik ölçümleri bütün üretim kaynaklarının bütünleşik performansını ortaya koymaktadır. Kapasite kullanımında etkinlik, bir üretim dönemi içinde kullanılan kapasiteyle bu dönemde kullanılması hedeflenen kapasitenin ya da gerçekleşen üretim miktarıyla gerçekleştirilebilir üretim miktarının karşılaştırılması ile ölçülür. Bir işletmede kullanılan kapasitenin yüksek olması hem üretim artışını hem de birim maliyetlerinin düşük olması sonucunu doğurması sebebiyle önem taşımaktadır. Ancak kapasiteyi boş bırakmamak için gereğinden fazla üretmek büyük stok yığılmalarına ve işletmelerin nakit sıkıntısına düşmesine neden olabilir. Talebi olmayan mala yatırılan para ve bunun neden olduğu bir sürü katma değer yaratmayan etkinliğin (stoklama, kontrol, taşıma, faiz giderleri vb.) oluşturduğu ek maliyetler, üretim artışıyla sağlanacak tasarruflardan daha yüksek olabilir (Akal, 2002;271-273).

iii. Karlılık

Karlılık, işletmelerin etkinliğini ortaya koyan diğer bir ölçüttür. Belirli bir zaman kesiti içinde, işletme faaliyetleri sonucu elde edilen toplam net karını o zaman kesitinde kullanılan sermaye oranını oluşturmaktadır. Etkinlik açısından yalnızca bu kavrama dayanılarak yapılan çözümlemeler, etkin olmayan bir işletmeyi etkin olarak gösterebileceği gibi etkin bir işletmeyi de etkin değilmiş gibi gösterebilir (Karalar, 2001;11).

iv. Kalite

Kalite, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamaktadır. Mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırmaktadır. Böylece tüketici gereksinmelerine

uygun üretim ve hizmet anlayışının egemen olmasına yardımcı olmaktadır. Kalite kavramı böyle geniş bir kapsamda ele alınmasına karşın uygulamada daha çok mal ve üretim etkinlikleriyle sınırlanmaktadır. Oysa kalite anlayışının işletmenin bütün alanlarına yayılması gerekir. Kaliteli mal kadar kaliteli etkinlikler de önemlidir (Akal, 2002;28-29).

v. Yenilikçi Olma

Yenilik yapma örgütün değişim, uyum yeteneği ve kapasitesini belirlemektedir. Yenilikçi örgüt, yeniliğe ne kadar açıksa değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya da o kadar yeteneklidir. Günümüzde kazanan işletmeler sürekli olarak yenilikler ortaya koyan işletmeler olmaktadır (Yeniçeri, 2002;17). İşletmelerde etkinlik bir ölçüde uzun dönemde yenilikçi olunması, kısa dönem başarı seviyesiyle uzun dönem başarısının optimize edilmesi, kısa ya da uzun dönemin bir diğerine tercih edilmemesidir (Dinçer ve Fidan, 1996;23).

vi. Maliyet

Etkinlik ölçümünde diğer bir kriterde işletmenin maliyetlerinin diğer işletmelerin maliyetleri ile karşılaştırılması olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996;23). Yoğun rekabet ortamında işletmelerin maliyetlerini azaltma ya da kontrol altına almaları gerekmektedir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar. Örneğin maliyetleri azaltma, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir korunma sağlamaktadır. Yine işletmeyi ikame mallar karşısında sanayideki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtmaktadır. Bunun yanı sıra maliyetleri azaltma, rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddeye daha kolay erişim gibi avantajlar getirmektedir (Porter, 2000;45).

İKİNCİ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI VE LOJİSTİK ETKİNLİĞİN ARTTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Rekabet koşullarındaki değişimler, teknolojideki hızlı ilerlemeler, endüstrilerin küreselleşmesi gibi gelişmeler, işletmeleri yapı ve işleyişleri üzerinde önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişimlere bağlı olarak işletmeler tüketicileri için daha fazla değer yaratacak mal ve hizmetleri daha etkin bir biçimde üretebilmek amacıyla temel yetenekleri üzerine odaklanmaktadırlar (Özutku, 2002;117). Temel yeteneklere verilen bu önem ise temel olmayan destekleyici fonksiyonların, organizasyonun dışından alınması konusunda artan bir ilgiye, kısaca dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak bilinen bir sürece yönlendirmektedir.

Dış kaynak kullanımı (DKK) rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edilmektedir (Powell, 2001;135). Bu stratejik anlayışın temelinde rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi ve temel olmayan fonksiyonlarının işletme dışından sağlanması yer almaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler, kendi iç olanakları ile elde etmesi güç olan yetenek ve iş kapasiteleri gerektiren konularda DKK'na kanalize olmaktadırlar (Berstein, 1996;12). DKK ile işletmelerin yapıları küçülmekte, daha esnek ve hızlı hareket edilebilir hale gelmektedir. İşletmeler maliyetlerini kontrol altına almakta ve kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedir (McIvor, 2000;32-33).

Dünyada yaşanan değişim Türkiye'de de işletmelerin örgüt yapılarını, yönetim anlayışlarını, iş süreçlerini ve sonuçlarını etkilemektedir. Türkiye'de de işletmeler, küresel pazarlarda var olabilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için temel

yeteneklerine odaklanmalarını sağlayacak stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Ülkemizde işletmeler açısından henüz yapılanma aşamasında bulunan DKK'nın incelenmesi bu açıdan önem taşımaktadır.

2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci

Günümüzde işletmelerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamı ondokuzuncu yüzyıla kıyasla daha ekonomik ve daha karmaşıktır. Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin değişmesine yol açmıştır (Besler, 2002;35).

İşletmeler, küresel arenada baş gösteren kıran kırana rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz bölgelerden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslararası pazarlarda rekabetçi fiyatlara satmaya zorlamışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır. İçerisinde bulunulan durum, kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para, mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu ve bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir. “Dış kaynak kullanımı (Outsourcing)” bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır (Browne ve Allen, 2001;256).

İşletmelerin mal ve hizmetlerini işletme dışı kaynaklardan sağlaması yeni bir olgu değildir. İşletme dışı kaynaklardan mal ve hizmet sağlanması, özel sektörde 19. yüzyıl İngiltere'sine kadar giden, uzun geçmişe sahip bir olgudur. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamaya başvurulduğu görülmektedir. Kamu sektöründe ise bu yol çok yaygın olarak kullanıla gelmiştir. Özellikle İngiltere'de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık

maddelerin toplanması konularında uygulamalar yapılmıştır. Aynı dönemde Fransa'da DKK'nın demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtım gibi faaliyetlerde uygulandığı görülmüştür (Öztürk ve Sezgili, 2002;132). Yine Amerika ve Brezilya'da özellikle otomotiv sanayinde DKK uzun yıllardan beri kullanılmaktadır (Pagnancelli, 1993;17).

Yakın zamanda yapılan bir araştırmada, 1000'den fazla büyük işletmeden %35'inin DKK'nı artırdıklarını göstermiştir. Büyük işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise en azından bazı mal ya da hizmetlerin %86'sının DKK ile sağlandığı gözlenmiştir (Reid ve Sanders 2002;86). Yine International Data Corporation'ın DKK konusunda yaptığı ve 1998-2003 yılları arasını kapsayan rapora göre, 1998 yılında bütün dünyada DKK hizmetlerine 99 milyar dolardan fazla para ayrıldığı ve bu miktarın 2003 yılında 151 milyar doları aşması beklendiği bildirilmektedir (Akbay, 2000;214). Bir yıl boyunca Arthur Anderson ve Economist Intelligence Unit tarafından yapılan araştırmaya göre de uluslararası düzeyde hareket eden işletmelerin gelecek üç yıl içerisinde %93'nün DKK'na gitmeyi planladığı anlaşılmıştır (Lankfort ve Parsa, 1999;310).

Türkiye'de küçük bir pazara sahip olan DKK, ülkemizde tam bir strateji olarak benimsenme ve henüz emekleme çağında olan, bilinci tam teşekkül etmemiş bir çocuk seviyesindedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır: Birinci neden, işletmelerin DKK ile elde edecekleri yararlar konusunda şüphede kalmalarıdır. Ülkemizde DKK'nın çok gelişmemesinin ikinci nedeni ise bazı uygulamaların çok başarılı olmaması veya olmasının istenmemesi ve bu alanda yeterli olgunluğa erişilmemiş durumda olunmasıdır (Harmancıoğlu, 2003;2).

Türkiye'de özellikle otomotiv, tekstil ve beyaz eşya gibi sektörlerde DKK uygulanabilmektedir. DKK pazarının Türkiye'de gelişimine bakıldığında 2000 yılında 60 milyar dolarken 2001 yılında 75 milyar dolara yükseldiği görülmektedir. Bu sektörün beş yıl içinde bir milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir (Parlar, 2002;2).

Uygulamaları oldukça eskiye dayanmakta olan DKK geleneksel anlamda dar bir alanda düşük risk taşıyan faaliyetlerle başlamıştır. Daha sonra maliyetleri düşürme, personel tasarrufu gibi olumlu etkilerinden dolayı DKK uygulamaları yaygınlaşmıştır. Günümüzde ise daha stratejik nitelikteki faaliyetlerde DKK başladığı ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edildiği görülmektedir.

2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Anlamı

İşletmeler, herhangi bir faaliyetinin verimlilik, kalite ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarında kendini yetersiz olarak gördükleri takdirde, bu iş süreçlerini kendisinden daha yetenekli bir başka işletmeden sağlamaktadırlar. Diğer bir ifade ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırarak, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini bu alanda kendilerinden daha iyi yapan işletmelere bırakma yolunu seçmeye başlamışlardır (Koçel, 1996;32). Temel yeteneklere verilen önemin artması ve buna bağlı olarak temel olmayan destekleyici faaliyetlerin işletme dışından alınması DKK olarak bilinen bir süreci başlatmıştır (May, 1998;136).

DKK, “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili tedarikçinin yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için mevcut bir işletme faaliyetinin ilgili varlıkları ile birlikte bir başka işletmeye devredilmesi süreci” (Tanyaş, 2003;34) olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre DKK: İşletmelerin, bazı destekleyici faaliyetlerini daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi olarak işletme dışı organizasyonlardan alınması olarak ifade edilmektedir (Lankford, Parsa, 1999;310).

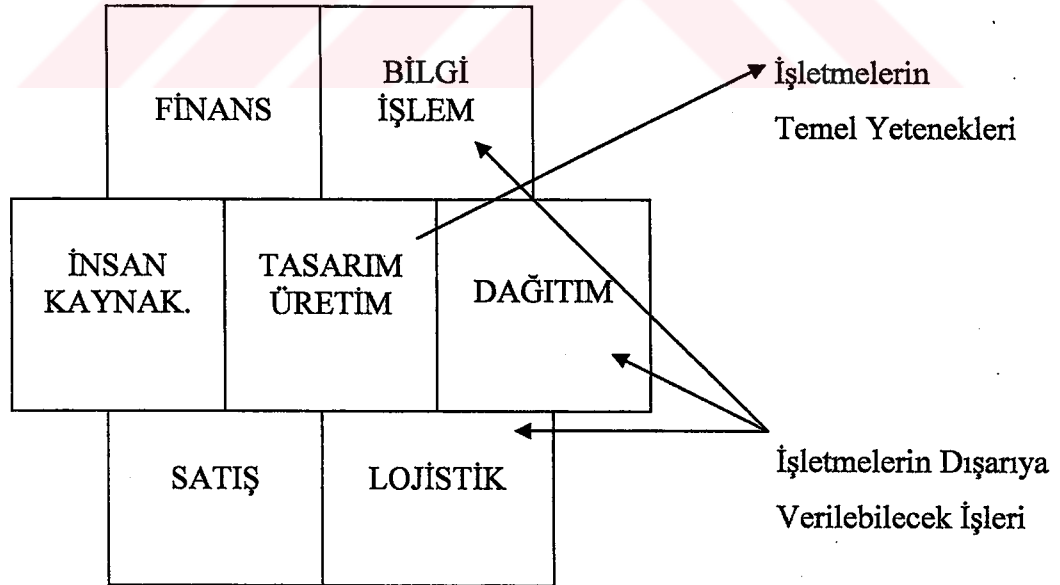
Bu tanımlara ek olarak daha kısa DKK tanımları bulunmaktadır. Örneğin Gilley ve Rasheed göre DKK, “organizasyon dışı kaynaklardan mal ve hizmetlerin temin edilmesidir” (Gilley ve Rasheed, 2000;764). Yine Momme, “İşletmelerin

temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesi” (Momme, 2002;59) olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre de “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” (Zhu ve diğ., 2001;274).

Lojistik sektöründe DKK ise “lojistik hizmetlerin müşteri memnuniyeti ve artı değer yaratmak amacıyla ana iş konusu lojistik olan işletmeler tarafından yerine getirilmesi için üretici işletmelerle yapılan uzun süreli stratejik iş ortaklığıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldıztekin, 2003;14).

Gerek üretim gerekse hizmet sektöründeki rekabet, işletmelerin değişen pazar koşullarına çok çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esneklikte olmalarını zorunlu kılmaktadır. DKK, işletmelerin esnek birimler haline dönüşmelerinde etkili bir strateji olmaktadır (Pagnoncelli, 1993;15-16). Söz konusu strateji ile ilgili yapılanma örneği şekil 2.1’de görülmektedir.

Şekil 2.1. DKK Yapılanma Örneği



DKK süreci geleneksel satın almadan ayıran özellikler bulunmaktadır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan işletme ile tedarikçi arasında “ortaklık” olarak ifade edilebilecek stratejik bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu ilişkiden daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşıyor olması, ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (Han, 2003;3).

DKK yönteminin hedefi, işletmenin dışarıdan sağladığı mal ve/veya hizmetler ile kendi ürettiği mal ve/veya hizmetleri birleştirerek tüketiciye bir bütün olarak kaliteli ve ekonomik bir malı verebilmektir.

2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Süreci

2.1.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir (Aydemir, 1995;37). İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. daha birçok nedenden dolayı DKK’ı benimsemektedirler.

Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü DKK ile sağlamaktadırlar. İşletmeler farklı nedenlerle DKK’na yönelmektedirler. Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet’in yaptığı bir araştırmada işletmeleri DKK’na yönlendiren nedenlerin %7’sini finans, %9’unu insan kaynakları, %15’ini dağıtım ve lojistik, %20’sini bilgi teknolojileri, %6’sını pazarlama ve satış, %10’unu emlak, %7’sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğunu tespit etmiştir (Outsourcing Index, 2000;1-4). İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri (Şekil 2.2) organizasyonel, maliyet kaynaklı, finansal kaynaklı, insan kaynakları, kaliteyi artırma ve teknolojik yenilikler nedenli olarak sıralamak mümkündür (Saunders ve diğ., 1997;63-79).

Şekil 2.2. DKK'nın Nedenleri



2.1.3.1.1. Organizasyonel Nedenler

Rekabet, organizasyonları temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaya ve daha esnek olmaya zorlamaktadır. Günümüzde birçok işletme siyasal, teknolojik, ekonomik, kültürel vb. değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirmektedir. İşletmelerin günün koşullarına ve ihtiyaçlarına göre esnek bir organizasyon yapısına sahip olması, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır (Çoroğlu, 2002;22). İşletmeler hızla değişen koşullar karşısında ayakta kalmak için esnek olmaya kendilerini hazırlamaktadırlar (Pagnoncelli, 1993;15).

Yaratıcılığın, esnekliğin ve dinamizmin ön plana çıktığı bugünün iş dünyasında dikey şekilde organize edilmiş işletmeler bu koşullara uyum sağlayamamaktadırlar.

Bu anlamda işletmeler organizasyon yapılarını, DKK uygulamalarına yönelerek şebeke organizasyonlar şekline dönüştürmektedirler. İşletmeler şebeke organizasyon yapıları ile işletmeyi küçültmektedirler. Ancak bu küçülmenin sadece organizasyonel bir küçülme olduğunu özellikle vurgulamak gerekmektedir. Söz konusu küçülme, işletmenin ürettiği katma değerde bir azalma meydana getirmediği gibi bu organizasyonel küçülmenin temel amacı, organizasyonel küçülmenin sağladığı avantajla üretilen katma değeri arttırmak, bununla birlikte rekabet gücünü geliştirmektir (İlter, 2002;52). İşletmeler neyin üzerine yoğunlaşıyorsa o yapabileceğinin en iyisi olmak durumundadır.

İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadırlar (Cabi, 2003;36). İşletmelerin organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison'un yaptığı araştırmaya göre, işletmeler DKK uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Harrison, 1996;21).

İşletmeler, temel yeteneklerine odaklanıp, organizasyonel küçülme sağlayıp organizasyonel esneklik elde ederek oluşturdukları yeniden yapılanma sürecinde dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetleri için DKK uygulamalarını bir alternatif olarak görebilirler.

2.1.3.1.2. Maliyet Kaynaklı Nedenler

Pazarlardaki fırsat, tehditler ve belirsizlikler işletmeleri sürekli değişen yapıya karşı hazır olmaya zorlamaktadır. Pazarlardaki hızlı değişim ve gelişim işletmeleri, pazarların gereklerine cevap verecek şekilde hareket etmeye yönlendirmektedir. Mal ve hizmetlerin kalitesi ve özelliklerine bağlı olarak düşük maliyetler de rakiplere karşı göreceli avantaj elde edilmesini sağlarken, işletmenin mevcut konumlarını güçlendirmeleri ve karlılıklarını arttırmalarını da sağlayabilmektedir.

İşletmelerin pazarda etkin bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusunda diğer işletmelere göre daha etkin olabilmelerine bağlıdır (Kaygusuz, 2003;63). İşletmeler maliyetlerini daha etkin oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin gereksiz harcama olduğuna ve işletmeye zarar vermeden gereksiz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek durumundadırlar (Olson, 1999;14).

DKK uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur (Claver ve diğ., 2002;294-295). İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri, büyük sermaye getirisine dönüştürme düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir (Hoffman, 1995;59). Yine pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa DKK'na yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değışkene çevirmeyi hedeflemektedir (Mersin, 2003;33). DKK uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir (Saunders ve diğ., 1997;63-79). Yapılan başka bir araştırmada DKK'nın temel nedenleri içerisinde maliyet azaltma %64 olarak saptanmıştır (Fan ve diğ., 2000;216).

Dağıtım ve lojistik faaliyetleri işletmeler için daima önemli bir maliyet merkezidir ve genellikle de ihmal edilmektedir. Bunun nedeni olarak dağıtım ve lojistik faaliyetlerin, maliyetlerinin bütün ekonomik süreç içerisinde yapılan işler arasında dağıtılmış olması gösterilebilir (Drucker, 1998;93). Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler, dağıtım ve lojistik faaliyetlerinde DKK uygulamasına giderek maliyetlerini azaltmak ve/veya kontrol altına almak suretiyle önemli bir rekabet avantajı elde edebileceklerini düşünmektedirler.

2.1.3.1.3. Finansal Nedenler

İşletmelerde kullanılan sermayenin elde edildiği kaynakların türü ve özellikleri, bu kaynakların kendi aralarındaki bileşimi işletmelerin finansal yapılarını ortaya koymaktadır. Bu yapıların sağlıklı bir biçimde oluşturabilmesi işletmelerin amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin hangi ölçüler içinde öz ya da yabancı sermaye kullanacakları, bunların hangi çeşit yatırımlara aktarılacağı gibi konular işletmelerin finansal yapılarının özelliklerini belirlemektedir (Karalar, 2001;326).

İşletmeler, finansal kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak durumundadırlar. Finansal açıdan kaynak sıkıntısı çekmelerini önlemek ve risklerini en aza indirmek amacıyla işletmeler gereken önlemleri almalıdırlar. Bunun için çeşitli kaynakların bulunması ve en uygununun seçilmesi gerekmektedir.

DKK, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir (Fill ve Visser, 2000;45). İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için DKK'na yönelmektedirler (May, 1998;139). Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşılarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler, uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta (Quinn ve Hilmer, 1994;53) ve böylece kazanç elde etmektedirler.

İşletmelerin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerini kendi bünyelerinde oluşturmaları durumunda bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapma zorunluluğu doğacaktır. Finansal kaynakların bir bölümünün aktarılması gerekecektir. Bu anlamda işletmeler finansal kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilmek amacıyla DKK'nı etkin bir çözüm olarak görebilmektedirler.

2.1.3.1.4. İnsan Kaynakları

İşletmeleri yapı ve süreçlerinde değişime zorlayan etmenler insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında da etkili olmaktadır. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarını (İK) rekabet avantajına dönüştürmeyi önemli bir stratejik hedef olarak belirlemektedirler (Tülüce, 2001;8). Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan bütün işlerin etkinliği ve verimliliği çalışanların nitelik ve niceliğine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000;5). İK'nı bilinçli yönetmek işletmeler için yatırım ve karlılık getirebilmektedir.

İşletmeler, İKY'mde daha az öneme sahip ve stratejik değeri düşük olan faaliyetlerin DKK eğilimindedirler. Bu anlamda, İKY'nde örgüt için değer ekleyici hizmetlere odaklanmakta, değer eklemeyen temel yetenek unsuru olmayan faaliyetlerde işletme dışına yönelmektedir.

İK alanında işletmeleri DKK'na yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışanlara sağlanması gereken ücret, tıbbi yararlar konusundaki yasal zorunluluklar, işgücünde artan çeşitlilik, organizasyonel sınırların şekilsizliği, örgüt kültürüne verilen önemin azalması, görünmeyen işgücünün artması vb. sayılabilir (Akıncı, 1997;3). Yine bunlara ek olarak hızlı gelişmeyi deneyen işletmeler, çalışanların eğitimi, programlanması, koordinasyonu için yeterli zamanlarının olmaması gibi durumlarda DKK'na ihtiyaç duyarlar (Grupe, 1997;15).

İK'nı yeniden değerlendirme ve etkinlikle verimlilik geliştirme eğilimindeki işletmeler DKK'na başvurumaktadırlar. DKK'nın, işletmelerin dağıtım kanalları ve lojistik bölümlerinde çalışan personelin yeterli seviyede etkin olmaması durumunda da işletmelere yardımcı olabileceği düşünülebilir.

2.1.3.1.5. Kaliteyi Arttırma

Kalite, işletmeler için önemli bir rekabet aracıdır ve hem mal hem de hizmet üreten işletmeler için stratejik bir önem taşımaktadır. İşletmeler dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişime uyum sağlayabilmek için kaliteyi yükselterek rekabet gücü kazanma yoluna gitmektedir (Kavrakoğlu, 1993;105). Büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistemi içerisinde işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için ürettikleri mal ve hizmetlerin niteliğini sürekli değişkenlik gösteren tüketici tercihlerini karşılayacak biçimde geliştirmek durumundadırlar. Kısaca mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu (Akal, 2002;28) olarak tanımlanan kalite kavramı temel itibariyle pazarda başlayan ve işletmelerin tasarım, üretim, taşıma, satış sonrası teknik destek ve hizmet aşamalarına kadar uzanan bir süreç olma özelliği taşımaktadır.

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir (Akbaba, 2000;6). İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir.

Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerini temel yetenek olarak görmeyen işletmeler, mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için DKK uygulamalarına yönelmeyi düşünebilirler.

2.1.3.1.6. Teknolojik Yenilikler

Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İnsan ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamada ve toplumların kalkınmasında belirleyici bir role sahiptir (Tabancalı, 2000;322). Teknoloji, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için

gereken faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılan makine, araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerden oluşmaktadır (Özgen ve diğ., 2002;26).

İşletmeler açısından teknoloji her zaman ve her alanda oldukça önemlidir. İşletmelerin verimliliği ve üretkenliği, organizasyonundaki işlerin yapılması, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşletmeler, dinamik bir yapı içerisinde gelişen ve farklılaşan teknoloji karşısında ayakta kalabilmek, rekabet avantajı elde edebilmek veya koruyabilmek, verimlilik ve etkinliklerini arttırabilmek amacıyla daha çok çaba içerine girmektedirler (Börü, 2002;247).

Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağı olmuştur (Yesulatitis, 1997;4). Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır (Yüksel, 2000;50). Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay, 2000;23).

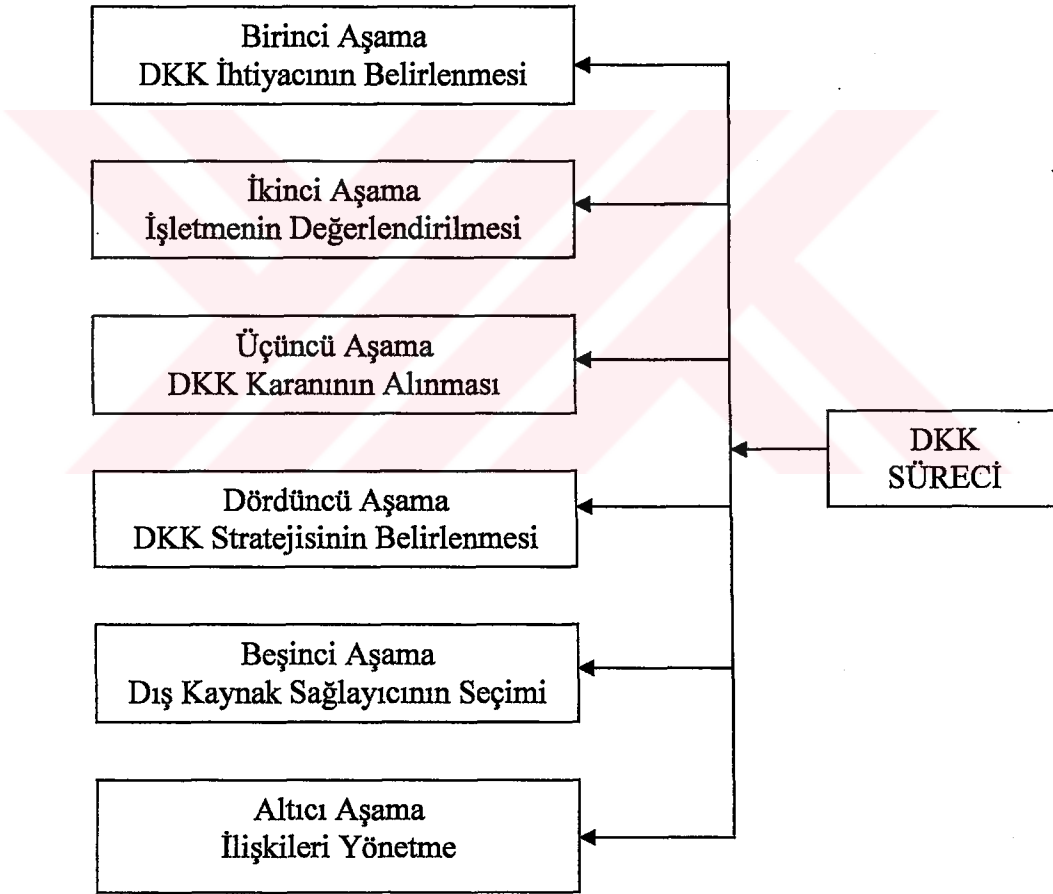
İşletmeler teknoloji ile malın kalitesine yönelik çalışmalar yapmanın yanı sıra yeni malların üretim hattına eklenmesi, malların kullanımında farklılıklar yaratılması ve tüketicinin isteği doğrultusunda çalışmalar yapılması gibi uygulamalara da yardımcı olmaktadır. Bu durum rekabet avantajı sağlaması yanında işletmenin pazar içerisinde yenilikçi olarak tanınmasına olanak verebilir.

Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde DKK'na yönelen işletmelerde ihtiyaç duyulan teknolojilerin kurulmasına olanak sağlanmaktadır. DKK'nın uygulanması ile yeni teknolojilere uyum sağlanması daha hızlı gerçekleşebilir.

2.1.3.2. Dış Kaynak Kullanımı Süreci

DKK, problem çözme süreci olarak ele alındığında altı aşamadan (Tablo 2.1) oluşmaktadır. Bu süreç, işletmenin DKK ihtiyacının belirlenmesi ile başlayıp işletmenin dış kaynak sağlayacağı işletmeler arasından seçim yapılarak, sözleşmenin imzalanmasıyla son bulmaktadır. Bundan sonra DKK sürecinin başarılı olarak devam etmesi, işletme ile dış kaynak sağlayan işletmeler arasında kurulacak etkin bir iletişim ağına bağlı olacaktır (Arslantaş, 1999;103).

Tablo 2.1. Dış Kaynak Kullanımı Süreci



Kaynak: Arslantaş, 1999;103'den derlenmiştir.

2.1.3.2.1. Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi

Günümüz dünyasında, işletmeler rekabet gücünü arttırmak için yeni alternatif stratejiler ve politikalar geliştirmektedirler. Bu anlamda yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında DKK önemli bir stratejik araç haline gelmiştir (McIvor, 2000;22). Birçok işletme ticari çözümler üretmek için DKK'na ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde DKK ihtiyacının belirlenmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Fowler, 1998;7: Arslantaş, 1999;104):

- Stratejik amaçları başarma
- Temel yeteneklere odaklanma
- Maliyetleri azaltma
- Kütüleme ve esneklik
- Riski azaltma
- Kaliteyi artırma
- Talepteki dalgalanmaların üstesinden gelme
- Yatırım harcamalarını azaltma
- Finansal kaynakları daha etkin kullanma vb.

DKK ihtiyacının belirlenmesiyle ilgili olarak bu maddelere ekleyebileceğimiz önemli bir nokta da DKK'nın işletmelerin girmeyi düşündükleri pazarlarda yol gösterici ya da bir rehber olabilmesidir. İşletmeler, bu yol gösterici ile girmeyi düşündükleri pazarları tanıma imkanı bularak, yönlerini tayin edebilirler (Cant ve Jeynes, 1998;195)

2.1.3.2.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

İşletmeler DKK'na yönelmeden önce kendi mevcut değerlendirmelerini yapmalıdırlar. İşletmenin değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu görevi yerine getirmek işletmelerin temel faaliyet konularını, içinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır. İşletmeler

mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesiyle mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilmektedirler (Eren, 2000;163). Bu anlamda işletmeler ihtiyaçlarını tanımlayarak hangi faaliyet alanlarında DKK'ndan yararlanması gerektiğini belirlemelidir.

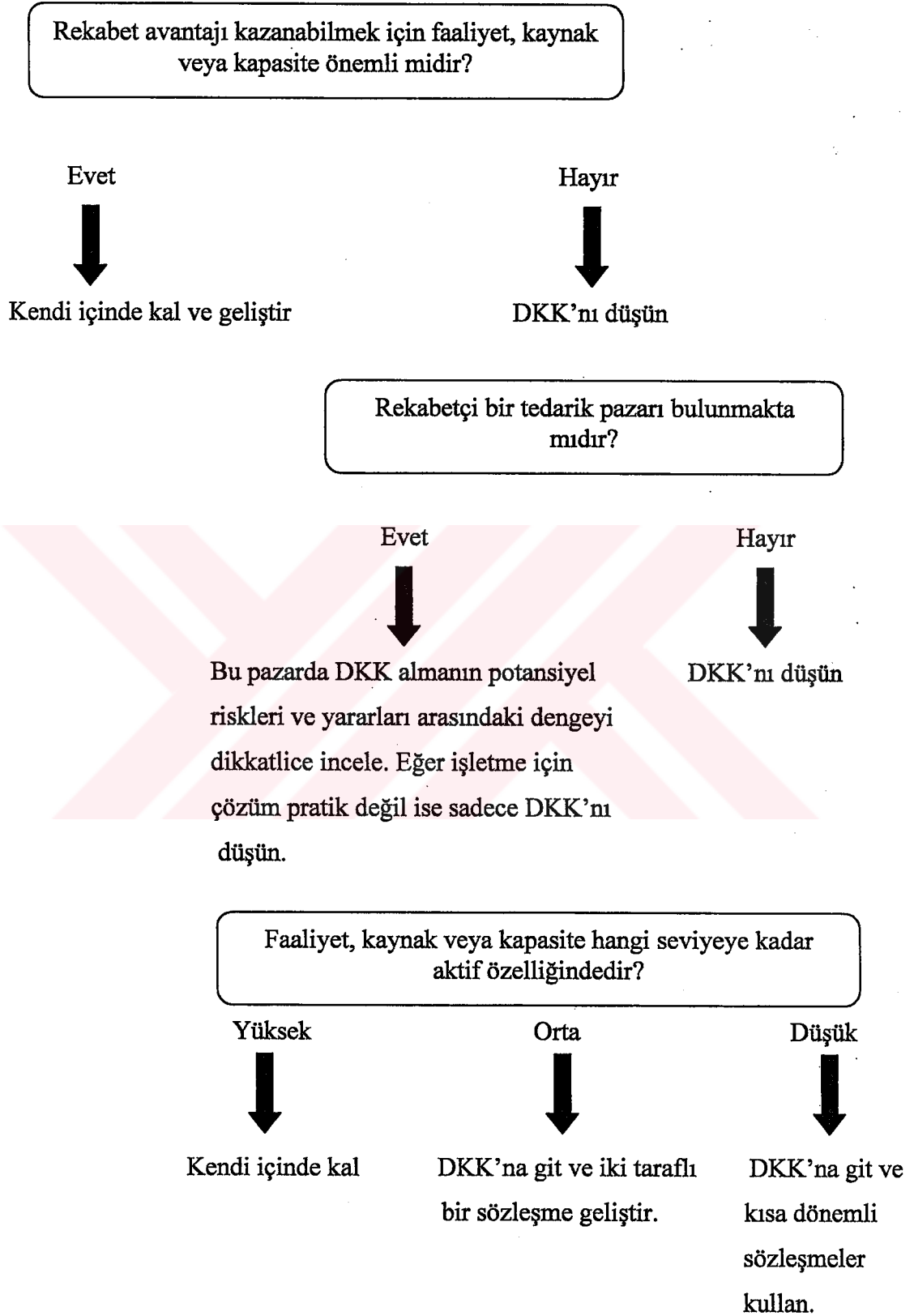
İşletmenin değerlendirilmesi yapılırken DKK'nın aşağıdaki özelliklere uygunluk gösterip gösteremeyeceğinin incelenmesi gerekmektedir (Fowler, 1998;4-5):

- Gelecek vizyonu
- Mevcut ve gelecek yapısı
- Mevcut ve gelecek temel faaliyet alanları
- Mevcut ve gelecek maliyeti
- Mevcut ve gelecek performansı
- Mevcut ve gelecek göreceli avantajları vb.

2.1.3.2.3. DKK Kararının Alınması

İşletmelerde DKK kararı, bir çok faktörün göz önünde bulundurulması gereken ve uzun süreli öngörülere dayanan bir süreçtir. İşletmeler DKK kararı alma konusunda, sunduğu yararlar ve riskler karşısında hassas olmak zorundadırlar. Stratejik bir seçim olarak DKK'ndan yararlanmak isteyen işletmeler bu konu üzerinde ayrıntılı düşünmelidirler (Öztürk ve Sezgili, 2002;138). Bu anlamda işletmelerin; DKK ihtiyacının olup olmadığı, hangi faaliyetler için DKK'ndan yararlanacağı, örgüt kültürünün DKK uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği vb. konular üzerinde yeterince düşünceleri gerekmektedir (Arslantaş, 1999;105). Lonsdale, bir risk yönetimi olarak DKK kararının alınmasını aşağıda şekil 2.3'teki gibi modellemektedir.

Şekil 2.3. Bir Risk Yönetimi Olarak DKK Karar Modeli



Kaynak: Lonsdale, 1999;181.

DKK kararını alma sürecinin en önemli faktörünü rekabet avantajı oluşturmaktadır. İşletmeler, rekabet avantajı elde etmenin yollarını öncelikle kendi içlerinde aramaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Çözümü kendi içlerinde bulamadıkları takdirde rekabet avantajı sağlamayan faaliyetlerini DKK yoluyla gidermeye çalışmaktadırlar.

2.1.3.2.4. DKK Stratejisinin Belirlenmesi

Rekabet avantajı elde etmeye çalışan işletmeler için DKK uygulamaları etkin bir strateji olarak görülmektedir. DKK kararı alındıktan sonra işletmeler DKK uygulamaları sırasında izleyecekleri stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. DKK stratejileri belirlenirken aşağıdaki önemli noktalar incelenmelidir (Arslantaş, 1999;32):

- İşletmenin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin DKK stratejisiyle ters düşmemesi,
- Temel yeteneklerinin ve temel olmayan fonksiyonlarının belirlenmesi,
- Dış kaynak sağlayıcıdan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanacağı,
- Dış kaynak sağlayıcıyla çalışmaların başarılı olabilmesi için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiği,
- Merkezi bir yapı mı yoksa merkezkaç bir yapı mı tercih etmesi gerektiği,
- Dış kaynak sağlayan işletmelerle arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetlerini tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıkları,
- DKK'nın örgüt kültürüne etkisinin olup olmayacağı (Embleton ve Wright, 1998;100) vb.

2.1.3.2.5. Dış Kaynak Sağlayıcının Seçimi

Dış kaynak sağlayıcının seçimi uzun bir süreç olarak görülebilir. Ancak iyi bir planlama ile bu süreç daha kısa ve kolay hale gelebilir (Grupe, 1997;3). İşletmelerin dış kaynak sağlayıcının seçiminde izlemeleri gereken hususlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Öztürk ve Sezgili, 2002;140):

- Dış kaynak sağlayıcının profilinin belirlenmesi
- Bilgilerin toplanması
- Kontrol faaliyetleri
- Ortak yararlar üzerinde uzlaşma
- Teklif

İşletmenin ilk olarak çalışmayı düşündüğü dış kaynak sağlayıcının profilini belirlemesi gerekmektedir. Bu profile uygun olarak alternatif dış kaynak sağlayıcılar belirlenir. Sonra dış kaynak sağlayıcılar hakkında bilgiler toplanmaya başlanır. Adaylardan ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürü ve stratejileri hakkında bilgiler alınması en uygun dış kaynak sağlayıcının seçiminde oldukça faydalı olmaktadır. Toplanan bilgilerin güvenilirliğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Çünkü kendileri hakkında verecekleri bilgilerin yanıltıcı olma olasılığı bulunmaktadır. Dış kaynak sağlayıcının seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır.

En uygun dış kaynak sağlayıcı belirlendikten sonra teklif şartları hazırlanır ve sunulur. Tekliflerin yapıcı ve yanıt verici olması isteniyorsa şartlar listesi iyi hazırlanmış olması gerekmektedir. Teklif şartları şunları içerebilir (Fowler, 1998;1-14):

- DKK nedenleri
- DKK kapsamı
- Dış kaynak sağlayıcının özellikleri
- Tercih edilen fiyatlandırma modelleri

- Performans ölçüleri
- Yaratıcı fikirler için teşvik

Teklif şartları üzerinde anlaşma sağlayan işletmeler sözleşmeyi imzalayarak DKK sürecini başlatmış olurlar. Sözleşmenin imzalanmasıyla yönetimin sorumlulukları sona ermemektedir. Sözleşmenin iyi bir şekilde yürütmesini sağlamak için gerekli raporları da hazırlaması gerekmektedir (Grupe, 1997;10).

2.1.3.2.6. İlişkileri Yönetme

DKK süreci başladığında bir yönetim şekli sona ererken (örneğin üretim faktörlerini yönetme) bir başkası (örneğin üretici ilişkilerini yönetme) başlamaktadır. İlişkileri kurarken kritik olabilecek konular arasında tarafların performansı nasıl değerlendirdiği, sonuçları nasıl gördüğü ve sorunları nasıl çözdüğü gibi hususlar yer almaktadır.

DKK'nın başarısı dış kaynak alınan ve dış kaynak alan işletmeler arasındaki ilişkinin güven ve sadakate dayanmasına bağlıdır (Razzague ve Sheng, 1998;100). Ancak belirli aralıklarla geri bildirimler, toplantılar ve kontroller sözleşmede karara bağlanmış olmalıdır. Eğer işletmeler arasındaki ilişkide karşılıklı çıkar varsa ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde yaklaşımlarını paylaşıyorlarsa iş birliğinin başarılı olması mümkündür (Arslantaş, 1999;47). Yine ilişkinin başarısında memnuniyetin, beklentilerin, amaçların gerçekleşmesine ve uzun dönemli risklerin giderilmesine bağlı olmaktadır (Kern ve Willicocks, 2000;329).

İşletmeler arası kurulacak iletişim ağının etkin ve açık olması gerekmektedir. İlişkilerde meydana gelebilecek aksamalar işletmelerin iş birliğini zedeleyebilir.

2.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar ve Sakıncaları

DKK, işletmelere faaliyetlerinde bir çok yarar sağlayabileceği gibi bir takım sakıncalar da doğurabilmektedir.

2.1.4.1. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar

İşletmelerin faaliyetlerinde DKK ile elde edebilecekleri bir takım önemli yararlar bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Quinn, 2000;25-27: Lonsdale ve Cox, 2000;447: Özutku, 2002;122: Embleton ve Wright, 1998;98-99):

- İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlayarak faaliyetlerin basitleştirilmesi ve kalite üzerine yoğunlaşılmasına yardımcı olmakta,
- Geliştirilemeyen veya maliyet/fayda karşılaştırılması sonucu gerçekleştirilmeyen yeteneklere ve teknolojilere ulaşma olanağı sağlamakta,
- İşletmelerin yenilikçi olabilmesinde, hızlı karar alabilmesinde ve örgütsel performansının artırılmasında yararlı olmakta,
- Özellikle uzman temini,
- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması organizasyon yapısını küçültmekte,
- İşletmelerin büyümelerine olanak vermekte,
- Eğitim maliyetlerini düşürmekte,
- Maliyetleri azaltarak, etkinliği artırmakta,
- İşletmedeki envanterlerin azaltılması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlamakta,
- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımıda yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri,
- Sabit maliyetleri değişkene dönüştürme,
- Maliyet azaltımıyla para tasarrufu sağlama,
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynakları elde etmesine yardımcı olma,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi artırma,
- Sermaye bağımlılığının azalması,
- Ticari riski azaltma yeterliliği,

- Pazardaki talep değişikliklerini karşılama yeterliliği,
- Pazar fırsatlarını kullanacak ve/veya potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama,
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme,
- Anahtar bir alanda uzman olan hizmet sağlayıcıların kaliteyi geliştirmesi,
- DKK hizmeti sağlayan şletmeler gelişmiş sũreç bilgileri sayesinde verdikleri hizmette etkinlik yaratarak, DKK'dan yararlanan şletmenin kaynak kullanım verimliliğini artırmakta,
- şletmeler DKK'na yũnelerek yeni alt sektũrlerin oluşmasına olanak vermekte,
- şletmeler DKK ile faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde geręekleřmesine yardımcı olmaktadır.

2.1.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

DKK'nın şletmelere rekabet avantajı sağlayacağı dũřũnũlũrken, şletmeyi dezavantajlı duruma getirebilir (Koçel, 1999;302). Bu anlamda DKK şletmelere ȃnemli yararlar sağlamakla birlikte bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. DKK durumunda ortaya ıkılabilecek olası sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mũmkũndũr (Lonsdale ve Cox, 2000;448; Tũlũce, 2001;7; Embleton ve Wright, 1998;99-100):

- şletmenin yetenekleri kaybedilmekte ve yanlış yetenekler geliştirilmekte,
- Esneklik kaybedilmekte,
- DKK hizmeti veren şletmeler ȃzerinde kontrol yitirilmekte ve ařırđ bağımlı hale gelinmekte,
- Personel sayısında meydana gelen dũzenlemeler personeli huzursuz etmekte ve bu durumun da etkinsizliğe neden olmakta,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılmakta,
- Riskin paylaşılması yerine tek taraflı ıkıkarlara yũnelinmekte,
- şletmeler arasında gũven duygusu oluşmamakta,
- şletmeler DKK'nda maliyetlerini geręekçi bir şekilde ȃngȃrũmleyememiř ise tahmin edilmeyen ve DKK sȃzleřmesinde yer almayan ęeřitli ek

maliyetler ile karşılaşabilir. Bu durum işletmenin DKK yaparak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırmakta,

- DKK hizmeti veren işletmelerin bilgi birikimi, deneyimi ve akıcı iş süreçleri açısından yetersiz olabilir. Bu da DKK'nı talep eden işletmenin yenilik yaratma kapasitesini sınırlayabilmekte,
- DKK'nı talep eden işletmenin, bu süreci etkin bir şekilde yönetmekte yetersiz kalması, işletmenin beklediği yararları sağlamasını engelleyebilmekte,
- DKK hizmetini veren işletmelerin personeli istenen sayı ve nitelikte olmayabilir. Dolayısıyla işletmenin DKK alanlarındaki verimliliği düşürerek maliyetlerini yükseltebilme,
- Verimliliğin seviyesi dış kaynak sağlanan işletmeye bağlı olabilmekte,
- Dış kaynak sağlanan işletmenin iflas etmesi veya işletmeyi ele geçirme hedefi olabilmektedir.

2.2. DAĞITIM KANALLARI VE LOJİSTİK ETKİNLİĞİNİ ÖLÇME KRİTERLERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŞKİSİ

2.2.1. Organizasyon Yapısı ve Kültürü

DKK uygulamalarının hayata geçirilirken dikkate alınması gereken en önemli kriterlerden ilkinin işletmelerin organizasyon yapısı ve kültürü oluşturmaktadır. Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini daha önce kendi bünyelerinde gerçekleştiren işletmelerin, bu faaliyetlerini dış kaynak sağlanan işletmeye verilmesi kararlaştırıldığında değişim ve kültür yönetimi süreçlerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. DKK kullanımı örgütlü bir yoldur ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadır (Pagnoncelli, 1993;17). Yönetimin ve çalışanların desteği çok önemlidir. Çalışanlar arasında işlerini kaybetme endişesi oluşabilir. İyi bir iletişim ve bilgilendirme ile çalışanların desteği alınmalıdır. Çalışanların etkilenmesi söz konusu ise işletme içinde başka birimlere, işletme dışı yeni işe yerleştirme (Mersin, 2003;135) ya da dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetleri sağlanan işletmeye devredilmesi (Embleton ve Wright, 1998;102) gibi geçiş projelerini göz önünde

bulundurmalıdırlar. Aksi takdirde bu faaliyetlerinden beklenen etkinliği sağlayamaya bilirler.

2.2.2. Kapasite

Dağıtım ve lojistik faaliyetler, işletmeler içerisinde geniş bir alana yayılmakta, farklı zamanlarda, farklı uzmanlık ve kaynaklar gerektirmektedirler. Bunlar ise ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilmektedir. Bu havuzun bir işletme tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimi, entegrasyonu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel veya mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan işletmeler için DKK büyük esneklik sağlamaktadır. Kısa sreler için çok miktarda nakliye aracı, depo alanı, insan kaynağı sağlama gibi gereksinimler ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin bu faaliyetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel dar boğazlar ya da l dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkabilmektedir (Mersin, 2003;135). DKK dönemsel dalgalanmalarda atıl veya eksik kullanılan kapasite ünitelerindeki etkinliği arttırabilmek için uygulanan en yaygın yöntemlerdendir.

2.2.3. Karlılık

Pazarların genişlemesi ile aynı türden malı birden çok işletmenin üretmesi, taşıma ve haberleşmenin hızlanması dolayısıyla rekabetin artması, işletmelerin kar marjını daraltmıştır. Bu durum da işletmelerin alacakları finansal kararlarda çok dikkatli olma gereğini ortaya çıkarılmıştır (Usta, 2002;7).

İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK ile üretim ve yatırım maliyetleri azalmaktadır. Elleriinde bulundurdıkları kaynakları daha etkin kullanarak karlılıklarını arttırabilirler.

2.2.4. Kalite

Dağıtım kanalı ve lojistik zincirinin iyi ve etkin biçimde işlemesi, birbiriyle ilişkili birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da işletmenin uyum içerisinde etkileşimiyle mümkün olabilmektedir. Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. Değişimin yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler, sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etkin DKK işletmeleri ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için dağıtım ve lojistik uzmanları çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemlerini kullanmaktadır. Süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenebilmektedir (Mersin, 2003;135).

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde DKK sürecinin bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi kendilerinden daha kaliteli yapacak dış kaynak sağlayıcı işletmenin bulunması ile mümkün olabilecektir. Bunun anlamı da dış kaynak sağlayıcı işletmelerin alanlarında uzman olmaları gerektiğidir.

2.2.5. Yenilikçi Olma

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu rekabet ettikleri işletmelerden daha etkin olmalarına bağlı olmaktadır. İşletmelerin etkinliklerini sürdürebilmeleri için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmaları ya da hiç olmazsa mevcut değişimlerden geri kalmamaları gerekmektedir. Yenilikçi olma işletmelerin değişiklik ve uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir. Bu anlamda yenilikçi işletme yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya o kadar yetenekli olmaktadır (Yeniçeri, 2002).

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini temel yetenek olarak kabul etmeyen işletmeler bu faaliyetlerini dış kaynak sağlayan işletmeye devrederek temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Temel yeteneklerini geliştirecek yeni özellikler ve kullanım alanları oluşturabilmektedirler. Dış kaynak sağlanan işletmelerin kendi temel yeteneklerinde yenilikçi olması durumunda dış kaynak alan işletmeler de bu durumdan yararlanabilmektedir. Örneğin dağıtım kanalı ve lojistik sağlayan işletmeler taşıt araçlarını sürekli yenilemektedirler. Depolama ve koruyucu ambalajlamada son teknolojiyi daha yakından takip edebilmektedirler. Dağıtım kanalı ve lojistik süreçlerini ilgilendiren her konuda yenilikçi olma DKK'nı artırmaktadır.

2.2.6. Maliyet

İşletmelerin, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli ilk maliyetleri dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde çok yüksek olmaktadır. İşletmeler pazarlardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer işletme bir pazara ilk kez giriyorsa o pazarı ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok işletme hem tecrübe hem de bilgi eksikliği nedeniyle dağıtım kanalı ve lojistik maliyetlerini belirlemede ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Dış kaynak sağlayan işletmeler bu alanlarda uzmanlaşmış olmalarından dolayı maliyetleri daha iyi hesaplayıp işletmeye taahhüt edebilmektedirler.

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini kendi bünyelerinde oluşturan her işletme bu maliyetlere katılırken, dış kaynak sağlayan işletmeler toplamda çok daha büyük bir havuzda aynı maliyetleri eritmektedir. Dış kaynak sağlayan işletmeler müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesiyle nakliye, gümrükleme, depolama, gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha etkin ve

verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu nedenle hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşük gerçekleşebilmektedir (Mersin, 2003;134).

2.3. ETKİNLİĞİN ARTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI ETKİSİ

2.3.1. Rekabet Gücünü Geliştirmek

Rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz ekonomisinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak işlemler, daha pratik ve uygulanması kolay stratejiler geliştirmelidirler. Artan rekabet, müşteri profilindeki değişimler ve farklılaşan talep eğilimleri vb. işletmeleri daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir. Bu şartların bilincinde olarak hareket eden, ufkunu geniş tutan işletmelerin bu bilinçle hareket etmeyen ve perspektifini dar tutan işletmelerle karşılaştırıldığında ayakta kalabilme olanaklarının daha da fazla olduğu söylenebilir. Bu anlamda işletmelerin rekabet gücünü geliştirebilmeleri için olanaklar doğrultusunda sabit maliyetlerini azaltmaları veya tamamen değişkene dönüştürmeleri ve işletme içi etkinsizliğe neden olabilecek her türlü yapılanmalardan uzak durmaları gerekmektedir. DKK işletmelerin rekabet gücünü geliştirmede büyük bir öneme sahiptir. Kaynaklar daha etkin kullanılabilmekte ve rekabet avantajı sağlanabilmektedir (Çoban ve Tutku, 2004; 4).

2.3.2. Maliyetleri Düşürmek

DKK, maliyetleri azaltan bir strateji olması nedeniyle işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler DKK ile esnek ve düşük bir maliyet yapısına kavuşabilmektedirler. Dış kaynak sağlanan işletmeler ana işlerini müşterilerine göre daha etkin ve verimli yapabilmektedirler. Bir değer zinciri oluşturan işletmeler maliyetlerini kontrol altına alarak, azaltabilmektedirler (McIvor, 2000;32) Maliyetlerin azalmasına bağlı olarak kaynaklar daha etkin kullanılmakta ve sonuçta önemli sayılabilecek rekabet avantajı elde edebilirler.

2.3.3. Esneklik Sağlamak

İşletmelerin küreselleşen dünyadaki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. DKK'na yönelen işletmeler küçülerek yalın organizasyon yapıları haline gelmektedir. Organizasyonel olarak küçülmek işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler (Olgun, 2004;3). Buna bağlı olarak DKK ile işletmeler, daha çabuk karar alabilen çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilen müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimlere dönüşebilmektedirler (Pagnoncell, 1993;16). Değişimlere karşı daha duyarlı ve esnek hareket yeteneği sağlayan işletmeler faaliyetlerinde daha etkin olabilmektedirler.

2.3.4. Riski Azaltmak

Küreselleşme sürecinde işletmeler arasında pazar şartları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik şartlar gibi bir çok nedenden dolayı çok hızlı değişimler meydana gelmektedir (Momme, 2002;59). Bu değişime uyum sağlayabilmek için sürekli kaynak yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Her işletme yatırımları karşısında çeşitli riskler almaktadır (Çakırer, 2004;18). Yatırım ile risk her zaman bir arada kullanılan kavramlardır. İşletmelerin yapacakları yatırımların miktarı ne kadar yüksek olursa yatırımların ve dolayısıyla işletmelerin belirsizlikten etkilenme oranı da o ölçüde yüksek olabilmektedir. DKK'na bağlı olarak yatırım maliyetlerini azaltan işletmeler, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olabileceklerdir (Çoban ve Tutkun, 2004;5). Bu anlamda işletmeler DKK ile riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanabilir (May, 1998;139). Böylece etkinliklerini de artırmış olurlar.

2.3.5. Kaynakların Yeniden Dağıtımı

İşletmelerin ellerinde bulundurdukları en önemli kaynak finansal kaynaklardır. Finansal kaynakların etkin dağılımı diğer kaynakları (beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar, fiziksel kaynaklar vb.) da doğrudan etkilemektedir.

DKK süreci içerisinde hem işletmelerin yarattığı kaynak havuzunun büyüklüğünden ve bilgi birikiminden yararlanmak hem de dönemsel gereksinmelerini karşılamak gibi avantajlar maliyet avantajının yanında ek yararlar olarak ortaya çıkabilmektedir. DKK'nı tercih eden işletmeler, önceden kullanmış olduğu üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilmekte ya da sahip olduğu sınırlı miktardaki kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmektedir.

2.3.6. Temel Yeteneği Geliştirme

DKK, işletmelere temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma diğer bir ifadeyle uzmanlaşma olanağı sunmaktadır (Lankford ve Parsa, 1999;310). Doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunan bir temel yetenek işletmeye bir çok olanaklar sağlayacaktır. Her şeyden önce işletme stratejilerinin temelini oluşturacak ve uygun stratejiler aracılığıyla işletmeyi rekabet ortamında güçlü kılacaktır. Temel yetenekler göreceli etkinlik prensibi üzerine kurulmuştur. DKK aracılığıyla işletmeler belirgin yetenekleri üzerinde odaklanma fırsatı elde etmektedir. DKK temel yeteneklere odaklanmada işletmelere ciddi ekonomik yararlar sunabilecek bir araçtır. Göreceli etkin olunan faaliyetler üzerine odaklanılarak toplam değere yapılacak eklemeler en üst düzeye çıkmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002;136).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SANAYİCİLERİ AÇISINDAN DIŞ KAYNAK KULLANIMININ OTOMOTİV DAĞITIM KANALLARI ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINA ETKİSİ

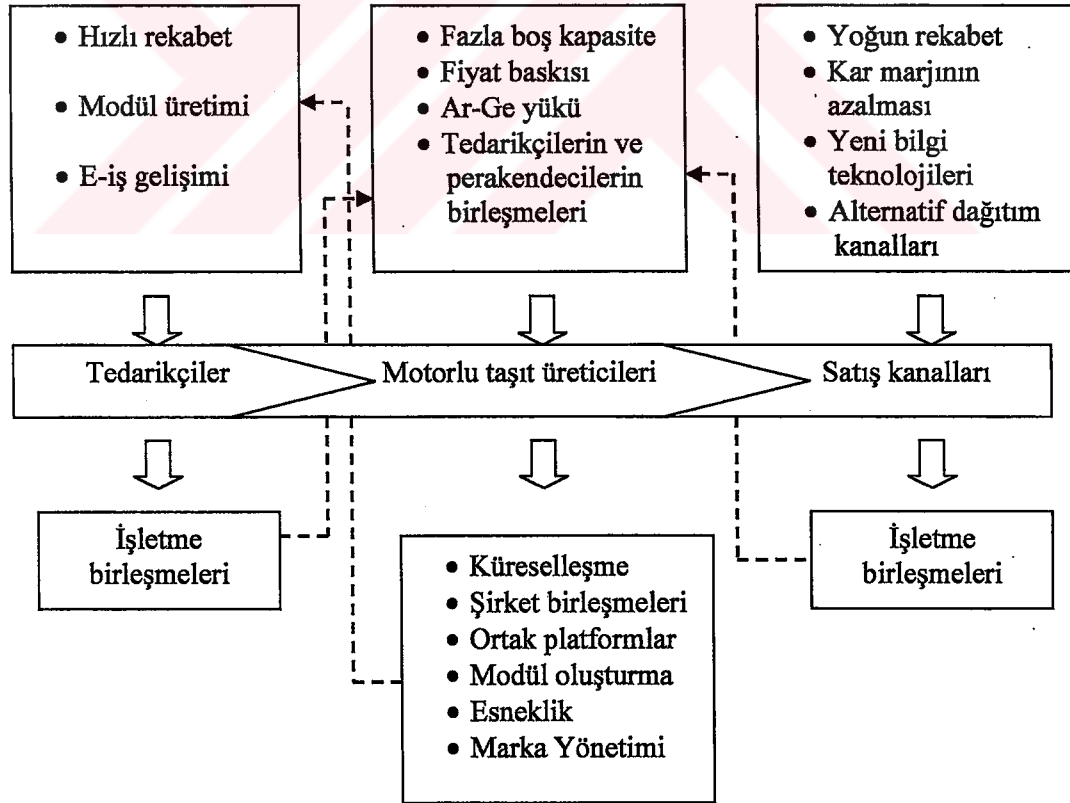
Sermaye ve mal hareketlerinin serbestleştiği küreselleşen dünyada, otomotiv sanayinin rekabet üstünlüğü kazanmasında verimlilik artışına yol açacak işletme içi ve işletmeler arası yönetim ve teknik organizasyonu ile kaynakların etkin kullanımının önemi giderek artmaktadır. Bu anlamda işletmeler arasında temelde esneklik ve işbirliğine dayanan ilişkiler ve ortak mal geliştirme, mal ve üretim işlemlerinde sürekli gelişme, sıfır hatalı, tam zamanında üretim ve teslimat, etkin bir pazarlama, esnek üretim yöntemlerinin uygulanması, çok yönlü/yetenekli iş gücü ve iş gücünün etkin kullanımı gibi özellikler rekabetçi üstünlüğü belirleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Bedir, 2002;36).

Otomotiv sanayi, bütün sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotif sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Sektörün ekonomideki sürükleyici lokomotif etkisinin nedeni, ekonominin diğer sektörleriyle olan çok yakın ilişkisidir. Otomotiv sanayi; demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmede de sürükleyicidir. Turizm, altyapı, inşaat, ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araç, sektörün ürünleri ile sağlanmaktadır. Otomotiv sanayi, kendisi dışında hammadde ve yan sanayi ile otomotiv ürünlerinin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ve bunu destekleyen pazarlama, bayi, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde geniş iş hacmi ve istihdam yaratmaktadır. Yine savunma sanayinin gelişmesinde ve teknolojik seviyenin yükselmesinde de temel oluşturmaktadır. Bununla birlikte ülkemiz dahil bütün dünyada otomotiv sanayi pazarı oligopol yapı göstermektedir. Oligopolde az sayıda işletmenin bulunması nedeniyle pazardaki işletmelerin herhangi birinin üretim miktarı, fiyat veya reklam konusundaki kararı diğer işletmeleri yakından

ilgilendirmektedir (Dinler, 1996;327). Bu nedenle sektördeki değişimler ekonominin tümünü yakından etkilemektedir.

Otomotiv sanayi, küresel düzeyde hızla değişen pazar ve rekabet koşulları nedeniyle sürekli ve dinamik bir gelişim içerisinde bulunmaktadır (İSO, 2002;3). Küresel düzeyde hızla değişen pazar ve rekabet koşullarına bağlı olarak dünya otomotiv sanayisindeki üretici işletme sayısı, birleşme ve satın almalar nedeniyle giderek azalmaktadır. Yoğun rekabet yanında, pazardaki sınırlı büyümenin, kapasite fazlasının mali yükünün, tüketicilerin daha talepkar hale gelmesinin, ar-ge çalışmalarının ve teknolojik gelişmelerin giderek daha yüksek maliyetlere ulaşması bu eğilimi hızlandırmaktadır. Şekil 3.1’de gösterilen otomotiv sanayi değer zinciri incelendiğinde motorlu taşıt üreticilerinin çok dinamik bir çevrim içerisinde yoğun rekabeti aşmaları gerektiği görülmektedir.

Şekil 3.1. Otomotiv Sanayi Değer Zincirinde Gelişim



Kaynak: Muter, 2003;6.

Otomotiv sanayinde işletme içi katma değer yaratma süreci DKK'nda optimizasyon ve bütün tedarik zincirinde maksimum değer yaratma arayışına dönüşmektedir. Üretim zincirindeki parçaların çoğunluğu ortak kullanım ile ortak platform üretim hatları ile oluşturulmaktadır. Böylelikle araçların üretim giderleri DKK yöntemi ile düşürülebilmektedir.

3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SANAYİ

3.1.1. Dünyada Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Değerlendirilmesi

Yüzyılı aşkın bir tarihi geçmişe sahip olan otomotiv sanayi faaliyetleri, başlangıçta otomobil üretimiyle başlamış, I. Dünya Savaşı yıllarında ticari araç üretimi de gerçekleştirilerek toplam üretim içerisinde otomobil ağırlıklı olmak üzere sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmuştur. Otomotiv sanayi, Almanya ve Fransa öncülüğünde Avrupa'da doğmuş, ABD'nde gelişip güçlenmiştir (Bedir, 2002;1-2).

3.1.1.1. Dünyada Otomotiv Sanayinin Gelişimi

Otomotiv sanayi, 1900'lü yılların başında kurulmuştur. İlk önceleri sipariş üzerine ustalar tarafından sürdürülen ve tümüyle kişisel bilgi-beceriye dayanan üretim yapısı, H. Ford'un ABD'nde geliştirdiği "kitlesel üretim" yöntemiyle kısa bir sürede büyük sanayi haline gelmiştir. Geniş bir pazar olan ABD'nde üretim, kısa sürede çok yüksek seviyelere ulaşmıştır. 1940'lı yıllarda Avrupa'da gelişen üretim, II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla gelişimine ara vermiştir.

Tablo 3.1. Ülkeler İtibarıyla Dünya Motorlu Araç Üretiminin Yüzde Dağılımı

	Almanya	Fransa	İtalya	İngiltere	ABD	Japonya	Diğer	Toplam
1900	24.2	31.6	0.0	0.0	44.2	0.0	0.0	100
1905	24.8	35.0	0.0	0.0	39.8	0.0	0.3	100
1910	5.1	14.9	0.0	5.5	73.4	0.0	1.1	100
1915	0.0	0.0	1.5	0.0	95.6	0.0	2.9	100
1920	0.0	1.7	0.9	0.0	93.5	0.0	4.0	100
1930	1.7	5.6	1.1	5.7	81.4	0.0	4.5	100
1940	1.5	0.0	0.0	2.7	91.3	1.0	3.5	100
1950	2.9	3.4	1.2	7.4	75.7	0.8	8.6	100
1960	12.5	8.3	3.9	11.0	47.9	4.9	11.5	100
1970	13.1	9.3	6.3	7.1	28.2	18.0	8.0	100
1980	10.1	8.8	4.2	3.4	20.8	28.6	24.2	100
1990	10.2	7.8	4.4	3.2	20.1	27.8	26.5	100
1991	10.7	7.7	4.0	3.1	18.8	28.2	27.5	100
1992	10.8	7.8	3.5	3.2	20.2	26.0	28.5	100
1993	8.6	6.7	2.7	3.4	23.3	24.0	31.3	100
1994	8.8	7.2	3.1	3.4	24.8	21.3	31.4	100
1995	9.3	7.0	3.3	3.5	24.0	20.4	32.5	100
1996	9.4	7.0	3.0	3.7	23.0	20.2	33.7	100
1997	9.1	4.7	3.3	3.5	22.1	20.0	37.3	100
1998	10.7	5.5	3.2	3.7	22.4	18.8	35.8	100
1999	10.1	5.6	3.0	3.5	23.0	17.7	37.1	100
2000	9.0	5.8	3.0	3.2	22.2	17.6	39.1	100
2001	10.1	6.4	2.8	3.0	20.3	17.3	40.1	100

Kaynak: Bedir, 2002;4.

Tablo 3.1 incelendiğinde 1900 yılında ABD, Fransa ve Almanya ağırlıklı olmak üzere 9000 adet olan üretim, daha sonraki yıllarda seri üretimin de sağlandığı düşük fiyat avantajı sonucunda ortaya çıkan talep artışıyla 1915 yılında 1 milyon

adetin üzerinde gerçekleşmiştir. 1950 yılına kadar özellikle I. ve II. Dünya Savaşı yılları ağırlıklı olmak üzere dünya motorlu araç üretiminin %80'inden fazlası ABD önderliğinde gerçekleşmiştir. 1950'li yıllara gelindiğinde Avrupa ülkeleri motorlu araç üretiminde kendilerini ciddi olarak hissettirmişlerdir. 1960 yılında ABD'nin toplam üretimdeki payı %47.9'a düşmüş, buna karşın Almanya'nın payı %12.5'e, İngiltere'nin %11'e ve Fransa'nın ise %8.3'e ulaşmıştır.

1960 yılından sonra otomotiv sanayinde Japonya çok hızlı bir gelişme göstermiştir. 1960 yılında %4.9 olan dünya üretimi içerisindeki payı, 1980 yılında 11 milyon adet üretim miktarıyla %28.6'lık bir paya ulaşmış, motorlu araç üreticisi ülkeler arasında birinci sıraya yükselmiş ve 1970'li yıllardan sonra dünyanın en büyük motorlu araç ihracatçısı ülke olma konumuna gelmiştir. Japon otomotiv sanayinin batılı sanayileşmiş ülkelere göre çok daha farklı yöntemlerle üretime başlamaları ve bunu potansiyel pazarların bulunduğu yörelerde de yaygınlaştırmaları sonucu, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında ABD ve AB ülkelerindeki üreticiler, Japon ürünlerine karşı önemli oranda pazar kaybıyla karşılaşmışlardır. Japonya'ya benzer bir şekilde, ihracata dayalı bir büyüme başarısı Güney Kore'de gözlenmekte olup, Güney Kore dünya otomotiv sanayi içinde önemli bir yere gelmektedir.

1990'lı yıllardan sonra ABD, Japonya ve Avrupa'nın otomotiv sanayisinde gelişmiş ülkelerinin dışındaki diğer ülkelerde otomotiv sanayi üretiminin giderek arttığı ve üretimin yaklaşık %40'ının söz konusu ülkelerde üretilir duruma geldiği görülmektedir. Bu durum otomotiv sanayinde büyük üreticilerin üretimlerini kendi ülkelerinden çok bazı rekabetçi üstünlüklere sahip diğer ülkelere kaydırmaları ve bu ülkeleri üretim merkezi olarak seçmelerinde etkili olmaktadır (Bedir, 2002;5).

3.1.1.2. Üretim ve Kapasite

Dünya otomotiv sanayi 1930'lu yıllarda 4-5 milyon gibi rakamlarda üretim yaparken günümüzde 60 milyona yakın yıllık üretim rakamlarına ulaşmıştır. Dünya

otomotiv sanayinin kurulu kapasitesi 70 milyonun üzerindedir. Otomotiv sanayinde yaklaşık 10 milyonun üzerinde fazla kapasiteyle üretim yapılmaktadır.

Otomotiv sanayinde üç üretim merkezinin varlığı göze çarpmaktadır. İlk başta ABD olmak üzere, ikincisi Batı Avrupa (Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya) ve üçüncüsü Japonya'dır. Aşağıdaki tablo 3.2'de 1930 yılı ile 2001 yılı arasında dönemsel olarak dünya otomotiv sanayinin üretim rakamları görülmektedir.

Tablo 3.2. Ülkeler İtibarıyla Dünya Motorlu Araç Üretimi

(1000 adet)

Yıl	Batı Avrupa	ABD	Japonya	Diğer	Toplam
1930	584	3.363	1	186	4.133
1940	206	4.513	51	172	4.942
1950	1.576	8.006	82	914	10.577
1960	7.457	7.905	814	1.889	16.488
1970	10.545	8.284	5.289	5.301	29.419
1980	10.182	8.010	11.043	9.330	38.565
1990	12.433	9.783	13.487	12.852	48.554
2000	12.104	12.810	10.145	22.479	57.539
2001	12.586	11.425	9.777	22.602	56.390

Kaynak: OSD, Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, 2002.

Tablodan da anlaşılacağı gibi üç üretim merkezi, 1980'lere kadar dünya otomotiv üretiminin yaklaşık %90 ile %95'ini gerçekleştirmekte iken bu oranın 1980'den sonra yaklaşık %60'lara kadar gerilediği görülmektedir. Bu üç üretim merkezi dışında kalan diğer ülkelerde (Güney Kore, Brezilya, Rusya, Çek Cumhuriyeti, Tayland, Güney Afrika, Türkiye vb.) otomotiv sanayi üretiminin giderek arttığı ve üretimin yaklaşık %40'ının söz konusu ülkelerde gerçekleştirilir konuma geldiği anlaşılmaktadır. Bu durum, otomotiv sanayinde büyük üreticilerin üretimlerini kendi ülkelerinden çok bazı rekabetçi üstünlüklere sahip diğer ülkelere kaydırmalarında ve bu ülkeleri üretim merkezi olarak seçmelerinde etkili olmaktadır.

3.1.1.3. Dış Ticaret

Dünya otomotiv ana ve yan sanayi ihracatının yaklaşık %80'ini Almanya, Japonya, ABD, Fransa, İspanya, İngiltere, Güney Kore ve İtalya gerçekleştirmektedir (Tablo 3.3). Japonya, üretiminin %40'ından fazlasını oluşturan 4.4 milyon adetlik motorlu araç ihracatıyla bu sektörde en büyük ihracatçı ülke durumundadır.

Tablo 3.3. Dünya Otomotiv Sanayi İhracatı

(milyar \$)

	1990	1995	1998	1999	2000
Almanya	69.955	85.709	94.958	94.958	92.162
Japonya	66.230	80.680	77.605	82.733	88.082
ABD	32.547	52.505	61.059	62.923	67.901
Fransa	26.194	33.422	38.655	39.655	39.885
İngiltere	14.087	19.964	26.163	26.458	25.557
İtalya	13.017	18.372	18.847	18.555	18.363
İspanya	11.729	22.603	27.152	27.626	28.127
G. Kore	2.301	9.166	11.373	13.035	15.368

Kaynak: <http://www.igeme.org.tr/tur/sektör/otomotiv>.

Dünya otomotiv ana ve yan sanayi ithalatında ABD birinci sırada bulunmaktadır. İkinci sırayı da AB ülkeleri almaktadır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Dünya Otomotiv Sanayi İthalatı

(milyar \$)

	1990	1995	1998	1999	2000
Almanya	30.856	44.918	45.658	47.683	42.241
Japonya	7.315	11.930	7.814	8.597	9.957
ABD	79.320	108.016	129.834	155.723	172.727
Fransa	21.595	27.660	28.566	30.378	30.532
İngiltere	22.821	29.204	38.260	40.104	36.078
İtalya	18.090	18.829	24.983	26.919	25.314
İspanya	10.133	16.464	22.986	27.067	26.308
G. Kore	929	2.218	918	1.393	0.9

Kaynak: <http://www.igeme.org.tr/tur/sektör/otomotiv>.

Ülkelerin dış ticareti değerlendirildiğinde Japonya'nın otomotiv sanayinde diğer ülkelere göre en çok ticaret fazlası veren ülke olduğu görülmektedir. Bunun aksine ABD en fazla dış ticaret açığı veren ülke durumdadır. Güney Kore'nin durumu da incelenecek olursa, ihracatının ithalata oranla çok yüksek olmasının ithalatta özellikle etkin olarak uyguladığı dolaylı korumacılıktan kaynaklandığı ileriye sürülebilir (Bedir, 2002;10).

3.1.2. Türkiye'de Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Değerlendirilmesi

3.1.2.1. Türkiye'de Otomotiv Sanayinin Gelişimi

Temelleri 1950'li yıllarda atılan Türk otomotiv sanayinin gelişimi 1960'ların sonu ve 1970'li yılların başında kurulan montaj fabrikalarının belirli kapasite ve yerlilik oranına ulaşmalarıyla olmuştur. Türkiye'de ilk kez otomotiv sanayi ürünleri üretimi 1954 yılında Türk Willys Overland Ltd.'nin orduya jip ve kamyonet üretmesi amacıyla başlamıştır. Söz konusu yatırımı, 1955 yılında Türk Otomotiv Endüstrisi A.Ş.'nin kamyon fabrikası ve daha sonra da Otosan ve Çiftçiler A.Ş.'nin ikinci ve üçüncü kamyon fabrikaları izlemiştir. Otobüs üretimi ise 1963 yılında İstanbul

Otobüs Karöseri San. A.Ş. tarafından Magirüs otobüslerinin montajı ile başlamıştır. İlk Türk otomobili ise 1961 yılında Eskişehir Devlet Demir Yolları fabrikasında üretilmiştir. “Devrim” adı verilen otomobil dört adetlik örnek model üretimle sınırlı kalmıştır. Söz konusu yıllarda talebin 5000 adet in altında kalmasına dayanılarak talep yetersizliği nedeniyle ve ekonomik ölçeğin çok altında bir üretim yapılamayacağı gerekçesiyle üretimi sürdürülememiştir (Bedir, 2002;26).

Daha sonraki yıllarda binek otomobil üreten montaj fabrikaları (Tofaş-Fiat, Oyak-Renault, Otosan-Ford) üretime geçmiştir. 1966’da ise otomotiv sanayi kendi modellerini geliştirerek montaja başlamış ve Otosan tarafından fiber-glass dolgusuyla “Anadol” marka yerli otomobil üretilmiştir. İlk üretime başlandığı 1966 Aralık ayından 1984’e kadar geçen 18 yılda 87 bin adet “Anadol” marka otomobil üretilmiştir. Bu süreci, iki büyük otomobil işletmesi olan Tofaş ve Oyak-Renault İtalyan ve Fransız lisanslarıyla 1971’de otomobil üretmek üzere üretim hatlarını kurarak devam ettirmişlerdir (<http://www.mmo.org.tr>).

1970-2000 yılları arasında otomotiv sektöründe üretim/talep değişimi büyük iniş ve çıkışlar göstermiştir. Motorlu taşıt araçları pazarındaki talep, ekonomik ve sosyal yaşamdaki istikrarsızlıklardan büyük ölçüde etkilenmiştir. Bununla birlikte, sektöre yönelik belirli bir gelişim stratejisinin bulunmayışı da sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. 1970-2000 yılları arasındaki veriler aşağıda verilmiştir (İSO, 2002;4-5):

- Sektörde üretim/talep 1970 yılında 16 bin adetten 1976 yılında 6.9 kat artışla 110 bin adete yükselmiştir.
- 1976 yılından sonra yaşanan ekonomik ve politik olumsuzluklar sonucu üretim 2.3 kat azalarak 1981 yılında 47 bin adete kadar inmiştir. Üretim/talep ancak 10 yıl sonra 1986 yılında 112 bin adet ile yeniden 1976 yılındaki seviyeye ulaşabilmiştir.
- Yüksek vergilendirmeden kaynaklanan olumsuz koşullara rağmen talep potansiyelindeki büyük açık nedeniyle 1989-1993 yılları arasında talepte önemli artışlar izlenmiştir. 1986 yılından sonra 1993 yılına kadar üretim 3.8 kat artarak 1993 yılında 548 bin adete yükselmiştir.

- 1989-1993 yılları arasındaki dönemde, otomobil talebindeki hızlı artış ithalata da yansımıştır. Bu dönemde ithalat talebi toplam talebe göre daha hızlı artmıştır. Otomobil ve özellikle hafif ticari araçlarda AB dışı üçüncü ülkelerin ithalat içindeki payı AB ve EFTA (Avrupa Serbest Mübadele Birliği) ülkelerine oranla daha çok artmıştır.
- 1994 yılında ekonomik kriz nedeniyle talep 1993 yılındaki talebin yaklaşık yarısı olan 268 bin adete kadar düşmüştür. Daha sonraki dönemde yıllık 300 bin dolayında seyreden talep 1997 yılında 518 bin seviyesine erişmiştir.
- 1998 yılında yaşanan kriz, talebin yeniden azalma trendine girmesine neden olmuştur. Toplam üretim 1998 yılının ilk altı ayında artış kaydederken 1998 yılının son üç ayında %24 azalma göstermiştir.
- 1994-2000 arası ithalatta da benzer bir gelişme yaşanmıştır. 1994 yılında kriz nedeniyle ithal araca olan talep %72 oranında azalmıştır. 1996 yılı sonrası (AB ile 1996 yılında gerçekleştirilen Gümrük Birliği süreci) ithalatın pazardaki payı özellikle Euro bölgesinden yapılan ithalattaki aşırı artış sonucunda 2000 yılında %52 olmuştur.
- 1999 yılında 402 bin olan toplam talep 2000 yılında %64 gibi büyük bir artışla 660 bin adete ulaşmıştır. 2001’de talepte, 2000 yılı sonu ve 2001 yılı başındaki krizlere bağlı olarak yüksek oranda bir düşüş yaşanmıştır.
- 2002 yılında ithalatın toplam pazardaki payı %47’lere kadar yükselmiştir.

Son yıllarda Japon ve Güney Koreli otomobil üreticileri Türkiye’de ortak girişimler başlatmışlardır. 1999 yılında özgün tasarımı Türkiye’de geliştirilen kamyonların İspanya, Portekiz ve İngiltere’ye ihracatına başlanmıştır. Otomobildeyse otomotiv sanayicileri, lisansları altında üretim yaptıkları batılı otomotiv üreticilerinin dünya üretim merkezi olma yolunda ilerlemektedirler. Bugün 17 işletme binek otomobil, otobüs, kamyon, kamyonet, minibüs, midibüs, çekici, traktör gibi çeşitli araçların üretimini yapmaktadır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5. Türkiye’de Üretim Yapan Otomotiv Ana Sanayi İşletmeleri

Firma	Üretim Yeri	Ür.Baş. Tarihi	Semaye (Milyar)	Yabancı Serm.Oranı (%)	Lisans Analaşması
An. Honda	GEBZE	1997	15.652	50	Honda.Mot.Co.
A.İ.O.S.	İSTANBUL	1996	8.471	29.75	İsuzu
ASKAM	GEBZE	1964	6.800	0	Daimler-Chrys.
B.M.C.	İZMİR	1966	10.000	0	Yok
FORD OTOSAN	İSTANBUL ESKİŞEHİR KOCAELİ	1959 1983 2001	73.106	41	Ford
HYUN.ASSAN	KOCAELİ	1997	54.520	50	Hyund.Mot.Co.
KARSAN	BURSA	1966	4.800	0	Peugeot
M.A.N.	ANKARA	1966	2.224	99.9	M.A.N.
M.BENZ TÜRK	İSTANBUL AKSARAY	1968 1985	32.500	85	Mercedes Benz
OTOKAR	SAKARYA	1963	7.070	0	KHD/LandRover
OTOYOL	SAKARYA	1966	8.000	27	İveco-Fiat
OYAK-REN.	BURSA	1971	90.843	51	Renault
TEMSA	ADANA	1987	7.500	0	Mitsubishi
TOFAŞ	BURSA	1971	170.413	37.8	Fiat
TOYOTA	SAKARYA	1994	5.400	75	Toyota
T.TRAKTÖR	ANKARA	1954	12.000	37.5	CNH
UZEL	İSTANBUL	1962	26.880	0	Massey./Perkins

Kaynak: OSD, Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bülteni, 2002-1.

Otomotiv yan sanayinde de binin üzerinde işletme faaliyet göstermektedir. Ana sanayinin ihtiyaç duyduğu parçaların tamamına yakını üretilmektedir. Ancak ana sanayine birinci kademe yan sanayici olarak faaliyette bulunan ve uluslararası

pazarlarda rekabet ederek ihracat yapabilen belirli ölçeğe ulaşmış işletme sayısı 250-300 civarındadır (Bedir, 2002;28).

3.1.2.2. Üretim ve Kapasite

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de otomobil üretimi, yüksek üretim miktarlarıyla otomotiv sanayinin ağırlığını teşkil etmektedir. Son yıllarda toplam ana sanayi üretim miktarının yaklaşık %70’i otomobil üretiminde gerçekleştirilmiştir. Sektörde belirleyici olması nedeniyle, yıllar itibariyle otomobil üretim ve kapasite kullanım verilerinin incelenmesinde yarar görülmektedir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6. Yıllara Göre Türkiye’de Otomotiv Üretim Adetleri ve Kapasite Kullanımı

Yıllar	Üretim	Kapasite Kullanım Oranı (%)
1993	453.465	77
1994	268.348	77
1995	326.508	46
1996	329.337	46
1997	399.917	49
1998	405.002	49
1999	325.297	50
2000	468.381	36
2001	285.737	29
2002	357.217	35
2003/3	103.705	38

Kaynak: OSD, Türk Otomotiv Genel ve İstatistik Bülteni, Mart 2004.

1993 yılında ulaşılan yüksek düzeydeki üretimden sonra özellikle 1994 krizini izleyen 1995 yılı ile 1998 yılının ikinci yarısında ortaya çıkan küresel krizin etkileriyle otomobil üretimi ve kapasite kullanım oranı büyük ölçüde azalmıştır. 2000

yılında faiz oranlarının düşmesi sonucu 1998 ve 1999 yıllarında ertelenmiş olan talebin canlanması ile birlikte üretime hız verilmiştir. Yine 2001 yılındaki ekonomik kriz nedeniyle üretim ve kapasite kullanım oranları oldukça düşmüştür. 2002 ve 2003 yılları itibariyle pazarın biraz açılmasına bağlı olarak üretim ve kapasite kullanım oranı artmıştır. Türkiye'deki otomotiv sanayinde kurulu kapasitenin hala büyük bir bölümü kullanılamamaktadır. Motorlu taşıt aracı ve traktör üretiminde yoğun ihracata rağmen iç pazarın durma noktasında bulunması, kapasite kullanım oranı değerlerinin %30'lar gibi düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır.

3.1.2.3. Dış Ticaret

1990'lı yılların başından buyana büyük değişim geçirmekte olan otomotiv sanayi, yaşanmakta olan bütün olumsuz iç pazar koşullarına rağmen lisansör işletmelerle entegrasyonunu büyük bir hızla tamamlayarak AB gibi gelişmiş pazarlara sürekli ihracat yapma noktasına gelmiştir. 1996 yılında Gümrük Birliği ile otomotiv sanayinde ithalat daha da hızlanmıştır. Otomotiv işletmeleri yoğun rekabet baskısıyla karşı karşıya bırakılmış ve ithalat dolaylı yollarla özendirilmiştir (İSO, 2002;13-18). Gümrük Birliği ile birlikte AB kaynaklı ortaklarla geliştirilen yeni projeler sonucunda 1999 yılından itibaren otomobil sanayinde AB pazarına ciddi bir ihracat hamlesi başlatılmıştır. Buna bağlı olarak tablo 3.7 incelendiğinde 1999'dan sonra dış ticaret dengesinin pozitif duruma geçtiği görülmektedir.

Tablo 3.7. Türkiye'nin Motorlu taşıt Araçları Dış Ticareti (000 \$)

Yıllar	İhracat	İthalat
1993	154.622	1.045.825
1994	201.029	308.585
1995	432.522	470.835
1996	485.442	1.433.069
1997	330.654	2.406.205
1998	354.175	2.104.750
1999	881.985	1.732.033
2000	1.015.705	3.442.076
2001	1.652.057	768.192
2002	2.191.614	1.153.186
2003	4.007.045	3.441.543

Kaynak: OSD, Türk Otomotiv Genel ve İstatistik Bülteni, Mart 2004.

3.1.2.4. İstihdam

Otomotiv sanayi, emek yoğun bir sektör olma özelliğini koruduğu için aynı zamanda istihdama da büyük katkı sağlamaktadır. Otomotiv sanayinde bir işçinin diğer sanayilerde yedi işçiye iş sağladığı düşünülürse otomotiv sanayinin önemi daha kolay kavranacaktır. Aşağıdaki tablo 3.8'de otomotiv sanayi işletmelerinin istihdam rakamları görülmektedir (işçi + memur + yönetim + mühendis).

Tablo 3.8. Türk Otomotiv Sanayi İstihdam Rakamları

Yıllar	Çalışan Sayısı
1995	23.489
1996	25.438
1997	29.757
1998	29.365
1999	27.245
2000	31.753
2001	26.680
2002	27.923
2003/8	26.758

Kaynak: OSD, Türk Otomotiv Genel ve İstatistik Bülteni, 2003/8.

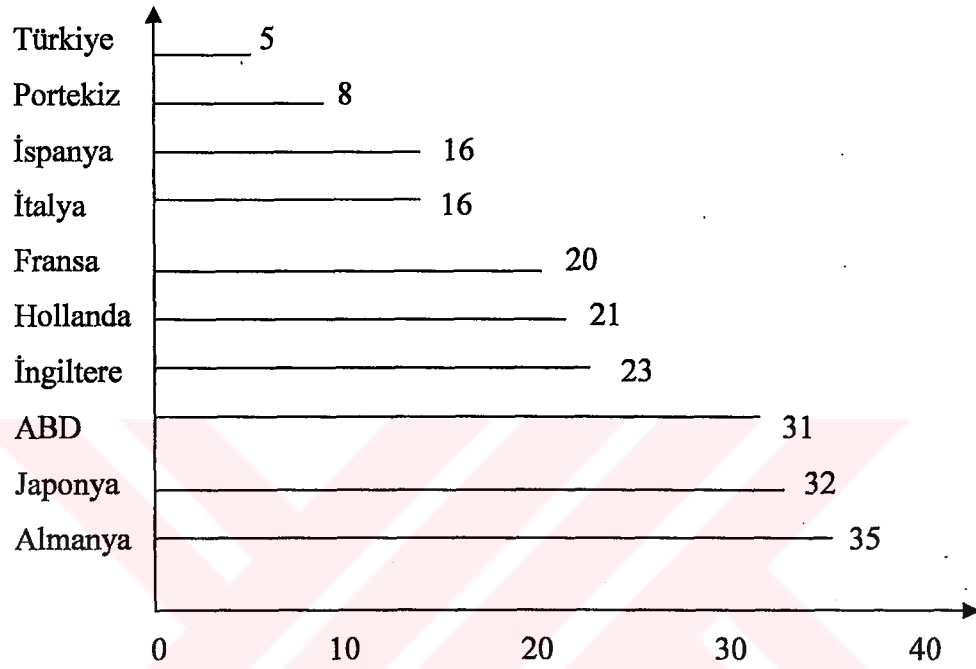
Otomotiv sanayinin istihdam içindeki payı 1982 yılında %3.5 iken 1998 yılında %10.3'e yükselmiştir. 2000 ve 2001 yıllarında kriz nedeniyle %6.1'e gerilemiştir. Bu rakamlardan istikrarsız dönemlerde en çok etkilenen sektörlerin başında otomotiv sanayinin geldiği açıkça anlaşılmaktadır. Otomotiv işletmeleri değişen talebe göre işçi çıkartmak veya almaktadırlar.

Sanayide rekabet için gerekli olan yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde maliyet unsuru nedeniyle diğer sanayilerden farklı olarak bu sanayide işgücünün sürekliliği esastır. Özellikle kriz dönemlerinde üretim %50 azalmasına rağmen istihdamın korunması için azami özen gösterilmektedir.

Dünya otomotiv sanayinde dolaysız işçilik maliyeti toplam maliyet içinde yaklaşık %12-15 arasında değişmektedir. Türkiye'de ise işçilik giderlerinin cirolardaki payı %9-10 düzeyindedir. Yine Türkiye'de işçilik ücretleri saat ücretleri olarak dünya ortalamasının dörtte biri düzeyinde kalmaktadır. ABD, Japonya, Türkiye ve Batı Avrupa ülkeleri otomotiv sanayindeki işgücü maliyetleri açısından karşılaştırıldığında en yüksek işgücü maliyetinin 35 Euro/saat ile Almanya'da olduğu

görülmektedir. Türkiye ise 5 Euro/saat ile söz konusu ülkeler arasında işgücü maliyeti en düşük ülkedir (Şekil 3.2). Bu nedenle Türkiye, işçi ücretleri ve yetişmiş eleman yönünden dünya ülkeleriyle rekabet edebilecek durumdadır.

Şekil 3.2. Bazı Seçilmiş Ülkeler Otomotiv Sanayi İşgücü Maliyeti Karşılaştırması



Kaynak: İSO, 2002;22.

3.2. ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Dış kaynak kullanımı bütün sektörlerde hızla yayılırken, bu sayede kendi ana faaliyet konularına odaklanan şirketler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Hizmetlerin dışardan alınmasıyla şirket içi bölümlerin dağılması ya da ortadan kaybolması, pek çok şirketin organizasyon yapısını küçültmektedir. Bu küçülme de maliyetleri aşağıya çekmekte ve etkinliği arttırmaktadır. Bu anlamda çalışmayla ulaşılmak istenen amaç; uzmanlaşma ve ölçek sorunu nedeniyle otomotiv üreticileri sektöründe dağıtım giderlerinde ortaya çıkan maliyet artışları ve etkinsizliklerin

giderilmesinde dış kaynak kullanımı yönteminin uygulanabilirliğini Türkiye'deki otomotiv sanayi işletmeleri açısından araştırmaktır.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Günümüzde pazardaki değişkenlik ve yoğun rekabet, pazarlama karmasının bir alt sistemi olan dağıtım kanalının etkinliği ve önemini gittikçe artırmaktadır. Üretimin belli merkezlerde toplanması nedeniyle üretici ve tüketici arasında oluşan uzaklıktan dolayı mal ve hizmetlerin üretildikleri yerlerden tüketim noktalarına ulaştırılmaları işlevi önem kazanmaktadır. Pazarların genişlemesi, büyük pazarlara yönelme zorunluluğu mal ve hizmetlerin dağıtımının belli bir düzen içinde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu çabaların pazarlama giderlerinin içinde payının yüksek olması sebebiyle konu daha da önem kazanmıştır. Araştırmada dış kaynak kullanımı yöntemi dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler kapsamında ele alınmıştır.

Otomotiv sanayinde üretim, birçok parçanın bir araya gelmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Üretim süreci ve üretim sonrası dış kaynak kullanımı yönteminin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olması nedeniyle, araştırma otomotiv sanayinde faaliyet gösteren OSD (Otomotiv Sanayicileri Derneği) üyesi 17 işletme kapsamında gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Otomotiv yan sanayi kapsam dışında tutulmuştur.

3.2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın veri tabanını OSD üyesi 17 işletme oluşturmaktadır. İşletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır (Tam Sayım Yöntemi).

Anketler gönderilmeden önce işletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinden sorumlu yöneticileri aranarak, araştırmanın amacı ve diğer gerekli açıklamalar yapılarak randevu istenmiştir. Randevu talebine ancak üç olumlu cevap alınmıştır. Diğerleri ise e-posta ve belge geçer ile yöneticilerin isimlerine gönderilmiştir. E-posta ile gönderilen iki anket, yöneticiler birçok kez aranmasına

rağmen işlerinin yoğunluğu nedeniyle cevaplayamadıkları için elimize ulaşmamıştır. Anketlerin dönüş oranı %88,23'tür.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak, ilgili literatür ve benzer konularda yapılan araştırmalara dayanılarak oluşturulan anket formu ile kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin yapılarını, DKK'nı kaç yıldır, ne oranda ve hangi faaliyetlerinde uyguladıklarını saptamaya yönelik sorular sorulmuştur. Yine DKK nedenleri, başarı faktörleri, yaratabileceği sorunları ve dış kaynak sağlayıcı işletmeyi seçerken etkili olan kriterler bakımından önem sırasına göre ilk dördünün numaralandırılması istenmiştir. İkinci bölümde DKK ile işletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerine ilişkin ifadeleri 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) test edilmiştir. Üçüncü bölümde ise işletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK'nın ne oranda etkili olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 11.0 paket programı %95 güvenirlik düzeyinde kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin güvenirliğinin 5 işletmeye yapılan ön test ile analizi yapılmış ve Crombach Alpha katsayısı yaklaşık %70 olarak bulunmuştur. Bu katsayı anketin ikinci bölümü likert tipi ölçekte yaklaşık %92 olarak hesaplanmıştır. Likert tipi bir tutum ölçeğinde güvenirlik düzeyi saptamada iç tutarlılığın bir ölçütü olan Crombach tarafından geliştirilmiş olan alfa (α) kat sayısı ölçekteki maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Ölçeğin alfa kat sayısı ne kadar yüksekse ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini ölçen maddelerden oluştuğunu gösterir (Tavşancıl, 2002;152). Crombach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir (Özdamar, 2002;673):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada istatistiksel yöntemler olarak elde edilen bulguların sıklık (frekans) ve yüzde dağılımları aracılığıyla tablolastırılması, araştırma içerisinde hipotezlerin değerlendirilmesi için değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “t testi” ve “çoklu karşılaştırma testi (MCB)” kullanılmıştır.

Örnek hacminin 30’un altında olması nedeniyle tek örnekten ve iki örnekten elde edilen nitel ve nicel verilerin istatistikleri kullanılarak kurulan hipotezlerin test edilmesinde t testinden yararlanılmıştır (Özdamar, 2002;359). Bu test, iki ortalama arasındaki farkların anlamlılığını test etmektedir (Ergün, 1995;176). Çoklu karşılaştırma testi, bir grup ortalamasının diğer ortalamalarla olan farkını değerlendirirken, kritik olarak farklardan en büyük farkın ya da en küçük farkın dikkate alınmasının uygun olacağına karar verdikten sonra ortalamalar arasında farkın önemliliğini test eden bir yöntemdir. Tercih edilen yaklaşıma bağlı olarak önemlilik değerleri bulunur ve bu değere göre ortalamalar arasındaki farklar değerlendirilir (Özdamar, 2002;393).

Araştırma hipotezleri, etkinlik kriterleri (1. grup) ve organizasyonel yapı (2. grup) olmak üzere iki grup şeklinde oluşturulmuştur. İlk grupta (H1, H2, H3, H4, H5, H6) dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50’den az DKK uygulayan işletmeler ile %50’den fazla uygulayan işletmeler, likert tipi sorulara verilen cevaplar açısından (t testi) test edilmiştir. İkinci grupta (H7, H8, H9, H10) dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK ile işletmelerin mülkiyetleri yine likert tipi sorulara verilen cevaplar doğrultusunda (çoklu karşılaştırma testi) değerlendirilmiştir. Test edilen hipotezler aşağıda verilmektedir:

H1. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50’den az DKK uygulayan işletmeler ile %50’den fazla uygulayan işletmeler arasında, maliyetleri azaltma açısından anlamlı bir fark vardır.

H2. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50’den az DKK uygulayan işletmeler ile %50’den fazla uygulayan işletmeler arasında, kaynakların etkin dağıtımı açısından anlamlı bir fark vardır.

H3. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kalitenin olumlu yönden etkilenmesi açısından anlamlı bir fark vardır.

H4. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kapasite artırımı açısından anlamlı bir fark vardır.

H5. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, pazar payını artırma açısından anlamlı bir fark vardır.

H6. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, yenilik ve yaratıcılığı artırma açısından anlamlı bir fark vardır.

H7. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile temel yeteneklere odaklanma arasında anlamlı bir fark vardır.

H8. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile organizasyonel küçülme arasında anlamlı bir fark vardır.

H9. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile yönetsel esneklik arasında anlamlı bir fark vardır.

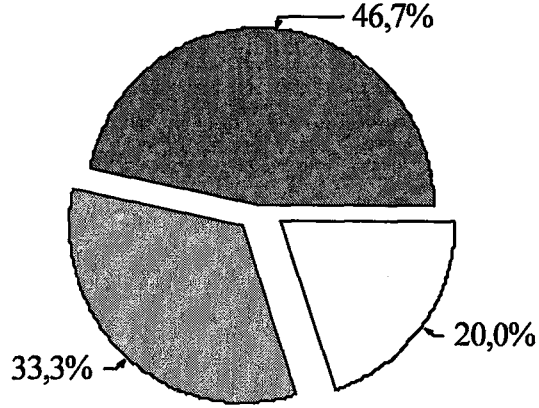
H10. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile personel sayısını azaltma arasında anlamlı bir fark vardır.

3.2.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

3.2.4.1. İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin mülkiyet durumuna ilişkin dağılım şekil 3.3'te sunulmuştur. Bu dağılıma göre işletmelerin %20'sini yabancı sermayeli, %33'ünü yerli sermayeli ve %47'sini de yabancı ve yerli sermayeli işletmeler oluşturmaktadır (Ek 2.1).

Şekil 3.3. İşletmelerin Mülkiyet Durumu



Verilerden de anlaşılacağı gibi DKK yöntemi araştırmaya katılan işletmelerin tamamı tarafından kullanılmaktadır (Ek 2.2). İşletmeler açısından DKK yöntemi uygulamasının yıllara göre dağılımı incelendiğinde (Ek 2.3); 1-3 yıl arasının %6.7, 3-5 yıl arasının %13.3, 5 yıl ve üstünün %80 olduğu görülmektedir (Tablo 3.9).

Tablo 3.9. İşletmelerin DKK Yöntemini Uygulama Süreci

Yıllar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-3	1	6,7	6,7
3-5	2	13,3	20,0
5 ve üstü	12	80,0	100,0
Toplam	15	100,0	

Tablo 3.10'da işletmelerin DKK yöntemini hangi faaliyet alanlarında aldıkları gösterilmektedir. İşletmelerin tamamının (%100) dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yönteminden yaralandığı anlaşılmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetlerinde %87, güvenlik hizmetlerinde %67 ve eğitim hizmetlerinde %53 oranındadır (Ek 2.4).

Tablo 3.10. İşletmelerin DKK Aldıkları Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları	3	20	Ar-Ge	3	20
Finansman	2	13	Sağlık Hiz.	4	27
Güvenlik Hiz.	10	67	Eğitim Hiz.	8	53
Dağıtım ve Loj.	15	100	Yiyecek-İçecek	13	87
Muhasebe	0	0	Diğer	3	20
Müşteri Hiz.	2	13			

İşletmeler, hangi dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yönteminden yararlandıkları sorusunu karşılık %100'ü taşıma, %33'ü yükleme ve boşaltma, %27'si ise depolama olarak cevaplamıştır (Ek 2.5). Tablo 3.11'de bu dağılım görülmektedir.

Tablo 3.11. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerde DKK

Faaliyetler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Taşıma	15	100
Depolama	4	27
Sipariş İşleme	1	7
Müşteri Hizmetleri	1	7
Stok Yönetimi	0	0
Koruyucu Ambalajlama	2	13
Yükleme ve Boşaltma	5	33
Diğer	0	0

İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini gerçekleştiren dış kaynak sağlayıcılarının sayısı tablo 3.12'de verilmektedir. Buna göre 2-4 arası %6.7, 5-7

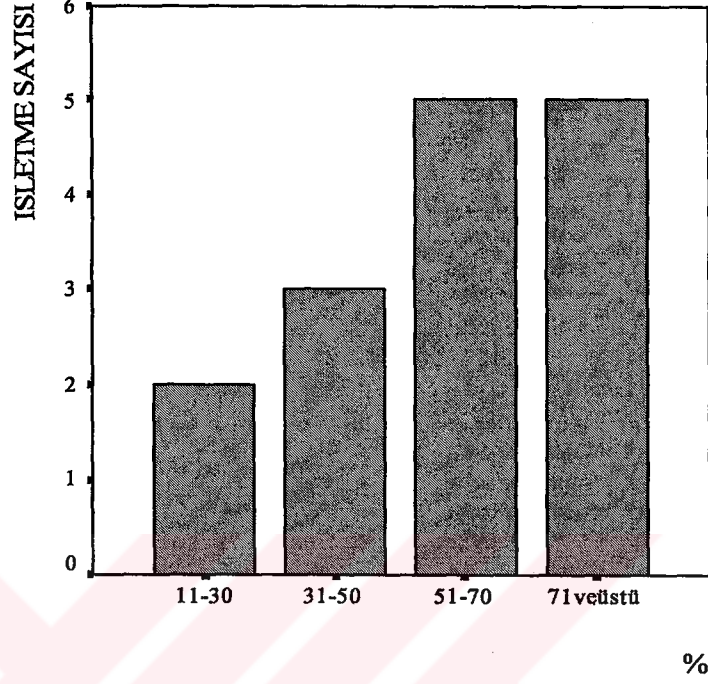
arası %20, 8-10 arası %20 ve bir dış kaynak sağlayıcıdan %13.3'ü DKK almaktadır (Ek 2.6).

Tablo 3.12. Dış Kaynak Alınan İşletme Sayısı

DKK Alınan İşletme Aralığı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	2	13,3	13,3
2-4	6	40,0	53,3
5-7	3	20,0	73,3
8-10	3	20,0	93,3
11 ve üstü	1	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerini dış kaynaklardan elde eden beş işletme, bu faaliyetlerini %71 ve üstü oranında dış kaynak sağlayıcıdan gerçekleştirmekte olduğunu belirtmiştir. Yine beş işletme %51-70 arasını işaretlemiştir. Bunu sırasıyla üç işletme %31-50 arasıyla, iki işletme %11-30 arasıyla izlemiştir (Ek 2.7). Şekil 3.4.'te bu dağılım yer almaktadır.

3.4. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerin Dış Kaynak Sağlayıcıları Tarafından Gerçekleştirme Oranları



3.2.4.2. DKK Yönteminin İşletmeler Üzerine Etkileri

İşletmeler, dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK yöntemini uygulama nedenlerini belirtirken önem sırasına göre maliyetleri azaltma (%47) ve temel yeteneklere odaklanmayı (%47) ilk sırada göstermişlerdir. İkinci sırayı esneklik kazanma ve organizasyonel küçülme, üçüncü sırayı insan kaynaklarını azaltma ve dördüncü sırayı da hizmetleri hızlandırma almaktadır (Ek 2.8). Araştırma sırasında görüşme olanağı bulunan işletmelerin tamamı, DKK'yı tercih etme sebeplerinin başında yukarıdaki sıralamadan da anlaşılacağı gibi maliyeti azaltmanın geldiğini, diğer faktörlerin etkisini çok fazla dikkate almadıklarını dile getirmişlerdir.

Dış kaynak alınan işletmeyi seçerken etkili olan faktörleri sırasıyla %40 ile fiyat, %27 ile kalite, %20 ile pazar taleplerini yerine getirebilme yeteneği, %7 ile dış kaynak sağlayan işletmenin kaynakları ve sözleşme şartlarındaki esneklik oluşturmaktadır (Ek 2.9). Yöneticiler, görüşmeler sırasında DKK aldıkları

işletmelerin seçiminde sosyal boyutu (işletmelerin çalışanları arasındaki ilişkiler, kültürel uyum vb.) göz önünde bulundurmadıklarını ifade etmişlerdir.

DKK'nın başarı faktörleri, önem sırasına göre %47 ile vizyon ve misyonun paylaşılması, %33 ile güven ortamının oluşturulması, %7 ile karşılıklı sıkı ilişkilerin kurulması ve %7 ile personelin eğitilmesi olarak belirlenmiştir (Ek 2.10).

Dış kaynak alınan işletmelerin yaratabileceği sorunlar: %33 işletme değerleri, vizyon, misyon ve hedeflerin anlaşılabilmesi; %20 yeteneklerini doğru tanımlayamamak, çarpıtmak ve farklı göstermek; %20 sağlıklı ilişki ve iletişim; %20 kısa dönemli kar arayışı olarak sıralanmıştır (Ek 2.11).

Beş işletme dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK ile maliyetlerini %6-10, üç işletme %21-30, iki işletme %11-20 ve iki işletme %31 ve üstü oranında azalttığını belirtmektedir (Tablo 3.13).

Tablo 3.13. DKK'nın Maliyetleri Azaltma Oranı

Oranlar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
%0	1	7	
%1-5	1	7	14
%6-10	5	33	47
%11-20	2	13	60
%21-30	3	20	80
%30 ve üstü	2	13	93
Boş	1	7	100

Tablo 3.14'de dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK'na yönelen işletmelerde, DKK'nın insan kaynakları sayısını ne oranda etkilediği gösterilmektedir. Burada en büyük payda, %1-5 arasında beş işletme yer almaktadır.

Bunu sırasıyla %0 ile dört işletme, %5-10 arasıyla üç işletme, %21-30 arasıyla iki işletme izlemektedir.

Tablo 3.14. DKK'nın İnsan Kaynaklarına Etkisi

Oranlar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
%0	4	27	
%1-5	5	33	60
%6-10	3	20	80
%11-20	1	7	87
%21-30	2	13	100
%30 ve üstü	0	0	

Dört işletme DKK ile %6-10 arası, üç işletme %0, üç işletme %1-5 arası ve yine üç işletme %11-20 arasındaki oranlarla kapasite kullanımlarını artırdıklarını belirtmişlerdir (Tablo 3.15).

Tablo 3.15. DKK'nın Kapasite Kullanımına Etkisi

Oranlar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
%0	3	20	
%1-5	3	20	40
%6-10	4	27	67
%11-20	3	20	87
%21-30	2	13	100
%30 ve üstü	0	0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %47'si dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK'nın pazar paylarını etkilemediğini, %20'si ise DKK'nın pazar paylarını %1-5 arasında etkilediğini belirtmişlerdir (Tablo 3.16).

Tablo 3.16. DKK'nın Pazar Payına Etkisi

Oranlar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
%0	7	47	
%1-5	3	20	67
%6-10	2	13	80
%11-20	0	0	80
%21-30	1	7	87
%30 ve üstü	0	0	87
Boş	2	13	100

DKK'nın işletmelerin karlılıklarına etkisi tablo 3.17'de gösterilmektedir. Buna göre yedi işletmenin karlılıklarında %1-5 arası, iki işletmede %0, iki işletmede %6-10 arası ve iki işletmede de %21 ile 30 arası artış gerçekleşmiştir.

Tablo 3.17. DKK'nın Karlılığa Etkisi

Oranlar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
%0	2	13	
%1-5	7	47	60
%6-10	2	13	73
%11-20	1	7	80
%21-30	2	13	93
%30 ve üstü	0	0	93
Boş	1	7	100

Yapılan görüşmelerde işletme yöneticileri, dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde DKK'nın etkinliğini ölçmede herhangi bir etkinlik analizi

kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı DKK uygulamalarına işletmelerinin kuruluş esnasından beri başvurduklarını ve bunların sonuçlarını herhangi bir analiz metodu ile değerlendirmediklerini dile getirirken, bazı yöneticiler DKK sonucunda elde ettikleri verileri değerlendirdiklerini ve sonuçlara göre DKK'na başvurma ya da başvurmama konusunda karar aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak yapılan görüşmelerde bu değerlendirmeleri hangi metotlarla yaptıklarını açıklamamakta ısrar etmişlerdir.

3.2.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırmanın ilk grubuna ilişkin hipotezlerin test sonuçları (Ek 2.12) aşağıda özetlenmektedir.

H1. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, maliyetleri azaltma açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Analizimiz 0,05'lik anlamlılık düzeyinde ($0,81 > 0,05$) H1 hipotezi reddedilir yani, dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, maliyetleri azaltma açısından farklılık görülmemektedir. Bu durumda, %50'den az ve fazla DKK uygulayan işletmelerin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde maliyetlerin birbirlerine yakın oranda azalma eğilimi gösterdiği sonucu çıkarılabilir.

H2. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kaynakların etkin dağıtımı açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

H1 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kaynakların etkin dağıtımı açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($0,60 > 0,05$). İşletmelerin DKK ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımlarını sağlamada benzerlik gösterdiği söylenebilir.

H3. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kalitenin olumlu yönden etkilenmesi açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Anlamlılık düzeyinde $0,27 > 0,05$ olması nedeniyle H1 hipotezi reddedilmektedir. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kalitenin olumlu yönden etkilenmesinde önemli bir fark olmadığı görülmektedir.

H4. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, kapasite artırımı açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

0,05 anlamlılık düzeyinde H1 hipotezi ($0,30 > 0,05$) reddedilmektedir. %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında kapasite artırımı bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. DKK'nın iki tür işletmede de kapasite artışlarına etkisinin aynı düzeyde olduğu söylenebilir.

H5. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, pazar payını artırma açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

H1 hipotezi anlamlılık düzeyinde $0,92 > 0,05$ olması nedeniyle reddedilmektedir. İşletmelerin pazar paylarında almış oldukları DKK etkisinin oranlar bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

H6. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, yenilik ve yaratıcılığı artırma açısından anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Analizimizi 0,05'lik anlamlılık düzeyinde yaptığımızdan $0,04 < 0,05$ olması itibari ile H1 hipotezi kabul edilmektedir. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında, yenilik ve yaratıcılığı artırma açısından önemli bir farklılık olduğu sonucu çıkarılabilir. %50'den fazla DKK alan işletmelerde yeniliğin ve yaratıcılığın daha çok olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci grubuna ilişkin hipotezlerin test sonuçları (Ek 2.13) aşağıda özetlenmektedir.

H7. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile temel yeteneklere odaklanma arasında anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Analiz 0,05 anlam düzeyinde H1 hipotezi ($0,50 > 0,05$) reddedilmektedir. Buna göre yabancı sermayeli, yerli sermayeli ile yabancı ve yerli sermayeli işletmelerin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerinde DKK ile temel yeteneklere odaklanma arasında fark görülmemektedir. İşletmelerde temel yeteneklere odaklanmanın aynı oranlarda gerçekleştiği sonucu çıkarılabilir.

H8. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile organizasyonel küçülme arasında anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Anlamlılık düzeyinde $0,78 > 0,05$ olması nedeniyle H1 hipotezi reddedilmektedir. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyet yapıları ile organizasyonel küçülme arasında önemli bir fark görülmemektedir. İşletmelerin mülkiyet yapıları ile organizasyonel küçülmeleri arasında bir ilişki görülmektedir.

H9. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile yönetsel esneklik arasında anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

H1 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir ($0,17 > 0,05$). DKK uygulayan işletmelerin mülkiyet yapıları ile yönetsel esneklikleri arasında anlamlı fark görülmemektedir. Yönetsel esnekliğin artması bakımından işletmeler arasında farklılığın olmadığı sonucu çıkarılabilir.

H10. Dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile personel sayısını azaltma arasında anlamlı bir fark vardır.

İstatistik Analizi:

H0: Fark yoktur.

H1: Fark vardır.

Kabul edilen anlamlılık düzeyinde (0,05) $0,07 > 0,05$ olması nedeniyle H1 hipotezi reddedilmektedir. Yani dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri ile personel sayısını azaltma arasında önemli bir fark olmadığı sonucu çıkarılabilir. İşletmeler arasında işletme yapıları ne olursa olsun personel yönünden herhangi bir değişiklik görülmemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir.

Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalarıdır. Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler.

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet güçlerini artırma endişeleri artan rekabet, küreselleşme ve teknolojiye paralel olarak işletmeleri faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırmaya ve diğer faaliyetlerini ise bu konularda kendilerinden daha uzman işletmelere bırakmaya yönlendirmektedir. Temel yetenekler, rekabet açısından benzersiz olduğu ve müşteri değerine ya da maliyetlere katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olmaktadır. İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri dışındaki bütün faaliyetlerinde dış kaynak

kullanarak hem kaynak tasarrufu sağlama hem de yapı olarak yalın hale gelme olanağına kavuşabilmektedirler. Böylece uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işleri yapma, temel yetenekleri üzerine yoğunlaşma fırsatı elde edebilmektedirler.

Rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için DKK uygulamaları etkin bir strateji olarak görülmektedir. DKK; mal ve hizmet süresinin kısaltılmasını, işletmelerin pazara daha çabuk tepki göstermesini ve dolayısıyla rekabetçi yanının güçlenmesini sağlarken, kalite artışı, maliyetlerde azalma, verimlilik ve etkinliğin iyileştirilmesi gibi yararları da beraberinde getirmektedir.

DKK'na bağlı olarak hareket alanlarını geliştiren işletmeler yapısal anlamda küçülerek esnekliklerini artırabilmekte ve belirsizlikleri azaltarak rekabette avantajlı hale gelebilmektedirler. DKK işletmelerin faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayabilmektedir.

DKK, belirtilen rekabet avantajlarının yanında bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar içerisinde esnekliğin kaybedilmesi, DKK alınan işletmeye aşırı bağımlı hale gelmesi, çalışanlar arasında huzursuzluk oluşturmaları, işletmeler arası güven ortamının kurulamaması ve ortak değerlerin oluşturulamaması vb. sıralanabilir.

Yoğun rekabet, teknolojideki hızlı değişim, küreselleşme, temel yeteneklere yoğunlaşma gibi gelişmelere bağlı olarak bir çok sektörün çeşitli alanlarında DKK uygulamaları tercih edilmektedir. Bu alanları muhasebe, insan kaynakları, eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri, pazarlama, araştırma-geliştirme vb. oluşturmaktadır.

Bu alanlarda DKK uygulamalarına başvuran sektörlerin başın otomotiv sanayi gelmektedir. Yeni teknoloji uygulamaları, kalite, düşük maliyet, tam zamanında teslimat, süreklilik, etkinlik ve verimlilik gibi konularda başarı sağlanması zorunluluğu otomotiv sanayini DKK uygulamalarına yöneltmektedir. Bu ve benzeri sebeplerden dolayı DKK uygulamaları otomotiv sanayi içerisinde özellikle dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde önem kazanmaktadır. Otomotiv sanayindeki üretici

işletmeler tarafından dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler, temel yeteneklerden biri olarak görülmemektedir. Bu nedenle işletmeler, temel olmayan bu faaliyetlerini kendisinden bu alanda daha iyi olan bir işletmeye tamamen ya da kısmen bırakarak etkinliğini artırmaya çalışmaktadırlar.

Çalışmamızda otomotiv sanayinde faaliyet gösteren üretici işletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK'nın etkinliği artırıp artırmadığını ortaya koymak amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Araştırmanın  rneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv üreticileri işletmelerinin tamamı oluşturmaktadır. Bu işletmelerin tamamı Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD)  yesidir. 17 işletmeye uygulanan anketlerin 15'i cevaplanarak dönmüştür. Yapılan bu araştırmanın verilerine göre elde edilen önemli sonuçlar şunlardır:

- Anketin yapıldığı otomotiv sanayi işletmelerinin %47'sinin mülkiyeti yabancı ve yerli sermayeli ortaklık şeklinde kendini göstermektedir. Bunu sırasıyla %33 yerli ve %20 yabancı sermayeli mülkiyet yapıları işletmeler izlemektedir. Otomotiv sanayi işletmelerinin mülkiyet yapılarına bakıldığında yabancı sermayenin ağırlığı hissedilmektedir. Bunun nedeni olarak üretim maliyetlerinin, özellikle işçilik ücretlerinin düşük olması gösterilebilir.
- Araştırmamıza katılan işletmelerin tamamı DKK uygulamalarından yararlanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında DKK'nın işletmeler açısından vazgeçilmez hale geldiği söylenebilir.
- Işletmeler açısından DKK uygulamalarının yıllara göre dağılımı incelendiğinde, en büyük payının %86 oranıyla 5 yıl ve üstüne ait olduğu görülmektedir. Bu durum ise Türkiye'deki sanayi işletmeleri için DKK uygulamalarının yeni değil uzun zamandır tercih edilen bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır.

- DKK uygulanan faaliyet alanlarının başında %100 oranıyla dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler gelmektedir. Bu sonuç, işletmelerin tamamı tarafından bu faaliyetlerin temel olmayan yetenekler içerisinde görüldüğünü göstermektedir. Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetleri sırasıyla yiyecek içecek hizmetleri (%87), güvenlik hizmetleri (%67) ve eğitim hizmetleri (%53) takip etmektedir.
- İşletmelerin tamamı tarafından DKK uygulamalarına başvuru alan dağıtım kanalı ve lojistik faaliyeti alanı içerisinde DKK yönteminden en çok yararlanılan alanı %100 oranıyla taşıma oluşturmaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yöneticiler özellikle maliyet ve risklerinden dolayı taşıma faaliyetlerinde DKK uygulamalarına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Taşımayı ise %33 ile yükleme ve boşaltma, %27 ile de depolama izlemektedir.
- İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK aldığı işletme sayıları farklılık göstermektedir. Buna göre en çok 2-4 (%40) arası işletmeden yararlanılmaktadır. Bunu %20 ile 5-7 ve yine %20 ile 8-10 sayıda işletme takip etmektedir. Bu sonuçlar işletmelerin mülkiyet yapıları ile karşılaştırıldığında yabancı sermayeli işletmelerin diğerlerine oranla daha çok dış kaynak sağlayıcı işletmeden yararlandığı anlaşılmaktadır. Buradan yabancı sermayeli işletmelerin faaliyette bulundukları ülke pazarlarında karşılaşılabilecekleri riskleri en aza indirmek amacıyla DKK'na yöneldikleri anlaşılmaktadır.
- İşletmelerin %67'si dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinin %50'sinden fazlasını dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu durum işletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerindeki DKK uygulamalarında büyük oranda dış kaynak sağlayan işletmelerden yararlandığı anlaşılmaktadır.

- İşletmeleri dağıtım kanalı ve lojistik faaliyet alanlarında DKK'na yönlendiren iki temel neden olduğu gözlenmektedir. Bunlar; maliyetleri azaltma ve temel yeteneklere odaklanmadır. Temel yeteneklere odaklanan işletmelerin maliyetlerini azalttığı ve bir rekabet avantajı elde ettiği söylenebilir. Bu iki temel nedenden sonra gelen esneklik ve küçülme, işletmelerin değişen pazar koşullarına daha çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. DKK, işletmelerin küçülerek esnek birimler haline dönüşmesine yardımcı olmaktadır. DKK uygulamalarından yararlanan işletmelerin kendilerini DKK'ya yönlendiren diğer nedenler olan kalitenin artırılması, teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve süreçlerin yenilenmesi gibi boyutları göz ardı ettikleri görülmektedir.

- İşletmelerin DKK alınan işletmeyi seçmesinde etkili olan en önemli faktörlerin başında fiyat gelmektedir. Dış kaynaklardan alınan faaliyetlerin fiyatı maliyetleri etkilemektedir. Fiyatların düşük olması halinde buna bağlı olarak maliyetler de azalacaktır. Böylece maliyetlerin azalması sonucunda işletmeler, rekabet edebilme gücünü artırabileceklerdir. Yine dış kaynak alınan işletmenin kalitesi, ekonomik gücü ve sözleşme şartlarında sağladığı esneklik dış kaynak alınan işletmenin seçiminde etkili olmaktadır.

- DKK'nın önemli başarı faktörlerini vizyon ve misyonun paylaşılması (%47), güven ortamının oluşturulması (%33), karşılıklı sıkı ilişkilerin kurulması (%7) gibi unsurlar oluşturmaktadır. Bu faktörler, sağlanamadıkları takdirde dış kaynak alınan işletmelerin yaratabileceği sorunların da başında gelmektedir.

- İşletmelerin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerindeki DKK uygulamaları sonucunda maliyetlerinde, insan kaynaklarında, kapasite kullanımında, pazar paylarını ve karlılıklarını artırmada önemli oranlarda avantajlar sağladıkları görülmektedir.

- Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde %50'den az DKK uygulayan işletmeler ile %50'den fazla uygulayan işletmeler arasında maliyetleri azaltma, kaynakların etkin dağıtımı, kalitenin olumlu yönde etkilenmesi, kapasite artırımı ve pazar payı artırımı konularında yapılan önemlilik testi (t testi) sonucuna göre farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak yenilik ve yaratıcılığı artırma açısından bir farklılık görülmektedir. Bu durumda DKK oranının yüksek ya da düşük olmasının işletmelerin etkinlik kriterlerinin (yenilik ve yaratıcılığı artırma hariç) aynı oranda etkilenmesi bakımından anlamlı bir farklılık taşımadığı anlaşılmaktadır.

- Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde DKK uygulayan işletmelerin mülkiyetleri arasında temel yeteneklere odaklanma, küçülme, esneklik ve insan kaynaklarını azaltma konusunda yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da, DKK'nın bu uygulamayı alan işletmelerin, mülkiyet yapılarının farklı olması, organizasyonel etkinlik kriterlerini etkilemesi bakımından farklılık olmadığını göstermektedir.

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerinde DKK uygulayan ve uygulamayı düşünen otomotiv sanayindeki işletmeler için, yaptığımız araştırmalar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda verilmektedir:

- Otomotiv sanayi işletmeleri, başarılı olmayan veya iyi çalışmayan faaliyetlerinde DKK'na yönelerek daha fazla esneklik, düşük risk, yüksek kalite vb. yetenekler kazanabilirler.
- DKK uygulamaları sonucu elde edilecek kaynaklar diğer faaliyet alanlarına aktarılabilir ya da temel yeteneklerin desteklenmesine yardımcı olabilir.

- İşletmeler temel ve temel olmayan yeteneklerini neler olduğunu belirleyerek, temel olmayan yeteneklerini DKK ile bu konuda uzman işletmelere bırakarak pazar performanslarını artırabilirler.
- Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde taşıma, depolama, yükleme ve boşaltma gibi faaliyetlerin yanında diğer faaliyetlerde (müşteri hizmetleri, sipariş işleme, koruyucu ambalajlama vb.) de DKK uygulamaları artırılabilir.
- Bazı faaliyet alanlarında yaşanan belirsizlikler karşısında işletmeler DKK'nı bir olanak olarak kabul edebilirler.
- Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak alınan işletmenin seçiminde fiyat ve kalitenin yanı sıra referanslar, kültürel uyum, iş geliştirmede yenilikçi olma vb. kriterlere gerekli önem verilebilir.
- İşletmeler faaliyetlerinin tümünü organize etmektense sadece kontrolünü yapmakla zamandan da tasarruf sağlayabilir.
- DKK ile atıl duruma gelen maddi olmayan varlıkların nakde çevrilmesi yoluyla işletmelerin finansal yapılarının güçlenmesinde katkıları sağlanabilir.

Gelecek çalışmalar için öneriler:

- Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetler dışında kalan diğer faaliyetler (muhasabe, güvenlik hizmetleri, müşteri hizmetleri, araştırma-geliştirme vb.) incelenebilir.
- DKK'nın farklı sektörler üzerine etkileri incelenebilir.
- DKK'nda sektörler arasında karşılaştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada DKK alan şletmeler incelendiğinden, DKK veren şletmeler konu dışında bırakılmıştır. DKK veren şletmeler üzerine de çalışmalar yapılabilir.
- Dış kaynak alan ve veren şletmeler arasındaki ilişkilerin DKK başarısındaki önemi düşünülürse DKK başarısına bu ilişkilerin etkisinin ortaya konacağı bir çalışma yapılabilir.



KAYNAKLAR

AKAL, Zühal, 2002. **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, MPM Yayınları No:473, Ankara.

AKBABA, Atilla, 2000. “Kalite Faaliyet Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, **D.E.Ü. S.B.E. Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, Temmuz-Eylül.

AKBAY, Sibel 2000. “Outsourcing’in Yarattığı Fırsatlar”, **Capital Dergisi**, 2000/5.

AKINCI, Beril, 1997. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması”, **HR Dergi**, 1997/10.

AKSU, Mustafa, 2002. “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-02, Mart-Nisan, İstanbul.

ALPUGAN, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, 1997. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

APPELBAUM, S. H., A. Everard, T.S. Hung, 1999. “Strategic Downsizing: Critical Success Factors”, **Management Decision**, Vol.37, No:7.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt, 1999. “Managing The Outsourcing Process”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt, 1999. “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, **İ.Ü. Sos. Bil. Ens.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AŞICI, Ömer, 1984. **Pazarlama**, Üçel Yayıncılık Dağıtımcılık, 4. Baskı, İzmir.

AŞICI, Ömer, Ö. Baybars Tek, 1985. **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

AYTUĞ, Semra, 1997. **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir.

BALAY, Refik, 2000. “Örgüt ve Çevre İlişkisi”, (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet, 2002. **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BEDİR, Atila, 2002. **Türk Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi**, DPT Yayın No:2260, Ankara.

BERSTEIN, Andrea, 1996. “Outsourcing: It’s A Popular Way To Do Business”, **Newsday**, Vol. III, No:31.

BESLER, Senem, 2002. “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?”, **A.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, Eskişehir.

BİÇKES, D. Mehmet, Metin Kaplan, 2002. “Yeni Tüketici Eğilimleri ve Perakendecilik Sektöründeki Gelişmeler”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-06, Kasım-Aralık, İstanbul.

BONO, Edward De, 1996. **Rekabetüstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BÖRÜ, Deniz, 2002. “Örgütsel Anlamda Teknoloji Kullanımı ve Yansımaları”, (Editör: A. Esra Aslan), **Örgütte Kişisel Gelişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BRADLEY, Frank, 1995. **Marketing Management**, Prentice Hall Inc., Cambridge.

BRANDENBURGER, Adam M., Barry J. Nalebuff, 1998. **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık ve Tanıtım, İstanbul.

BROWNE, Michael, Jullian Allen, 2001. **Logistic and Supply-Chain Management**, Pergamon.

BUDAK, Gülay, 2000. “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, D.E.Ü., İ.İ.B.F. **Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, İzmir.

CABI, İlker, 2003. “3 PL Sağlayıcısı TNT’nin Ford Otosan Projesi”, **Lojistik Dergisi**, 2003/1, Aralık-Ocak.

CANT, Michael, Lucy Jaynes, 1998. “What Does Outsourcing Bring You That Innovation Cannot? How Outsourcing Is Seen -And Currently Marketed- As A Universal Panacea”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No:2-3, May.

CARTER, Harley, 1998. “Re-engineering In Practice”, **Work Study**, Vol. 47, No:4.

CEMALCILAR, İlhan, 1988. **Pazarlama**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

CLAVER, Enrique, Reyes Gonza’lez, Jose’ Gasco’, Juan Llopis, 2002. “Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors”, **Logistics Information Management**, Vol. 15, No:4.

ÇAKIRER, Mehmet Akif, 2004. “Global Rekabette Stratejik İttifaklarla Türk Tekstil İhracatını Artırmak”, **Anahtar Dergisi**, Yıl:16, Sayı:181, Ocak.

ÇAM, Salim, 2002. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

ÇANCI, Metin, 2001. “İşletme ve Rekabet Stratejisi Olarak Uluslararası İşbirliği ve Bir Türk İşletme Uygulaması Üzerine Değerlendirmeler”, **Maltepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi** Yayın No: 1, İstanbul.

ÇOBAN, Orhan, Oğuz Tutkun, 2004. “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, <http://www.outsourcing.com> (Erişim Tarihi: 17.02.2004).

ÇOROĞLU, Çağlar, 2002. **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

DAFT, Richard L., 2000. **Management**, Harcourt College Publisher, 5. Edition, USA.

DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan, 1996. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.

DİNLER, Zeynel, 1996. **Mikro İktisat**, Ekin Kitabevi Yayınları, 11. Baskı, Bursa.

DOĞAN, Muammer, 2002. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, 2. Baskı, İzmir.

DOĞAN, Muammer, 1988. “İşletmelerde verimlilik Ölçümü ve Verimliliğin Artırılması Önlemleri”, **D.E.Ü. İ. İ. B. F. İşletme Yönetimi Eğitim Programı**, İzmir.

DOĞAN, Özlem İpekgil, 2000. “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Mart, İzmir.

DONALD, J. Bowersox, David J. Closs, 1996. **Logistical Management**, McGraw Hill, International Edition, New York.

DOZ, Yves L., Gary Hamel, 1999. **Şirket İttifakları**, Sabah Kitapları, İstanbul.

DRUCKER, Peter F., 1998. **Sonuç İçin Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İnkilap Kitabevi, İstanbul.

DRUCKER, Peter F., 1998. **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

EMBLETON, Peter R., Philip C. Wright, 1998. "A Practical Guide To Successful Outsourcing", **Empowerment In Organizations**, Vol.6, No: 3, MCB University Press.

ERDİL, Sabri, 2001. "Farklı Pazar Koşullarında Kanal Seçiminin Önemi ve Türkiye'de Küçük Ev Aletlerinin Dağıtım Kanalı Seçimi Üzerine Yapılan Bir Pilot Uygulama Çalışması", **6. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Erzurum.

EREN, Erol, 2000. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.

ERGÜN, Mustafa, 1995. **Bilimsel Araştırmalarda SPSS For Windows**, Ocak Yayınları, Ankara.

ERKAN, Hüsnü, 1987. **Sosyal Piyasa Ekonomisi**, Silm Ofset, İzmir.

EVANS, Joel R., Barry Berman, 1997. **Marketing**, Prentice Hall, 7. Edition, New Jersey.

FILL, Chris, Elke Visser, 2000. "The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make Or Buy Decision", **Management Decision**, Vol. 38, No:1.

FOWLER, Alan, 1998. **The IPD Guide On Outsourcing**, Institute Of Personnel And Development, London.

GILLEY, K. Matthew, Abdul Rasheed, 2000. "Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance", **Journal Management**, Vol. 26, No:4.

GRIFFIN, Ricky W., Michael W. Pusey, 2001. **International Business**, Prentice Hall, 3. Edition, New Jersey.

GRUPE, Fritz, 1997. "Outsourcing Strategies", **Information Systems Management**, Vol. 14, Issue: 2, Spring.

HAMAMCIOĞLU, Eşref, 2003. "Out-Sourcing: In", **Anahtar Dergisi**, Yıl:15, Sayı:172, Nisan.

HAMEL, Gary, 1991. "Competition For Competence And Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, Summer.

HAMEL, Gary, C.K. Prahalad, 1996. **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Yayınları, İstanbul.

HAMMER, Michael, Steven A. Stanton, 1995. **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Sabah Kitapları, İstanbul.

HAN, Oya, 2003. "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü**, Ankara.

HARRISON, Suzanne, 1996. "Outsourcing and The New Human Resource Management", **HR Management**, Canada.

HITT, A. Michael, Barbara W. Keats, Samuel M. DeMarie, 1998. "Navigating In The New Competitive Landscape: Bulding Strategic Flexibility And Competitive Advantage In The 21. Century", **Academy Of Management Executive**, Vol. 12, No:4.

HOFFMAN, Thomas, 1995. "Gomdico Offers Outsourcing", **Computer World**, Vol. XVI, No:11.

İGEME, 2004. "Türkiye'de Üretim", <http://www.igeme.org.tr/tur/sektör/otomotiv>, (Erişim Tarihi: 19.02.2004).

İLTER, H. Melik, 2002. **Global Dışsal Tedarik**, İTO Yayınları No: 2002-31, İstanbul.

İNAN, Özalp, Özlem Uzun, Nazan Yelkikalan, 1998. "Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi", A.Ü., **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIV, Sayı:1-2, Eskişehir.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi, 1999. **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayın, Yayın No: 909, 1. Baskı, İstanbul.

İSLAMOĞLU, Güler, 2002. "Başarılı Şirket Küçülmeleri", **Öneri M.Ü., S.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:18, Yıl:8, İstanbul.

İSO, 2002. **Otomotiv Sanayi Sektörü**, İSO Yayın No:2002/4, İstanbul.

JAIN, Subhash C., 2001. **International Marketing**, West Group, 6. Edition, South-Western.

JOBBER, David, 1995. **Principles And Practice Of Marketing**, McGRAW-Hill, England.

KARABULUT, Muhittin, İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:198, İstanbul.

KARALAR, Rıdvan, 2001. **İşletme**, 8. Baskı, Eskişehir.

KARALAR, Rıdvan, 2001. **Genel İşletme**, (Edit: Güneş N. Berberoğlu) Anadolu Üniversitesi Yayını No:1268, Eskişehir.

KAVAS, Alican, 1995. **Pazar Fırsat Analizi**, EĞİAD İşletme Yönetimi ve Kalkınma Araştırmaları Dizisi: 2, İzmir.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, 1993. **Kalite**, Bank Ekspres Yayınları, İstanbul.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Süleyman Gedik, Melike Balkır, 2002. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD-T/2002-07/322, İstanbul.

KAYGUSUZ, Sait V., 2003. "Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme", **Active Finans**, Yıl:6, Sayı:32, Eylül-Ekim.

KERN, T., L. Willicocks, 2000. "Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory And Practice", **Strategic Informations Systems**, 2000/9.

KIRIM, Arman, 1988. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer, 1996. "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **MESS Mercek Dergisi**, Temmuz, İstanbul.

KOÇEL, Tamer, 1999. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.

KOTLER, Philip, 1976. **Pazarlama Yönetimi**, Bilimsel Yayınlar Derneği, Cilt 2, Ankara.

KOTLER, Philip, 2000. **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KUMCU, Erdoğan, 1981. **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, İstanbul.

LANKFORD, William M., Faramarz Parsa, 1999. "Outsourcing: A Primer", **Management Decision**, 37/4, MCB University Press.

LAZAR, Fred, 1996. "Corporate Strategies", (Edit: Robert Bayer ve Daniel Drache), **States Against Markets**, Ruotledge, New York.

LEI, David, Michael A. Hitt, 1995. "Strategic Resrstructuring And Outsourcing: The Effect Of Merger And Acquistions And LBOs O Bulding Firm Skills And Cababilities", **Journal Of Management**, Vol. 21, No:5.

LONSDALE, Chris, Andrew Cox, 2000. "The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100, No:9.

MARANGOZ, Mehmet, 2002. "Değişim Mühendisliği (Re-Engineering) ve İşletme Kültürü", **MESS Mercek Dergisi**, Temmuz, İstanbul.

MATHIS, Robert L., John H. Jackson, 1997. **Human Resource Management**, West Publishing Company, 8. Edition, USA.

MAY, Andrew Sheridan, 1998. "Busines Process Outsourcing: A New Test Of Management Competence", **Career Development International**, Vol. 3, No:4.

MCIVOR, Ronan, 2000. "Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No:1.

MERSİN, Necip, 2003. "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", **Lojistik Dergisi**, Şubat-Mart.

MMO, 2004. "Otomotiv ve Yan Sanayinde Yaşanan Gelişmeler", <http://www.mmo.org.tr>, (Erişim Tarihi: 25.03.2004).

MOMME, Jesper, 2002. "Framework For Outsourcing Manufacturing: Strategic And Operational Omplications", **Computers In Industry**, 2002/49.

MUCUK, İsmet, 1999. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 10. Basım, İstanbul.

MUCUK, İsmet, 1999. **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 11. Baskı, İstanbul.

MUTER, Şener, 2003. "Küreselleşme Sürecinde Türk Otomotiv Ana ve Yan Sanayiinde Yeni Stratejiler", **Otomotiv Ana ve Yan Sanayi Arasında Stratejik İşbirliği Fırsatları Çalıştayı**, Sabancı Üni., İstanbul.

NALBANTOĞLU, Rıfat, 2000. **Muhasebe Mesleğinde Yeni Ufuklar**, Çağdaş Grup, Siyasal Kitabevi, Ankara.

OLSON, Jeff, 1999. **Maliyet Düşürme**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları No:72, İstanbul.

OLGUN, Onur, 2004. "Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)", <http://www.cvtr.net/makale> (Erişim Tarihi: 02.03.2004).

ORAL, Saime, 2001. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, 4. Baskı, İzmir.

OSD, 2002. **Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni**, OSD Yayını, İstanbul.

OSD, 2003. **Türk Otomotiv Genel ve İstatistik Bülteni**, OSD Yayını, 2003/8, İstanbul.

OSD, 2004. **Türk Otomotiv Genel ve İstatistik Bülteni**, OSD Yayını, Mart, İstanbul.

OUTSOURCING INDEX, 2000. “Strategic Insights In To U.S. Outsourcing” , The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet.

ÖĞÜTVEREN, Özlem, 2000. “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

ÖNCE, Günal, 1991. **Pazarlama Yönetimi**, Serdar Ofset, İzmir.

ÖZCAN, Murat, 1999. **KOBİ’lerde Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa.

ÖZDAMAR, Kazım, 2002. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 4. Baskı, Eskişehir.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZTÜRK, Azim, Konuralp Sezgili, 2002. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XXI, Sayı:2, Bursa.

ÖZUTKU, Hatice, 2002. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma”, **Verimlilik Dergisi**, 2002/2.

ÖZUTKU, Hatice, 2000. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü”, **Verimlilik Dergisi**, 2000/4.

PAGNONCELLİ, Denizo, 1993. “A Strategy For A Competitive Company In The 1990s”, **Management Decision**, Vol. 31, No:7.

PARLAR, Ahu, “Outsourcing’i Büyüten 3 Etken”, **Capital Digital Teknoloji-Yönetim Dergisi**, Yıl:2, Sayı:6, Ekim.

PORTER. Michael E., 2000. **Rekabet Stratejisi**, (Çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

POWELL, Anne L., 2001. “Outsourcing Decisions; Using Porter’s Model”, (Edit: Raymond Papp), **Strategic Information Technology: Opportunies For Competetive Advantage**, Hershey.

QUINN, James B., Frederick G. Hilmer, 1994. “Strategic Outsourcing”, **Sloan Management Review**, Summer.

QUINN, James B., 2000. “Outsourcing Innovation: The Engine Of Growth”, **Sloan Management Review**, Vol.41, No:4. Summer.

REID, D. R., N. R. Sanders, 2002. **Operations Management**, John Wiley&Sons, Inc.

REVER, Jeffrey, Maurizion Zollo, 2000. “Managing Governance Adaptations In Strategic Alliances”, **European Management Journal**, Vol. 18, No:2.

ROSEN, Robert H., 1996. **Leading People: Transforming Business From The Inside Out**, Viking Press, 1. Edition, New Jersey.

ROSENBLOOM, Bert, 1999. **Marketing Channels**, The Dryden Press, 6. Edition.

SABIR, Hasan, 2002. **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin Yayınevi, Yayın No: 3, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer Tokol, 2001. **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa.

SARUHAN, Ş. Can, 2002. “Öğreten ve Öğrenen Örgütler Olarak Üniversiteler ve Sosyal Bilimler Lisansüstü Araştırmalarında Yöntembilim”, **Öneri M.Ü., S.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:18, Yıl:8, İstanbul.

SAUNDERS, Carol, Mary Gebelt, Qing Hu, 1997. “Achieving Success In Information Systems Outsourcing”, **California Management Review**, Vol. 39, No:2, Winter.

SEZGİN, Selime, 1993. **Global Pazarlama (1)**, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

TABANCALI, Erkan, 2000. “Örgütsel Değişme”, (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.

TANYAŞ, Mehmet, 2003. “Logistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Logistik Dergisi**, 2003/1, Aralık-Ocak.

TATLIDİL, Rezan, Mete Oktav, 1992. **Pazarlama Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.

TAVŞANCIL, Ezel, 2002. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEK, Ö. Baybars, 1984. **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, İzmir.

TEK, Ö. Baybars, 1999. **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım, 8. Baskı, İstanbul.

THOMPSON, Arthur A., A.J. Strickland 1992., **Strategic Management: Concepts and Cases**, Irwin, 6. Edition, New York.

TOKOL, Tuncer, 1996. **Pazarlama Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.

TUMAN, J., 1994. "Cultural Strategies For Global Project Management", (Edit: David I. Cleland, Roland Gareis), **Global Project Management Handbook**, McGRAW-Hill, New York.

TÜLÜCE, Perihan, 2001. "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resource**, 2001/8.

USTA, Öcal, 2002. **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu M., İzmir.

ÜLGEN, Hayri, 1993. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:258, 2. Baskı, İstanbul.

VERGİLİEL, M. Tüz, 2001. "Yeni Örgüt Modelleri", **U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, Temmuz, Bursa.

YENİÇERİ, Özcan, 2002. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayım, Ankara.

YESULATITIS, Joseph A., 1997. "Outsourcing For New technology Adoption", **Information Systems Management**, Vol. 14, Spring.

YILDIZTEKİN, Atilla, 2003. “Hizmet Üretenler İle Hizmet Alanlar Arasındaki İlişki”, **Lojistik Dergisi**, 2003/3, Nisan-Mayıs.

YILMAZ, Cengiz, Bülent Sezen, 2002. “Üretici Firma-Bayi İlişkilerinde Memnuniyet ve Tedarik Performansının Önemi ve Çatışmanın Etkileri”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-01, Ocak-Şubat, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

WEITZ, Barton A., Sandy D. Jap, 2000. “Relationship Marketing And Distrubution Channels”, (Edit: Japdish N Sheth ve Atul Parvantiyar), **Relationship Marketing**, Sage Publications Inc., California.

ZEHİR, Cemal, Adnan Ceylan, 2002. “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri M.Ü., S.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:18, Yıl:8, İstanbul.

ZIKMUND, William G., Michael D’Amico, 1996. **Marketing**, West Publishing, 5. Edition.

ZHU, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie, 2001. “Outsourcing – A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success”, **Management Decision**, Vol. 39, No:5.

EK-1 ANKET SORULARI

ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı, bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Aytekin Fırat'ın Doç. Dr. Mustafa Tanyeri yönetiminde yapmakta olduğu "Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama" adlı doktora tez çalışmasında değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın sonuçları gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Aytekin FIRAT
aytekin.firat@deu.edu.tr
Cep Tel: 0532 557 7873

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorular ile ilgili olarak sizce en uygun olanlarını işaretleyiniz.

1. İşletmenizde dış kaynak kullanımı yöntemi kullanılıyor mu? (Eğer cevabınız "Hayır" ise 8. soruya geçiniz.)
☐ Evet ☐ Hayır
2. Kaç yıldır dış kaynak kullanımı uygulanmaktadır?
☐ 0-1 yıldan az ☐ 1-3 yıldan az ☐ 3-5 yıldan az ☐ 5 yıl ve üstü
3. İşletmeniz hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımı almaktadır?(Birden fazla seçeneği işaretliyebilirsiniz)
☐ İnsan Kaynakları ☐ Finansman ☐ Güvenlik Hizmetleri
☐ Dağıtım ve Lojistik ☐ Muhasebe ☐ Müşteri Hizmetleri
☐ Araştırma Geliştirme ☐ Sağlık Hizmetleri ☐ Eğitim Hizmetleri
☐ Yiyecek İçecek Hizmetleri ☐ Diğer...
4. İşletmeniz hangi dağıtım ve lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yürütmektedir? (Birden fazla seçeneği işaretliyebilirsiniz)
☐ Taşıma ☐ Depolama ☐ Sipariş İşleme
☐ Müşteri Hizmetleri ☐ Stok Yönetimi ☐ Koruyucu Ambalajlama
☐ Yükleme ve Boşaltma ☐ Diğer...

5. Dağıtım ve lojistik faaliyetlerinizde dış kaynak kullanma nedenlerinizi önem sırasına göre ilk dördünü numaralandırınız.

- | | |
|---|--|
| ☐ Organizasyonel Küçülme | ☐ Süreçlerin Yenilenmesi |
| ☐ Temel Yeteneklere Yoğunlaşma | ☐ Maliyetleri Azaltma |
| ☐ İnsan Kaynaklarını Azaltma | ☐ Esneklik Kazanma |
| ☐ Finansal Nedenler | ☐ Teknolojik Yenilikleri İzleme |
| ☐ Riskin Paylaşımı | ☐ Kalite Artırımı |
| ☐ Ek Kaynaklar Sağlama | ☐ Hizmetleri Hızlandırmak |
| ☐ Diğer... | |

6. Dağıtım ve lojistik faaliyetleriniz kaç dış kaynak sağlayıcı tarafından yapılmaktadır.

- ☐ 1 ☐ 2 – 4 arası ☐ 5 – 7 arası ☐ 8 – 10 arası ☐ 11 ve üstü

7. Dağıtım ve lojistik faaliyetlerinizin ne kadarlık bölümü dış kaynak sağlayıcıları tarafından gerçekleştirilmektedir.

- ☐ %10'dan az ☐ %11-30 arası ☐ %31-50 arası ☐ %51-70 arası ☐ %71 ve üstü

8. Sizce dağıtım ve lojistik faaliyetlerinizde dış kaynak aldığınız işletmeyi seçerken etkili olan ilk dört etmeni önem sırasına göre numaralandırınız.

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ☐ Fiyat | ☐ Pazar Taleplerini Yerine Getirebilme Yeteneği |
| ☐ Kalite | ☐ İş Geliştirmede Yenilikçi Olması |
| ☐ Referanslar | ☐ Kültürel Uyum |
| ☐ Kaynakları | ☐ Sözleşme Şartlarında Esneklik |
| ☐ Diğer... | |

9. Sizce dış kaynak kullanımının başarı faktörlerinin ilk dördünü önem sırasına göre numaralandırınız.

- | | |
|--|--|
| ☐ Vizyon ve Misyonun Paylaşılması | ☐ Güven Ortamının Oluşturulması |
| ☐ Personelin Eğitilmesi | ☐ İyi Bir Sözleşmenin Yapılması |
| ☐ Karşılıklı Sıkı İlişkilerin Kurulması | ☐ Sürekli Kontrol |
| ☐ Diğer... | |

10. Dış kaynak sağlayan işletmelerin yaratabileceği sorunlardan ilk dördünü önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Yeteneklerini Doğru Tanımlayamamak, Çarpıtmak ve Farklı Göstermek
- () İşletme Değerleri, Vizyon, Misyon ve Hedeflerin Anlaşılamaması
- () Kısa Dönemli Kar Arayışı
- () Her şeyi İşletme Bünyesinde Gerçekleştirememesi
- () Gerekli Yatırımları Gerçekleştirememe
- () Sağlıksız İlişki ve İletişim Yapısı
- () Diğer...

11. İşletmenizin mülkiyet durumu nedir?

- ☐ Yabancı sermayeli ☐ Yerli sermaye ☐ Yabancı ve yerli sermaye



İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetleri açısından değerlendirerek önem seviyesine göre derecelendiriniz.

DKK-Dış Kaynak Kullanımı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
-DKK temel yeteneklere odaklanmayı sağlamıştır.	1	2	3	4	5
-DKK organizasyonel küçülmeyi sağlamıştır.	1	2	3	4	5
-DKK yeniden yapılanmayı güçlendirmiştir.	1	2	3	4	5
- DKK yenilik ve yaratıcılığı arttırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK yönetsel esnekliği azaltmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK dış kaynak sağlayan işletmeye bağımlılığı arttırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK personel sayısını azaltmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK personel arasında huzursuzluk oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
-DKK organizasyonlar arası kültürel çalışmaya yol açmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK maliyetlerimizi arttırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK ek kaynaklar sağlamıştır.	1	2	3	4	5
-DKK kaynakların etkin dağıtımını artırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK riski azaltmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK kaliteyi olumsuz etkilemiştir.	1	2	3	4	5
-DKK teknolojinin gelişmesini güçlendirmiştir.	1	2	3	4	5
-DKK Ar-Ge faaliyetlerini azaltmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK kapasite kullanımını artırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK pazar payımızı artırmıştır.	1	2	3	4	5
-DKK pazar taleplerini yerine getirebilme yeteneğini güçlendirmiştir.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen bu bölümde yer alan sorulardan işletmenizin dağıtım ve lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının ne oranda etkili olduğu açısından en uygun olanını işaretleyiniz.

1. DKK maliyetlerinizi ne oranda azaltmıştır.

- ☐ %0 ☐ %1 ile %5 arası ☐ %6 ile %10 arası
☐ %11 ile %20 arası ☐ %21 ile %30 arası ☐ %31 ve üstü

2. DKK personel sayınızı ne oranda azaltmıştır.

- ☐ %0 ☐ %1 ile %5 arası ☐ %6 ile %10 arası
☐ %11 ile %20 arası ☐ %21 ile %30 arası ☐ %31 ve üstü

3. DKK kapasite kullanımını ne oranda artırmıştır.

- ☐ %0 ☐ %1 ile %5 arası ☐ %6 ile %10 arası
☐ %11 ile %20 arası ☐ %21 ile %30 arası ☐ %31 ve üstü

4. DKK pazar payınızı ne oranda artırmıştır.

- ☐ %0 ☐ %1 ile %5 arası ☐ %6 ile %10 arası
☐ %11 ile %20 arası ☐ %21 ile %30 arası ☐ %31 ve üstü

5. DKK karlılığınızı ne oranda artırmıştır.

- ☐ %0 ☐ %1 ile %5 arası ☐ %6 ile %10 arası
☐ %11 ile %20 arası ☐ %21 ile %30 arası ☐ %31 ve üstü

Dağıtım kanalı ve lojistik faaliyetlerde DKK ile başka eklemek istediğiniz hususlar var ise lütfen aşağıya yazınız.

EK-2 İSTATİSTİK ANALİZLER

2.1. İşletmelerin Mülkiyet Durumu

N	Valid	15
	Missing	0
Mean		2,2667

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bir	3	20,0	20,0	20,0
	iki	5	33,3	33,3	53,3
	üç	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.2. DKK yöntemini kullanıyor musunuz?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	15	100,0	100,0	100,0

2.3. Kaç yıldır DKK uygulamaktadır?

N	Valid	15
	Missing	0
Mean		3,7333

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	1	6,7	6,7	6,7
	3-5	2	13,3	13,3	20,0
	5üstü	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.4. İşletmelerin DKK Aldıkları Faaliyet Alanları

İnsan Kaynakları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	evet	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Finansman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	evet	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Güvenlik Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	5	33,3	33,3	33,3
	Evet	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Dağıtım ve Lojistik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	15	100,0	100,0	100,0

Muhasebe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

Müşteri Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	evet	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ar-Ge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	evet	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Sağlık Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	11	73,3	73,3	73,3
	evet	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Eğitim Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	7	46,7	46,7	46,7
	evet	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Yiyecek İçecek Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	2	13,3	13,3	13,3
	evet	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	evet	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.5. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerde DKK

Taşıma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	15	100,0	100,0	100,0

Depolama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	11	73,3	73,3	73,3
	evet	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Sipariş İşleme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	14	93,3	93,3	93,3
	evet	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Müşteri Hizmetleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	14	93,3	93,3	93,3
	evet	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Stok Yönetimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

Koruyucu Ambalajlama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	evet	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Yükleme ve Boşaltma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	10	66,7	66,7	66,7
	Evet	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

2.6. Dış Kaynak Sağlayıcı Sayısı

N	Valid	15
	Missing	0
Mean		2,6667

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	13,3	13,3	13,3
	2-4	6	40,0	40,0	53,3
	5-7	3	20,0	20,0	73,3
	8-10	3	20,0	20,0	93,3
	11üstü	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.7. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerin Dış Kaynak Sağlayıcıları Tarafından Gerçekleştirme Oranları

N	Valid	15
	Missing	0
Mean		3,8667

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11-30	2	13,3	13,3	13,3
	31-50	3	20,0	20,0	33,3
	51-70	5	33,3	33,3	66,7
	71veüstü	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.8. Dağıtım Kanalı ve Lojistik Faaliyetlerinde DKK Nedenleri

Organizasyonel Küçülme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	10	66,7	66,7	66,7
	iki	3	20,0	20,0	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Süreçlerin Yenilenmesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	ikinci	1	6,7	6,7	86,7
	üçüncü	1	6,7	6,7	93,3
	dördüncü	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Temel Yeteneklere Yoğunlaşma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	5	33,3	33,3	33,3
	bir	7	46,7	46,7	80,0
	iki	1	6,7	6,7	86,7
	üç	1	6,7	6,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Maliyetleri Azaltma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yok	4	26,7	26,7	26,7
	Bir	7	46,7	46,7	73,3
	İki	2	13,3	13,3	86,7
	Üç	1	6,7	6,7	93,3
	Dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

İnsan Kaynaklarını Azaltma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	10	66,7	66,7	66,7
	iki	1	6,7	6,7	73,3
	üç	3	20,0	20,0	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Esneklik Kazanma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	5	33,3	33,3	33,3
	iki	3	20,0	20,0	53,3
	üç	5	33,3	33,3	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Finansal Nedenler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	üç	2	13,3	13,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Teknolojik Yenilikleri İzleme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	iki	1	6,7	6,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Riskin Paylaşımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	14	93,3	93,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Kalite Artırımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	iki	2	13,3	13,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ek Kaynaklar Sağlama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

Hizmetleri Hızlandırmak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	8	53,3	53,3	53,3
	bir	1	6,7	6,7	60,0
	iki	1	6,7	6,7	66,7
	üç	2	13,3	13,3	80,0
	dört	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

2.9. Dış Kaynak Alınan İşletmeyi Seçerken Etkili Olan Faktörleri

Fiyat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	2	13,3	13,3	13,3
	bir	6	40,0	40,0	53,3
	iki	4	26,7	26,7	80,0
	üç	2	13,3	13,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Pazar Taleplerini Yerine Getirebilme Yeteneği

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	2	13,3	13,3	13,3
	bir	3	20,0	20,0	33,3
	iki	2	13,3	13,3	46,7
	üç	3	20,0	20,0	66,7
	dört	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Kalite

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	3	20,0	20,0	20,0
	bir	4	26,7	26,7	46,7
	iki	6	40,0	40,0	86,7
	üç	1	6,7	6,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

İş Geliştirmede Yenilikçi Olma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	9	60,0	60,0	60,0
	üç	3	20,0	20,0	80,0
	dört	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Referanslar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	14	93,3	93,3	93,3
	üç	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Kültürel Uyum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	10	66,7	66,7	66,7
	iki	1	6,7	6,7	73,3
	üç	2	13,3	13,3	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Kaynakları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	10	66,7	66,7	66,7
	bir	1	6,7	6,7	73,3
	iki	2	13,3	13,3	86,7
	üç	1	6,7	6,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Sözleşme Şartlarında Esneklik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	bir	1	6,7	6,7	93,3
	üç	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	13	86,7	86,7	86,7
	üç	1	6,7	6,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.10. DKK'nın Başarı Faktörleri**Vizyon ve Misyonun Paylaşılması**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	1	6,7	6,7	6,7
	bir	7	46,7	46,7	53,3
	iki	2	13,3	13,3	66,7
	üç	4	26,7	26,7	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Güven Ortamının Oluşturulması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	3	20,0	20,0	20,0
	bir	5	33,3	33,3	53,3
	iki	5	33,3	33,3	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Personelin Eğitilmesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	5	33,3	33,3	33,3
	bir	1	6,7	6,7	40,0
	iki	2	13,3	13,3	53,3
	üç	4	26,7	26,7	80,0
	dört	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

İyi Bir Sözleşmenin Yapılması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	9	60,0	60,0	60,0
	bir	1	6,7	6,7	66,7
	üç	2	13,3	13,3	80,0
	dört	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Karşılıklı Sıkı İlişkilerin Kurulması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	5	33,3	33,3	33,3
	bir	1	6,7	6,7	40,0
	iki	3	20,0	20,0	60,0
	üç	4	26,7	26,7	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Sürekli Kontrol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	7	46,7	46,7	46,7
	iki	3	20,0	20,0	66,7
	üç	1	6,7	6,7	73,3
	dört	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	15	100,0	100,0	100,0

2.11. Dış Kaynak Alınan İşletmelerin Yaratabileceği Sorunlar

Yeteneklerini Doğru Tanımlayamamak, Çarpıtmak Ve Farklı Göstermek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	5	33,3	33,3	33,3
	bir	3	20,0	20,0	53,3
	iki	3	20,0	20,0	73,3
	üç	3	20,0	20,0	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

İşletme Değerleri, Vizyon, Misyon Ve Hedeflerin Anlaşılabilmesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	1	6,7	6,7	6,7
	bir	5	33,3	33,3	40,0
	iki	4	26,7	26,7	66,7
	üç	3	20,0	20,0	86,7
	dört	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Kısa Dönemli Kar Arayışı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	4	26,7	26,7	26,7
	bir	3	20,0	20,0	46,7
	iki	3	20,0	20,0	66,7
	üç	1	6,7	6,7	73,3
	dört	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Herşeyi İşletme Bünyesinde Gerçekleştirememesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	12	80,0	80,0	80,0
	üç	2	13,3	13,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gerekli Yatırımları Gerçekleştirememe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	7	46,7	46,7	46,7
	bir	1	6,7	6,7	53,3
	iki	3	20,0	20,0	73,3
	üç	3	20,0	20,0	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Sağlıksız İlişki ve İletişim Yapısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	2	13,3	13,3	13,3
	bir	3	20,0	20,0	33,3
	iki	2	13,3	13,3	46,7
	üç	3	20,0	20,0	66,7
	dört	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diğer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yok	14	93,3	93,3	93,3
	dört	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

2.12. t Testi Sonuçları

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
M12	Equal variances assumed	.491	.496	-.237	13	.816	-.1000
	Equal variances not assumed			-.293	12.925	.774	-.1000
M13	Equal variances assumed	.929	.353	-1.264	13	.229	-.7000
	Equal variances not assumed			-1.382	10.274	.196	-.7000
M14	Equal variances assumed	.435	.521	-1.253	13	.232	-.5000
	Equal variances not assumed			-1.161	6.711	.285	-.5000
M15	Equal variances assumed	.014	.909	2.279	13	.040	1.3000
	Equal variances not assumed			2.327	8.552	.046	1.3000
M16	Equal variances assumed	6.874	.021	.975	13	.347	.6000
	Equal variances not assumed			.773	4.946	.475	.6000
M17	Equal variances assumed	1.126	.308	.916	13	.376	.5000
	Equal variances not assumed			.783	5.654	.465	.5000
M18	Equal variances assumed	.002	.961	1.238	13	.238	.9000
	Equal			1.249	8.296	.246	.9000

	variances not assumed						
M19	Equal variances assumed	.438	.520	.276	13	.787	.2000
	Equal variances not assumed			.244	6.055	.815	.2000
M20	Equal variances assumed	2.607	.130	.304	13	.766	.2000
	Equal variances not assumed			.249	5.244	.813	.2000
M21	Equal variances assumed	.162	.694	.251	13	.806	.1000
	Equal variances not assumed			.232	6.711	.823	.1000
M22	Equal variances assumed	10.174	.007	3.606	13	.003	1.2000
	Equal variances not assumed			2.449	4.000	.070	1.2000
M23	Equal variances assumed	1.033	.328	.542	13	.597	.3000
	Equal variances not assumed			.459	5.560	.664	.3000
M24	Equal variances assumed	2.708	.124	.492	13	.631	.3000
	Equal variances not assumed			.398	5.116	.707	.3000
M25	Equal variances assumed	.039	.847	-1.156	13	.268	-.5000
	Equal variances not assumed			-1.353	12.026	.201	-.5000
M26	Equal variances assumed	3.348	.090	1.038	13	.318	.7000
	Equal variances			.876	5.517	.418	.7000

	not assumed						
M27	Equal variances assumed	4.425	.055	-.614	13	.550	-.4000
	Equal variances not assumed			-.506	5.291	.633	-.4000
M28	Equal variances assumed	9.525	.009	1.661	13	.121	.7000
	Equal variances not assumed			1.183	4.237	.299	.7000
M29	Equal variances assumed	5.945	.030	-.143	13	.889	-.1000
	Equal variances not assumed			-.110	4.729	.917	-.1000
M30	Equal variances assumed	6.601	.023	1.775	13	.099	.8000
	Equal variances not assumed			1.329	4.531	.247	.8000

2.13. Çoklu Karşılaştırma Testi
Oneway ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
M12	Between Groups	.838	2	.419	.729	.502
	Within Groups	6.895	12	.575		
	Total	7.733	14			
M13	Between Groups	.610	2	.305	.255	.779
	Within Groups	14.324	12	1.194		
	Total	14.933	14			
M14	Between Groups	1.219	2	.610	1.123	.357
	Within Groups	6.514	12	.543		
	Total	7.733	14			
M15	Between Groups	4.438	2	2.219	1.741	.217
	Within Groups	15.295	12	1.275		
	Total	19.733	14			
M16	Between Groups	.419	2	.210	.146	.865
	Within Groups	17.181	12	1.432		
	Total	17.600	14			
M17	Between Groups	1.219	2	.610	.584	.573
	Within Groups	12.514	12	1.043		
	Total	13.733	14			
M18	Between Groups	.305	2	.152	.072	.931
	Within Groups	25.295	12	2.108		
	Total	25.600	14			
M19	Between Groups	.610	2	.305	.164	.851
	Within Groups	22.324	12	1.860		

M20	Between Groups	1.752	2	.876	.612	.558
	Within Groups	17.181	12	1.432		
	Total	18.933	14			
M21	Between Groups	1.352	2	.676	1.454	.272
	Within Groups	5.581	12	.465		
	Total	6.933	14			
M22	Between Groups	.686	2	.343	.462	.641
	Within Groups	8.914	12	.743		
	Total	9.600	14			
M23	Between Groups	1.505	2	.752	.746	.495
	Within Groups	12.095	12	1.008		
	Total	13.600	14			
M24	Between Groups	.076	2	.038	.028	.972
	Within Groups	16.324	12	1.360		
	Total	16.400	14			
M25	Between Groups	.305	2	.152	.212	.812
	Within Groups	8.629	12	.719		
	Total	8.933	14			
M26	Between Groups	4.419	2	2.210	1.568	.248
	Within Groups	16.914	12	1.410		
	Total	21.333	14			
M27	Between Groups	.610	2	.305	.200	.822
	Within Groups	18.324	12	1.527		
	Total	18.933	14			
M28	Between Groups	.819	2	.410	.577	.576
	Within Groups	8.514	12	.710		
	Total	9.333	14			
M29	Between Groups	12.419	2	6.210	8.359	.005
	Within Groups	8.914	12	.743		
	Total	21.333	14			
M30	Between Groups	.038	2	.019	.021	.979
	Within Groups	10.895	12	.908		
	Total	10.933	14			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable		(I) M11	(J) M11				Lower Bound	Upper Bound
M12	Tukey HSD	Bir	iki	-.5333	.55358	.613	-2.0102	.9436
			üç	-.0476	.52309	.995	-1.4431	1.3479
			iki	.5333	.55358	.613	-.9436	2.0102
			üç	.4857	.44385	.535	-.6984	1.6699
			üç	.0476	.52309	.995	-1.3479	1.4431
	Scheffe		iki	-.4857	.44385	.535	-1.6699	.6984
		Bir	iki	-.5333	.55358	.640	-2.0765	1.0098
			üç	-.0476	.52309	.996	-1.5058	1.4105
			iki	.5333	.55358	.640	-1.0098	2.0765
			üç	.4857	.44385	.565	-.7516	1.7230
	LSD		üç	.0476	.52309	.996	-1.4105	1.5058
			iki	-.4857	.44385	.565	-1.7230	.7516
		Bir	iki	-.5333	.55358	.354	-1.7395	.6728
			üç	-.0476	.52309	.929	-1.1873	1.0921
			iki	.5333	.55358	.354	-.6728	1.7395
M13	Tukey HSD		üç	.4857	.44385	.295	-.4814	1.4528
			üç	.0476	.52309	.929	-1.0921	1.1873
			iki	-.4857	.44385	.295	-1.4528	.4814
		Bir	iki	.4667	.79788	.831	-1.6620	2.5953
			üç	.5238	.75393	.771	-1.4876	2.5352
	Scheffe		iki	-.4667	.79788	.831	-2.5953	1.6620
			üç	.0571	.63973	.996	-1.6496	1.7638
			üç	-.5238	.75393	.771	-2.5352	1.4876
			iki	-.0571	.63973	.996	-1.7638	1.6496
		Bir	iki	.4667	.79788	.845	-1.7575	2.6908
	LSD		üç	.5238	.75393	.789	-1.5778	2.6254
			iki	-.4667	.79788	.845	-2.6908	1.7575
			üç	.0571	.63973	.996	-1.7261	1.8404
			üç	-.5238	.75393	.789	-2.6254	1.5778
			iki	-.0571	.63973	.996	-1.8404	1.7261
M14	Tukey HSD	Bir	iki	.2000	.53807	.927	-1.2355	1.6355
			üç	-.4286	.50843	.685	-1.7850	.9279
			iki	-.2000	.53807	.927	-1.6355	1.2355
			üç	-.6286	.43142	.345	-1.7795	.5224
			üç	.4286	.50843	.685	-.9279	1.7850
	Scheffe		iki	.6286	.43142	.345	-.5224	1.7795
		bir	iki	.2000	.53807	.934	-1.2999	1.6999
			üç	-.4286	.50843	.708	-1.8459	.9887

		iki	bir	-.2000	.53807	.934	-1.6999	1.2999
			üç	-.6286	.43142	.376	-1.8312	.5740
		üç	bir	.4286	.50843	.708	-.9887	1.8459
			iki	.6286	.43142	.376	-.5740	1.8312
	LSD	bir	iki	.2000	.53807	.717	-.9724	1.3724
			üç	-.4286	.50843	.416	-1.5364	.6792
		iki	bir	-.2000	.53807	.717	-1.3724	.9724
			üç	-.6286	.43142	.171	-1.5686	.3114
		üç	bir	.4286	.50843	.416	-.6792	1.5364
			iki	.6286	.43142	.171	-.3114	1.5686
M15	Tukey HSD	bir	iki	.0667	.82449	.996	-2.1330	2.2663
			üç	-1.0476	.77907	.399	-3.1261	1.0308
		iki	bir	-.0667	.82449	.996	-2.2663	2.1330
			üç	-1.1143	.66106	.250	-2.8779	.6493
		üç	bir	1.0476	.77907	.399	-1.0308	3.1261
			iki	1.1143	.66106	.250	-.6493	2.8779
	Scheffe	bir	iki	.0667	.82449	.997	-2.2317	2.3650
			üç	-1.0476	.77907	.431	-3.2193	1.1241
		iki	bir	-.0667	.82449	.997	-2.3650	2.2317
			üç	-1.1143	.66106	.279	-2.9571	.7285
		üç	bir	1.0476	.77907	.431	-1.1241	3.2193
			iki	1.1143	.66106	.279	-.7285	2.9571
	LSD	bir	iki	.0667	.82449	.937	-1.7297	1.8631
			üç	-1.0476	.77907	.204	-2.7451	.6498
		iki	bir	-.0667	.82449	.937	-1.8631	1.7297
			üç	-1.1143	.66106	.118	-2.5546	.3261
		üç	bir	1.0476	.77907	.204	-.6498	2.7451
			iki	1.1143	.66106	.118	-.3261	2.5546
M16	Tukey HSD	bir	iki	.4667	.87384	.856	-1.8646	2.7980
			üç	.2381	.82570	.955	-1.9648	2.4410
		iki	bir	-.4667	.87384	.856	-2.7980	1.8646
			üç	-.2286	.70063	.943	-2.0978	1.6406
		üç	bir	-.2381	.82570	.955	-2.4410	1.9648
			iki	.2286	.70063	.943	-1.6406	2.0978
	Scheffe	bir	iki	.4667	.87384	.869	-1.9692	2.9026
			üç	.2381	.82570	.959	-2.0636	2.5398
		iki	bir	-.4667	.87384	.869	-2.9026	1.9692
			üç	-.2286	.70063	.948	-2.1816	1.7245
		üç	bir	-.2381	.82570	.959	-2.5398	2.0636
			iki	.2286	.70063	.948	-1.7245	2.1816
	LSD	bir	iki	.4667	.87384	.603	-1.4373	2.3706
			üç	.2381	.82570	.778	-1.5610	2.0371
		iki	bir	-.4667	.87384	.603	-2.3706	1.4373
			üç	-.2286	.70063	.750	-1.7551	1.2980
		üç	bir	-.2381	.82570	.778	-2.0371	1.5610
			iki	.2286	.70063	.750	-1.2980	1.7551
M17	Tukey HSD	bir	iki	.8000	.74578	.548	-1.1896	2.7896
			üç	.5714	.70470	.704	-1.3086	2.4515
		iki	bir	-.8000	.74578	.548	-2.7896	1.1896
			üç	-.2286	.59796	.923	-1.8238	1.3667
		üç	bir	-.5714	.70470	.704	-2.4515	1.3086
			iki	.2286	.59796	.923	-1.3667	1.8238
	Scheffe	bir	iki	.8000	.74578	.577	-1.2789	2.8789

			Üç	.5714	.70470	.726	-1.3930	2.5358
		iki	bir	-.8000	.74578	.577	-2.8789	1.2789
			Üç	-.2286	.59796	.930	-1.8954	1.4383
		Üç	bir	-.5714	.70470	.726	-2.5358	1.3930
			iki	.2286	.59796	.930	-1.4383	1.8954
	LSD	bir	iki	.8000	.74578	.305	-.8249	2.4249
			Üç	.5714	.70470	.433	-.9640	2.1068
		iki	bir	-.8000	.74578	.305	-2.4249	.8249
			Üç	-.2286	.59796	.709	-1.5314	1.0743
		Üç	bir	-.5714	.70470	.433	-2.1068	.9640
			iki	.2286	.59796	.709	-1.0743	1.5314
M18	Tukey HSD	bir	iki	-.2667	1.06030	.966	-3.0954	2.5621
			Üç	-.3810	1.00189	.924	-3.0539	2.2919
		iki	bir	.2667	1.06030	.966	-2.5621	3.0954
			Üç	-.1143	.85013	.990	-2.3823	2.1537
		Üç	bir	.3810	1.00189	.924	-2.2919	3.0539
			iki	.1143	.85013	.990	-2.1537	2.3823
	Scheffe	bir	iki	-.2667	1.06030	.969	-3.2223	2.6890
			Üç	-.3810	1.00189	.931	-3.1738	2.4119
		iki	bir	.2667	1.06030	.969	-2.6890	3.2223
			Üç	-.1143	.85013	.991	-2.4841	2.2555
		Üç	bir	.3810	1.00189	.931	-2.4119	3.1738
			iki	.1143	.85013	.991	-2.2555	2.4841
	LSD	bir	iki	-.2667	1.06030	.806	-2.5769	2.0435
			Üç	-.3810	1.00189	.710	-2.5639	1.8020
		iki	bir	.2667	1.06030	.806	-2.0435	2.5769
			Üç	-.1143	.85013	.895	-1.9666	1.7380
		Üç	bir	.3810	1.00189	.710	-1.8020	2.5639
			iki	.1143	.85013	.895	-1.7380	1.9666
M19	Tukey HSD	bir	iki	.5333	.99608	.856	-2.1241	3.1907
			Üç	.1905	.94120	.978	-2.3205	2.7015
		iki	bir	-.5333	.99608	.856	-3.1907	2.1241
			Üç	-.3429	.79864	.904	-2.4735	1.7878
		Üç	bir	-.1905	.94120	.978	-2.7015	2.3205
			iki	.3429	.79864	.904	-1.7878	2.4735
	Scheffe	bir	iki	.5333	.99608	.868	-2.2433	3.3100
			Üç	.1905	.94120	.980	-2.4332	2.8142
		iki	bir	-.5333	.99608	.868	-3.3100	2.2433
			Üç	-.3429	.79864	.913	-2.5691	1.8834
		Üç	bir	-.1905	.94120	.980	-2.8142	2.4332
			iki	.3429	.79864	.913	-1.8834	2.5691
	LSD	bir	iki	.5333	.99608	.602	-1.6369	2.7036
			Üç	.1905	.94120	.843	-1.8602	2.2412
		iki	bir	-.5333	.99608	.602	-2.7036	1.6369
			Üç	-.3429	.79864	.675	-2.0829	1.3972
		Üç	bir	-.1905	.94120	.843	-2.2412	1.8602
			iki	.3429	.79864	.675	-1.3972	2.0829
M20	Tukey HSD	bir	iki	.8667	.87384	.596	-1.4646	3.1980
			Üç	.2381	.82570	.955	-1.9648	2.4410
		iki	bir	-.8667	.87384	.596	-3.1980	1.4646
			Üç	-.6286	.70063	.652	-2.4978	1.2406
		Üç	bir	-.2381	.82570	.955	-2.4410	1.9648
			iki	.6286	.70063	.652	-1.2406	2.4978

	Scheffe	bir	iki	.8667	.87384	.623	-1.5692	3.3026
			üç	.2381	.82570	.959	-2.0636	2.5398
		iki	bir	-.8667	.87384	.623	-3.3026	1.5692
			üç	-.6286	.70063	.677	-2.5816	1.3245
		üç	bir	-.2381	.82570	.959	-2.5398	2.0636
			iki	.6286	.70063	.677	-1.3245	2.5816
	LSD	bir	iki	.8667	.87384	.341	-1.0373	2.7706
			üç	.2381	.82570	.778	-1.5610	2.0371
		iki	bir	-.8667	.87384	.341	-2.7706	1.0373
			üç	-.6286	.70063	.387	-2.1551	.8980
		üç	bir	-.2381	.82570	.778	-2.0371	1.5610
			iki	.6286	.70063	.387	-.8980	2.1551
M21	Tukey HSD	bir	iki	.7333	.49804	.338	-.5954	2.0620
			üç	.7619	.47060	.276	-.4936	2.0174
		iki	bir	-.7333	.49804	.338	-2.0620	.5954
			üç	.0286	.39932	.997	-1.0368	1.0939
		üç	bir	-.7619	.47060	.276	-2.0174	.4936
			iki	-.0286	.39932	.997	-1.0939	1.0368
	Scheffe	bir	iki	.7333	.49804	.369	-.6550	2.1217
			üç	.7619	.47060	.306	-.5499	2.0737
		iki	bir	-.7333	.49804	.369	-2.1217	.6550
			üç	.0286	.39932	.997	-1.0846	1.1417
		üç	bir	-.7619	.47060	.306	-2.0737	.5499
			iki	-.0286	.39932	.997	-1.1417	1.0846
	LSD	bir	iki	.7333	.49804	.167	-.3518	1.8185
			üç	.7619	.47060	.131	-.2634	1.7873
		iki	bir	-.7333	.49804	.167	-1.8185	.3518
			üç	.0286	.39932	.944	-.8415	.8986
		üç	bir	-.7619	.47060	.131	-1.7873	.2634
			iki	-.0286	.39932	.944	-.8986	.8415
M22	Tukey HSD	bir	iki	-.4000	.62944	.804	-2.0793	1.2793
			üç	-.5714	.59476	.614	-2.1582	1.0153
		iki	bir	.4000	.62944	.804	-1.2793	2.0793
			üç	-.1714	.50467	.939	-1.5178	1.1750
		üç	bir	.5714	.59476	.614	-1.0153	2.1582
			iki	.1714	.50467	.939	-1.1750	1.5178
	Scheffe	bir	iki	-.4000	.62944	.820	-2.1546	1.3546
			üç	-.5714	.59476	.641	-2.2294	1.0865
		iki	bir	.4000	.62944	.820	-1.3546	2.1546
			üç	-.1714	.50467	.944	-1.5782	1.2354
		üç	bir	.5714	.59476	.641	-1.0865	2.2294
			iki	.1714	.50467	.944	-1.2354	1.5782
	LSD	bir	iki	-.4000	.62944	.537	-1.7714	.9714
			üç	-.5714	.59476	.356	-1.8673	.7244
		iki	bir	.4000	.62944	.537	-.9714	1.7714
			üç	-.1714	.50467	.740	-1.2710	.9282
		üç	bir	.5714	.59476	.356	-.7244	1.8673
			iki	.1714	.50467	.740	-.9282	1.2710
M23	Tukey HSD	bir	iki	.3333	.73319	.893	-1.6227	2.2894
			üç	-.3810	.69280	.848	-2.2292	1.4673
		iki	bir	-.3333	.73319	.893	-2.2894	1.6227
			üç	-.7143	.58786	.467	-2.2826	.8540
		üç	bir	.3810	.69280	.848	-1.4673	2.2292

			iki	.7143	.58786	.467	-.8540	2.2826
	Scheffe	bir	iki	.3333	.73319	.903	-1.7105	2.3772
			üç	-.3810	.69280	.861	-2.3122	1.5503
		iki	bir	-.3333	.73319	.903	-2.3772	1.7105
			üç	-.7143	.58786	.498	-2.3530	.9244
		üç	bir	.3810	.69280	.861	-1.5503	2.3122
			iki	.7143	.58786	.498	-.9244	2.3530
	LSD	bir	iki	.3333	.73319	.657	-1.2641	1.9308
			üç	-.3810	.69280	.592	-1.8904	1.1285
		iki	bir	-.3333	.73319	.657	-1.9308	1.2641
			üç	-.7143	.58786	.248	-1.9951	.5665
		üç	bir	.3810	.69280	.592	-1.1285	1.8904
			iki	.7143	.58786	.248	-.5665	1.9951
M24	Tukey HSD	bir	iki	-.1333	.85176	.987	-2.4057	2.1391
			üç	-.1905	.80484	.970	-2.3377	1.9567
		iki	bir	.1333	.85176	.987	-2.1391	2.4057
			üç	-.0571	.68293	.996	-1.8791	1.7648
		üç	bir	.1905	.80484	.970	-1.9567	2.3377
			iki	.0571	.68293	.996	-1.7648	1.8791
	Scheffe	bir	iki	-.1333	.85176	.988	-2.5077	2.2410
			üç	-.1905	.80484	.972	-2.4340	2.0531
		iki	bir	.1333	.85176	.988	-2.2410	2.5077
			üç	-.0571	.68293	.997	-1.9609	1.8466
		üç	bir	.1905	.80484	.972	-2.0531	2.4340
			iki	.0571	.68293	.997	-1.8466	1.9609
	LSD	bir	iki	-.1333	.85176	.878	-1.9892	1.7225
			üç	-.1905	.80484	.817	-1.9441	1.5631
		iki	bir	.1333	.85176	.878	-1.7225	1.9892
			üç	-.0571	.68293	.935	-1.5451	1.4308
		üç	bir	.1905	.80484	.817	-1.5631	1.9441
			iki	.0571	.68293	.935	-1.4308	1.5451
M25	Tukey HSD	bir	iki	.4000	.61927	.798	-1.2521	2.0521
			üç	.2857	.58515	.878	-1.2754	1.8468
		iki	bir	-.4000	.61927	.798	-2.0521	1.2521
			üç	-.1143	.49652	.971	-1.4389	1.2104
		üç	bir	-.2857	.58515	.878	-1.8468	1.2754
			iki	.1143	.49652	.971	-1.2104	1.4389
	Scheffe	bir	iki	.4000	.61927	.815	-1.3263	2.1263
			üç	.2857	.58515	.889	-1.3454	1.9169
		iki	bir	-.4000	.61927	.815	-2.1263	1.3263
			üç	-.1143	.49652	.974	-1.4984	1.2698
		üç	bir	-.2857	.58515	.889	-1.9169	1.3454
			iki	.1143	.49652	.974	-1.2698	1.4984
	LSD	bir	iki	.4000	.61927	.530	-.9493	1.7493
			üç	.2857	.58515	.634	-.9892	1.5607
		iki	bir	-.4000	.61927	.530	-1.7493	.9493
			üç	-.1143	.49652	.822	-1.1961	.9675
		üç	bir	-.2857	.58515	.634	-1.5607	.9892
			iki	.1143	.49652	.822	-.9675	1.1961
M26	Tukey HSD	bir	iki	1.4000	.86703	.277	-.9131	3.7131
			üç	.4286	.81927	.862	-1.7571	2.6143
		iki	bir	-1.4000	.86703	.277	-3.7131	.9131
			üç	-.9714	.69517	.373	-2.8261	.8832

		Üç	bir	-.4286	.81927	.862	-2.6143	1.7571
			iki	.9714	.69517	.373	-.8832	2.8261
	Scheffe	bir	iki	1.4000	.86703	.307	-1.0169	3.8169
			Üç	.4286	.81927	.873	-1.8552	2.7123
			iki	-1.4000	.86703	.307	-3.8169	1.0169
			Üç	-.9714	.69517	.405	-2.9093	.9664
		Üç	bir	-.4286	.81927	.873	-2.7123	1.8552
			iki	.9714	.69517	.405	-.9664	2.9093
	LSD	bir	iki	1.4000	.86703	.132	-.4891	3.2891
			Üç	.4286	.81927	.610	-1.3565	2.2136
			iki	-1.4000	.86703	.132	-3.2891	.4891
			Üç	-.9714	.69517	.188	-2.4861	.5432
		Üç	bir	-.4286	.81927	.610	-2.2136	1.3565
			iki	.9714	.69517	.188	-.5432	2.4861
M27	Tukey HSD	bir	iki	.5333	.90244	.827	-1.8742	2.9409
			Üç	.1905	.85272	.973	-2.0845	2.4654
			iki	-.5333	.90244	.827	-2.9409	1.8742
			Üç	-.3429	.72356	.885	-2.2732	1.5875
		Üç	bir	-.1905	.85272	.973	-2.4654	2.0845
			iki	.3429	.72356	.885	-1.5875	2.2732
	Scheffe	bir	iki	.5333	.90244	.842	-1.9823	3.0489
			Üç	.1905	.85272	.975	-2.1866	2.5675
			iki	-.5333	.90244	.842	-3.0489	1.9823
			Üç	-.3429	.72356	.895	-2.3598	1.6741
		Üç	bir	-.1905	.85272	.975	-2.5675	2.1866
			iki	.3429	.72356	.895	-1.6741	2.3598
	LSD	bir	iki	.5333	.90244	.565	-1.4329	2.4996
			Üç	.1905	.85272	.827	-1.6674	2.0484
			iki	-.5333	.90244	.565	-2.4996	1.4329
			Üç	-.3429	.72356	.644	-1.9194	1.2336
		Üç	bir	-.1905	.85272	.827	-2.0484	1.6674
			iki	.3429	.72356	.644	-1.2336	1.9194
M28	Tukey HSD	bir	iki	-.2000	.61515	.944	-1.8411	1.4411
			Üç	-.5714	.58126	.601	-2.1222	.9793
			iki	.2000	.61515	.944	-1.4411	1.8411
			Üç	-.3714	.49322	.738	-1.6873	.9444
		Üç	bir	.5714	.58126	.601	-.9793	2.1222
			iki	.3714	.49322	.738	-.9444	1.6873
	Scheffe	bir	iki	-.2000	.61515	.949	-1.9148	1.5148
			Üç	-.5714	.58126	.628	-2.1917	1.0489
			iki	.2000	.61515	.949	-1.5148	1.9148
			Üç	-.3714	.49322	.758	-1.7463	1.0035
		Üç	bir	.5714	.58126	.628	-1.0489	2.1917
			iki	.3714	.49322	.758	-1.0035	1.7463
	LSD	bir	iki	-.2000	.61515	.751	-1.5403	1.1403
			Üç	-.5714	.58126	.345	-1.8379	.6950
			iki	.2000	.61515	.751	-1.1403	1.5403
			Üç	-.3714	.49322	.466	-1.4461	.7032
		Üç	bir	.5714	.58126	.345	-.6950	1.8379
			iki	.3714	.49322	.466	-.7032	1.4461
M29	Tukey HSD	bir	iki	1.6000	.62944	.062	-.0793	3.2793
			Üç	-.4286	.59476	.756	-2.0153	1.1582
			iki	-1.6000	.62944	.062	-3.2793	.0793

			üç	-2.0286	.50467	.004	-3.3750	-.6822
		üç	bir	.4286	.59476	.756	-1.1582	2.0153
			iki	2.0286	.50467	.004	.6822	3.3750
	Scheffe	bir	iki	1.6000	.62944	.075	-.1546	3.3546
			üç	-.4286	.59476	.776	-2.0865	1.2294
		iki	bir	-1.6000	.62944	.075	-3.3546	.1546
			üç	-2.0286	.50467	.006	-3.4354	-.6218
		üç	bir	.4286	.59476	.776	-1.2294	2.0865
			iki	2.0286	.50467	.006	.6218	3.4354
	LSD	bir	iki	1.6000	.62944	.026	.2286	2.9714
			üç	-.4286	.59476	.485	-1.7244	.8673
		iki	bir	-1.6000	.62944	.026	-2.9714	-.2286
			üç	-2.0286	.50467	.002	-3.1282	-.9290
		üç	bir	.4286	.59476	.485	-.8673	1.7244
			iki	2.0286	.50467	.002	.9290	3.1282
M30	Tukey HSD	bir	iki	.1333	.69587	.980	-1.7231	1.9898
			üç	.0476	.65753	.997	-1.7066	1.8018
		iki	bir	-.1333	.69587	.980	-1.9898	1.7231
			üç	-.0857	.55794	.987	-1.5742	1.4028
		üç	bir	-.0476	.65753	.997	-1.8018	1.7066
			iki	.0857	.55794	.987	-1.4028	1.5742
	Scheffe	bir	iki	.1333	.69587	.982	-1.8065	2.0731
			üç	.0476	.65753	.997	-1.7853	1.8805
		iki	bir	-.1333	.69587	.982	-2.0731	1.8065
			üç	-.0857	.55794	.988	-1.6410	1.4696
		üç	bir	-.0476	.65753	.997	-1.8805	1.7853
			iki	.0857	.55794	.988	-1.4696	1.6410
	LSD	bir	iki	.1333	.69587	.851	-1.3828	1.6495
			üç	.0476	.65753	.943	-1.3850	1.4803
		iki	bir	-.1333	.69587	.851	-1.6495	1.3828
			üç	-.0857	.55794	.880	-1.3014	1.1299
		üç	bir	-.0476	.65753	.943	-1.4803	1.3850
			iki	.0857	.55794	.880	-1.1299	1.3014

* The mean difference is significant at the .05 level.