

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN LOJİSTİK HİZMETLERDEKİ DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mert KILIÇ

KOCAELİ 2015

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN LOJİSTİK HİZMETLERDEKİ DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERT KILIÇ

DOÇ. DR. AYŞE GÜNSEL

KOCAELİ 2015

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN LOJİSTİK HİZMETLERDEKİ DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

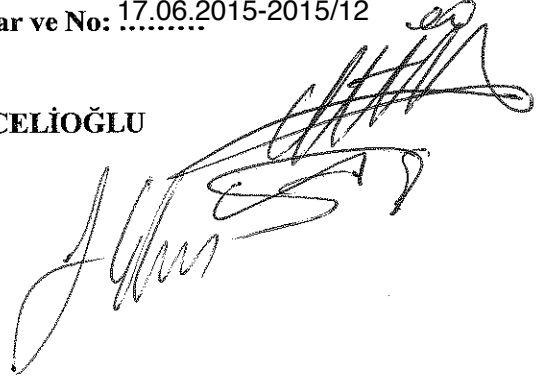
Tezi Hazırlayan: Mert KILIÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 17.06.2015-2015/12

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.İ.Figen GÜLENÇ



KOCAELİ 2015

ÖNSÖZ

İşletmelerin ayakta kalabilmesi için rakipleriyle sürekli rekabet etmesinin gerektiği ve bu rekabette geride kalmasının sonunu hazırladığı günümüzde, işletmelerin alacakları önlemler veya yapacakları yenilikler çok büyük önem taşımaktadır. Artan müşteri beklentileri ve hizmet kalite eşiği işletmelerin maliyetlerini artırmaktadır. Ürün fiyatlarının işletmeler tarafından değil müşteriler tarafından belirlendiği bu dönemde işletmeler, ürünlerinin piyasada tutunabilmesi ve bir yandan da kar edebilmek için ürününün arz fiyatını artırmak yerine sabit maliyetlerini düşürebilmenin yollarını aramaktadırlar. Bu sabit maliyetlerden biri de günümüzün vazgeçilmez unsuru olan lojistik maliyetleridir.

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi kullanılarak, işletmelerin maliyetlerini minimuma indirmeye ve performanslarını maksimum seviyeye ulaştırmaya çalıştıkları bir platformda katılımcı lojistik yöneticilerinin deneyimlerinden doğan çıkarımsamaların belirlenerek işletmelerin lojistik alandaki dış kaynak kullanımlarının rekabet avatajı sağlamlarında etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma çeşitli işletmelerdeki lojistik yöneticileriyle yürütülmüştür. Araştırmanın içeriği ve amacı açıklandığında araştırmaya katılmayı kabul eden lojistik yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Rekabetin işletmelerin ayakta kalmasında çok büyük bir etkisinin olduğu günümüzde bu alanda yapılan farklı uygulamaların etkilerinin araştırılması çok büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanması aşamasında başta bana çok değerli katkılarıyla destek olan hocam Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL'e, araştırmamın yürütülmesi aşamasında her türlü desteği sağlayan Ford Otosan, Petrol Ofisi, Brisa, Bosch-Siemens Ev Aletleri Sanayi (BSH), Körfezim Eğitim Kurumları ve Koruma Lojistik Firmalarına ve çok değerli lojistik yöneticilerine, görüşmelerimde bana destek sağlayan Sacit TEKİN, Caner AKILLI, Bora VAR, Gürhan SARIBAŞ, Ayşenur SÖNMEZ'e ve son olarak tüm çalışma sürecim boyunca hep yanımda olan eşim Birhan KILIÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, 2015

Mert KILIÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
TABLO LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LOJİSTİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Lojistik Kavramı ve Genel Lojistik Faaliyetleri.....	4
1.2. Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Lojistiğin Kapsamı.....	8
1.4. Lojistik Maliyetleri.....	9
1.5. Uluslarası Lojistik ve Freight Forwarder.....	17
1.6. Temel Lojistik Faaliyetler.....	18
1.6.1. Talep Tahmini.....	18
1.6.2. Envanter Yönetimi.....	19
1.6.3. Müşteri Hizmetleri.....	20
1.6.4. Sipariş İşleme.....	20
1.6.5. Depolama.....	21
1.6.6. Elleçleme.....	22
1.6.7. Taşıma.....	23
1.6.7.1. Taşıma Sistemleri.....	23
1.6.7.1.1. Demiryolu Taşımacılığı.....	25
1.6.7.1.2. Karayolu Taşımacılığı.....	26
1.6.7.1.3. Denizyolu Taşımacılığı.....	27
1.6.7.1.4. Havayolu Taşımacılığı.....	28
1.6.7.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı.....	29
1.6.7.1.6. Kombine Taşımacılık.....	30

1.7. Lojistikte Yaşanan Değişim ve Yeni Trendler	31
1.7.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	32
1.7.2. Tedarik Zincirinin Küreselleşmesi.....	33
1.7.3. Tedarikçi Kontrolündeki Envanter Yönetimi	33
1.7.4. Negatif Stok (Garanti Maliyet)	34
1.7.5. Süt Dağıtım Yaklaşımı.....	34
1.7.6. Çapraz Dağıtım	35
1.7.7. Kombine Taşımacılık.....	35
1.7.8. Tersine Lojistik	36
1.7.9. Bütünleşik Lojistik.....	36
1.8. Lojistiğin Geleceği ve Küreselleşme	37
1.9. İç Kaynak Kullanımı (Insourcing).....	38
1.10. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	38
1.10.1. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı	43
2.2. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	44
2.3. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	45
2.4. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar	46
2.5. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar ve Engeller... ..	49
2.6. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımında Kritik Başarı Faktörleri.....	50
2.7. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcıları.....	52
2.7.1. Üçüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcılarıyla İşbirliği Yapma Nedenleri ..	53
2.7.2. Üçüncü Parti Lojistiğin Gelişmesindeki Engeller.....	54
2.7.3. Üçüncü Parti Lojistik ve Risk	56
2.7.3.1. Stratejik Risk	56
2.7.3.2. Ticari Risk	56
2.7.3.3. Yönetim Riski	56
2.8. Dördüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları (4PL).....	57
2.8.1. Dördüncü Parti Lojistiğin Aşamaları	58
2.8.2. Dördüncü Parti Lojistik Firmalarının Sunduğu Hizmetler	59
2.8.3. Dördüncü Parti Lojistik Yaklaşımının Yararları.....	60
2.8.4. Dördüncü Parti Lojistik Firmasının Sahip Olması Gereken Yetenek ve Bilgiler.....	60

2.9. Üçüncü Parti Lojistik İle Dördüncü Parti Lojistik Arasındaki Fark.....	61
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. REKABET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE DKK İLE İLİŞKİSİ

3.1. Rekabet	63
3.2. Rekabet Gücü.....	63
3.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü	64
3.2.2. Ulusal / Uluslararası Rekabet Gücü	64
3.2.3. Endüstriyel Düzeyde Rekabet Gücü	65
3.3. Rekabetin Değişen Boyutları	65
3.3.1. Stratejik Etkinlik	66
3.3.2. Ortaklaşa Rekabet	66
3.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi	67
3.3.4. Maliyet Azaltma.....	67
3.3.5. Yenilik Yaratma.....	68
3.3.6. Süreklilik ve İstikrar	68
3.4. Porter’ın Rekabet Üstünlüğü Kuramı ve Beş Güç Modeli	69
3.4.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler	71
3.4.2. İkame Ürün Tehdidi	72
3.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	73
3.4.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	74
3.4.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet	75
3.5. Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı	76
3.5.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı	77
3.5.2. Yoğun Rekabet Ortamında İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma ile İlgili Genel Bilgiler	81
4.1.1. Araştırmanın Amacı	81
4.1.2. Araştırmanın Problemi	82
4.1.3. Araştırmanın Önemi	82
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı	83
4.1.5. Araştırmanın Sınırları	83
4.2. Araştırmanın Yöntemi	83
4.2.1. Araştırmanın Modeli	86
4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	87
4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci	87
4.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi	91

4.3. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirmeleri.....	92
4.3.1. Araştırma Konusu İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler.....	92
4.3.2. Araştırmaya Ait Verilerin Analizi	95
4.3.2.1. Araştırma Bulguları	97
4.3.2.1.1. Lojistiğin İşletme İçin Önem Seviyesi ve Yöneticilerin Lojistiğe Bakış Açısına İlişkin Veriler.....	97
4.3.2.1.2. LHDKK Durumu ve Sebeplerine İlişkin Veriler.....	99
4.3.2.1.3. LHDKK Alanları ve Memnuniyet Durumuna İlişkin Veriler	101
4.3.2.1.4. LHDKK'na Etken Departmanlara İlişkin Veriler	103
4.3.2.1.5. İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısına İlişkin Veriler	105
4.3.2.1.6. Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerini Etkileyen Sebepler İlişkin Veriler	107
4.3.2.1.7. Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterine İlişkin Veriler	109
4.3.2.1.8. LHDDK'nın İşletmelerdeki Sonuçlarına İlişkin Veriler	110
4.3.2.1.9. LHDKK'mının İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantaja İlişkin Veriler.....	112
4.3.2.1.10. İşletmenin LHDKK'ndaki Başarısı, Başarısızlık Sebepleri ve Başarıyı Yakalamanın Yollarına İlişkin Veriler	114
YARARLANILAN YAYINLAR	121
EKLER.....	132
ÖZGEÇMİŞ	168

ÖZET

Günümüze kadar işletmeler için önemi artarak devam eden lojistik, gün geçtikçe de hayati hale gelmeye başlamıştır. Bunun en büyük sebebi ise gün geçtikçe önem kazanan hizmet kalitesi ve artan rekabet koşullarıdır. Bu kapsamda işletmelerin hayatta kalabilmesi için gereken rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi, durmadan artan beklentilerin karşılanabilmesi için sabit maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Lojistik hizmetler üretim yapan bir çok işletme için sabit maliyetlerin büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Dolayısıyla lojistik alanda yapılabilecek yenilikler, uygulanabilecek farklı yöntemler hem verilen hizmet kalitesini artırabilmekte ve sabit maliyetleri azaltabilmekte, hem de hizmet alan firmanın zaman ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme olanağı bulmasını sağlayabilmektedir. Bu gelişmeler de işletmelerin hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için çok kritik bir rol oynayabilmektedir.

Dış kaynak kullanımının dünyada giderek yaygınlaşan bir yöntem olmasının yanı sıra bu yöntemin uygulanması ve uygulama alanlarının çoğalmasıyla alanında uzmanlaşan, bu alanda hizmet vermeye hazır birçok firma da ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanacak firmalara hizmet vermek maksadıyla kurulan veya faaliyetlerini o yöne kaydıran bu firmalardan birçoğu da lojistik alanda faaliyet göstermektedir.

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi kullanılarak, katılımcı lojistik yöneticilerinin deneyimlerinden doğan çıkarımsamaların belirlenerek lojistik alandaki dış kaynak kullanımlarının rekabet avantajı sağlamalarında etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular dahilinde; işletmelerin büyük bir bölümünün lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını rekabet avantajı açısından yararlı bulduğu gözlenmiştir. İşletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmasının rekabet avantajı elde etmesinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı, Rekabet Avantajı, Üçüncü Parti Lojistik, Dördüncü Parti Lojistik

ABSTRACT

To the present day, the importance of logistics for businesses continue to increase, it is also becoming increasingly vital. The biggest reason for this situation is the quality of service and increasing competition, which is gaining importance day by day. In this context, in order to provide the competitive advantage to survive, in order to meet the constantly rising expectations businesses have to reduce fixed costs. Logistics services cover a large portion of the fixed costs for many enterprises engaged in production. Thus innovations can be made in the field of logistics, the different methods that can be applied to improve the quality of services provided and may reduce fixed costs and can provide services in both time and resources to find the company's ability to use effectively. This development can also play a very critical role to allow the company to survive and to have competitive advantage.

In addition to the fact that outsourcing method is increasingly widespread in the world, companies specialized in the implementation of this method with the proliferation of applications, ready to serve in this field has emerged. Outsourcing firms established or the firms move in that direction for the businesses ready to have outsourcing service, also operates in the field of logistics serves.

In this study, using qualitative research methodology, it is tried to determine the effect of outsourcing of the businesses in logistics services to the competitive advantage having benefit of the inferences of participant logistics manager's experiences.

According to the findings obtained in the study results; It was observed that outsourcing in logistics field is found beneficial by the businesses. It was concluded that outsourcing in logistics services have positive effects for the businesses to obtain competitive advantage.

Keywords: Logistics, Outsourcing, Outsourcing in Logistics Services, Competitive Advantage, Third Party Logistics, Fourth Party Logistics

KISALTMALAR

3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CLM	: Lojistik Yönetimi Konseyi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
EDI	: Electronic Data Interchange
IT	: Information Technology
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
JIT	: Just In Time
LHDKK	: Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmeti Üretenler Derneği
VMI	: Vendor Managed Inventory

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Satın Alma Yaklaşımı ile DKK Yaklaşımı Arasındaki Farklar.....	40
Şekil 2	: Dun&Bradstreet And The Outsourcing Institute Tarafından Uygulanan Ankete Göre DKK Fonksiyonlarının Sektörlere Göre Dağılımı.....	42
Şekil 3	: Endüstri Kârlılığını Belirleyen Beş Rekabet Gücü Ögesi.....	70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Katılımcılara Dair Demografik Veriler.....	93
Tablo 2 : Lojistik Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3 : Lojistik Yöneticilerinin Sektörde Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı.....	94
Tablo 4 : Lojistik Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	95
Tablo 5 : Lojistiğin İşletme İçin Önem Seviyesi ve Yöneticilerin Lojistiğe Bakış Açısına İlişkin Veriler.....	97
Tablo 6 : LHDKK Durumu ve Sebeplerine İlişkin Veriler.....	99
Tablo 7 : LHDKK Alanları ve Memnuniyet Durumuna İlişkin Veriler.....	101
Tablo 8 : LHDKK’na Etken Departmanlara İlişkin Veriler.....	104
Tablo 9 : İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısına İlişkin Veriler.....	105
Tablo 10 : Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerine İlişkin Veriler.....	107
Tablo 11 : Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterine İlişkin Veriler.....	109
Tablo 12 : LHDDK’nın İşletmelerdeki Sonuçlarına İlişkin Veriler.....	111
Tablo 13 : LHDKK’nının İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantaja İlişkin Veriler.....	113

GİRİŞ

İçinde bulunulan yüzyıl, birçok alanda olduğu gibi ekonomik düzende de çok büyük değişimlere sahne olmuştur. Küreselleşme, Serbest Piyasa Ekonomisi ile büyüyen rekabet ortamı işletmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmeleri uğruna tüm bu değişimlere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bilgi teknolojileri ve internet bu değişime daha da farklı bir boyut katmıştır. Etkin ve süratli iletişim, işletmeler ve müşteriler arasında ürün, bilgi ve hizmet alışverişini çok kapsamlı, etkin ve dinamik bir ortama taşımıştır. Bu dinamik ortam ise birçok sektörü içine çekmiş, benzer kalitede ürün üreten çoğu işletmede bile rekabeti alevlendirmiştir.

Yeni ekonomik düzenin getirdiği rekabet koşulları, işletmelerin benzer kalitede ve nitelikteki ürünlerini daha yüksek fiyatlara pazarlayabilme olanaklarını çok kısıtlamış, üstelik hizmetlerin daha hızlı ve esnek olmasını zorunlu kılmıştır. Tüm bu etkenler işletmeleri temel yetkinlik alanları dışındaki maliyetlerini minimize ederek karlılıklarını artırma ve enerjilerini kendi uzmanlık alanlarına yöneltme yoluna itmiş ve bunun sonucu olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanımının başlangıçta yemek, ulaşım ve temizlik gibi faaliyetleri çevreleyen kapsamı giderek genişlemiş ve günümüzde birçok faaliyeti kapsayan bir seviyeye gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte işletmelerdeki maliyeti çok büyük olan lojistik faaliyetlerde de dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmıştır.

Günümüzün rekabet ortamı sebebiyle daha etkin bir hizmet verebilmek adına ürünlerini müşterinin istediği yer, zaman ve mekanda teslim etmek durumunda olan işletmeler için lojistik faaliyetler, rekabet avantajı kavramına önemli ölçüde etki eden bir kriter haline gelmiştir. Özellikle küresel pazarlara açılan firmalar için lojistik gereksinimler hızla artmış, Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim Sistemleri gibi yöntemler bu sistemleri besleyecek kaynakların planlamasını ve yönetimini daha da karmaşık hale getirmiştir. İşletmelerin bu sistemleri destekleyecek süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmaları, işletmeleri, yüksek kurulum maliyetlerine sebep olduğundan ve uzun zaman aldığından bu sorunları kendi iç organizasyonları ile aşmaları çok zorlaştırmıştır. Bu da birçok işletmeyi üçüncü parti lojistik şirketlerine yöneltmiştir.

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN LOJİSTİK HİZMETLERDEKİ DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ REKABET AVANTAJINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

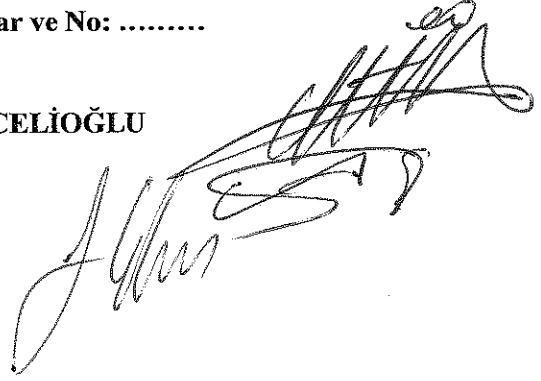
Tezi Hazırlayan: Mert KILIÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.İ.Figen GÜLENÇ



KOCAELİ 2015

Bu işletmelerden birçoğunun ortak hedefi tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmak yerine bir üçüncü partinin kaynaklarını kullanarak kullandığı kadar ödeme yapmak ve maliyetlerini değışkene çevirerek rekabet avantajı sağlamaktır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımlarının rekabet avantajı sağlamalarında etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Lojistik kavramı ve lojistikte dış kaynak kullanımını rekabet avantajı sağlanması açısından inceleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde lojistik kavramı tanıtılmış ve tarihsel gelişimi incelenmiş, lojistiğin günümüz şartlarındaki kullanım amaçları tartışılmıştır. Ayrıca günümüzde lojistiği bu derece önemli kılan lojistik maliyetler ele alınmıştır. Buna ek olarak dış kaynak kullanımı tanımlanarak hangi faaliyet alanlarında ve hangi yöntemle dış kaynak kullanımından yararlanılabileceği tartışılmıştır.

İkinci bölümde, dış kaynak kullanımı, lojistik sektörü bağlamında tanımlanmıştır. Lojistik hizmetlerin bu derece önem kazandığı günümüz koşullarında dış kaynak kullanımının olumlu ve olumsuz yönleri ve bu alanda hizmet veren hizmet sağlayıcıların sahip olması gereken nitelikler ele alınmıştır. Dış kaynak kullanımı yönteminin her sektörde etkisini giderek artırdığı bu dönemde, işletmelerin bahse konu süreçlerde başarılı olabilmesi için dikkate alması gereken kritik hususlara değinilmiş, dış kaynak kullanım süreci risk unsuruyla beraber ele alınmıştır. Bu hususları takiben, üçüncü ve dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları ve aralarındaki farklardan bahsedilmiş, işletmelerin bu hizmet sağlayıcılarla yapacakları işbirlikleri dahilinde organizasyonlarını ve faaliyetlerini etkileyebilecek muhtemel değışiklikler aralarındaki farklarla beraber irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde rekabetçilik kavramı üzerinde durulmuş olup, rekabetçiliğin tanımı, işletmeler üzerindeki etkisi, rekabet stratejisi ve rekabet avantajı kuramı konularına değinmek suretiyle işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına ne derece etki ettiği irdelenmiştir.

Çalışmanın son aşaması olan dördüncü bölümde ise, Marmara bölgesindeki endüstriyel işletmelerin lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımlarını, uygulama

detaylarını ve bu uygulamaların rekabet avantajına ne derece katkı sağladığını incelemek amacı ile yapılan bir araştırmaya yer verilmiş olup, bahse konu işletmelerin lojistik yöneticilerinden mülakat yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu bölümde araştırma yapılan işletmeler, araştırmanın yöntemi ile sonuç ve değerlendirmelerine yer verilmiş olup işletmelerin lojistik kavramına verdiği önem, lojistik hizmetlerden hangilerinin dış kaynaktan sağlandığı, hizmet sağlayıcı işletmelerle yaşanan sıkıntılar ve yapılan sözleşmelerle birlikte, işletmeler nezdinde lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının rekabet avantajına katkıları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LOJİSTİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Lojistik Kavramı ve Genel Lojistik Faaliyetleri

Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı The Council of Logistics Managment (CLM) kuruluğu tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından) tüketildiğı son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasıdır.

İşletmeler için lojistik alandaki faaliyetler, müşteri hizmetlerinin en temel unsurudur. Hem müşteriler, hem de işletme için bu faaliyetlerin müşterilerin talepleri yönünden gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Rekabet koşullarının farklılaşması dahilinde ön plana çıkan lojistik, ürünün yapısına veya şekline etki etmese bile arz uygunluğu sağlaması sebebiyle ekonomik değerini artırmaktadır (Güner ve Işık, 2003; 44).

“Doğal kaynakların dünyaya eşit olarak dağılmamış olması, insanların başka ülkeleri görme arzusu ve en basit olarak günlük hayatta bir yerlere gitme çabası sonucu ulaştırma ortaya çıkmıştır. Ulaştırma, zamanla artan tüketici taleplerini karşılamak isteyen işletmelerin rekabetlerinin yoğunlaşmasıyla zenginleşerek farklı bir boyut kazanmıştır.”(www.logisticsclub.com, Erişim tarihi: 13.03.2015).

1990’lı yıllarda küreselleşmenin geldiğı boyutla birlikte ihracat ve ithalatlarının kapasitelerini artıran işletmeler vasıtasıyla taşımacılık sektörü hem zamanında

işletmelerin ham madde ve ürünlerin ulaştırılması hem de maliyet bakımından önem seviyesini yükseltmiştir. Gerek uzun mesafelerin, gerekse pazarda zamanında yer alma gayretlerinin rekabet değeri taşıması, birçok ulaşım sistemini kendi sistemlerine dahil etmeleri suretiyle faaliyetlerini sürdürmelerini zorunlu kılmıştır. Ayrıca İşletmelerin ulaşım sistemlerinin takibi ve kontrolü, 1960'lı yıllara kadar kullanılacak olan unimodel (tek seçenekli taşıma sistemi) sistemine geçilmesiyle oldukça güçleşmiştir. Öte yandan birleştirilen farklı ulaşım sistemleri, sağladığı hıza rağmen işletmelere çok daha yüksek maliyetler yaratmıştır. Hız ve hız ile doğru orantılı pazar avantajını kaybetmek istemeyen, ancak maliyetlerini de azaltmak isteyen işletmeler, ulaştırma sektörüne taktiksel olarak çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Lojistik yönetimi kavramı bu sürecin sonunda ortaya çıkmıştır ve ulaştırmayı sağlamak için gerekli olan tüm iş süreçlerini içermektedir.

“Lojistik kelime kökeni itibariyle Latin dilinde logic (mantık) ve static (istatistik) kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir ki sözlük anlamı olarak mantıklı istatistiktir.” (Spira, 2003:26).

Lojistik kavramının birçok kurum ve bilim insanı tarafından ortaya atılan tanımları olsa da bu tanımlamalar çok büyük farklılıklar teşkil etmemektedirler. Çeşitli kaynaklardan alınan lojistik ile ilgili tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Lojistik Yönetimi Konseyi'ne (The Council of Logistics Management) göre lojistik; “Müşteri ilişkilerini karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir” (Baki, 2004:13a).
- Lojistik Mühendisleri Birliği'nce (Society of Logistics Engineers) yapılmış bir başka tanıma göre; “Lojistik elemanlarının uygun şekilde göz önünde bulundurulması sureti ile, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, ürün yaşam çevriminin tüm safhaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında teminat altına almak için oluşturulan ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek alanıdır” (Baki, 2004:14a).

- “Mal ve hizmetlerin, hatta bazen de insanların organize biçimde bir yerden başka bir yere hareket ettirilmesidir (Kaya, 2003:16).
- “Lojistik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgi, hizmet ve malların depolanmasını ve etkili ve verimli bir şekilde ileri ve tersine akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden bir tedarik zinciri prosesinin parçasıdır” (Baki, 2004:14).
- “Seven Rs (Seven Rights: Yedi Doğru) kapsamında lojistik; “Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır”. (Baki, 2004:14a).
- “Lojistik, malzemelerin, nihai ürünlerin ve parçaların, tedarikçilerle müşteri ve satıcılar arasındaki hareketinin ve depolanmasının stratejik olarak yönetilmesidir” (Bowersox, 1978:3)

1.2. Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Lojistik kelimesinin ilk olarak 1905’te “ordulara ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi“ şeklinde askeri bir işlevi tanımlamak maksadıyla kullanıldığı bilinmektedir (Kobu, 2003). Yirminci yüzyılın ilk yıllarında ABD’de askeri lisana “personel ve malzemenin iyileştirilmesi, devamlılığının sağlanması, dağıtımı ve yeniden yerleştirilmesi faaliyetleri” şeklinde dahil olan lojistik, 1960’lı yıllardan itibaren iş dünyası tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Lojistik kavramının doğuşu da, birçok teknolojik yenilikte olduğu gibi askeri ihtiyaçlar temellidir (İTO, 2006).

Lojistiği askeri platformdan sivil platforma yönlendiren faktör, sanayi devrimine müteakip oluşan üretim patlamalarıdır. Lojistik faaliyetler dahilinde sanayileşmiş ülkelere hammaddelerin taşınması, üretim süreci sonrasında ürünlerin müşterilerin bulunduğu tüketim alanlarına ulaştırılmaları gün geçtikçe önemini artırmıştır. 20. Yüzyılın ilk yıllarında yetiştirilen zirai ürünlerin uzak mesafelere ulaştırılması gereksinimi ile lojistik giderek bir bilim olarak konuşulmaya başlanmıştır. Ancak lojistik ancak II. Dünya harbinden sonra asıl değerine

erişecektir. Lojistiğin savaşta askeri destek faaliyetlerinde kullanılması ve gittikçe daha önem kazanması, yöneylem araştırması adı verilen yeni bir matematik alanı yaratmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan çeşitli lojistik modelleri ve uygulamaları daha sonrasında işletme alanına uyarlanmıştır.

Onlarca yıldır gelişme gösteren, global işletmelerin büyümelerinde kilit faktörler olan dağıtım ve nakliyat gibi faaliyetleri içeren lojistik sektörü, 60'lı yılların öncesinde ne bir disiplin ne de bir endüstri olarak kabul ediliyordu (www.dergil.com). 60'lı yıllardan itibaren akademik çalışmalarda lojistik ile alakalı atıflar görülmeye başlanmıştır. Lojistikle ilgili ilk test döneminin 1966-1970 arası yıllar olduğu söylenebilir (Koban ve Keser, 2007).

Lojistik faaliyetler, 60'lı yıllarda parçalı olarak belli alanlarda yetkinleşmiş kadrolar tarafından icra edilmekteydi. Lojistik hizmetlerin planlayıcıları da, uygulayıcıları da sektörlerdeki yetkinliklerine göre tanımlanıyorlardı. Örneklemek gerekirse depolama sorumluları ambarcılar, satın alma bölümleri, tedarikçi veya muhasebe sorumluları, ulaştırma faaliyetlerinden sorumlular nakliyeciler olarak adlandırılıyordu. Lojistik faaliyetlerin tümü işletmelerin kendi bünyesinde amatörece yürütülüyordu (Keskin, 2006). 70-80'li yıllar arasında çoğu özel ve kamu girişimleri ile lojistik kurumsallaştırılmıştır (Koban ve Keser, 2007).

1980 dönemi, ilk bilgisayar teknolojilerinin, taşımacılık düzenlemelerinin ve iletişimde çağ atlatacak birçok gelişmenin yaşandığı bir zaman dilimidir (Koban ve Keser, 2007). Özellikle bilgisayar teknolojisindeki müthiş gelişmeler lojistik sektörünü doğrudan etkilemiştir.

Ulusal ve uluslararası rekabet ortamı, 1990'lı yıllardan itibaren çok değişmiştir. Çoğu yeni oluşan küresel pazarlarda coğrafi olarak dağınık alanlarda bulunan alıcılar daha iyi kalitedeki malları, daha hızlı ve daha ucuza elde etmeyi hedeflemektedirler. Bunun sonucu olarak işletmeler üretim organizasyonlarını tekrar yapılandırmak ve stratejilerini küreselleştirmek durumundadır. Merkezi, tek yerleşimli, enine entegre, fabrikaların organizasyonları, coğrafi olarak dağınık kaynak ağlarına dönüşmüştür (Demir, 2006). Lojistik arz zinciriyle çalışmanın önemi, iş dünyasında artan rekabet ve değişen müşteri temelli pazarlama felsefesi ile işletmeler nezdinde önem seviyesini yükseltmiştir. Bunun sonucu olarak da 90'lı yılların sonunda lojistik

yönetimi yeni bir çalışma alanı olarak üniversitelerde yer bulmuştur (Güngörürler, 2004:38).

Ürün ve hizmet ihtiyacının küreselleşmeye bağlı çeşitlenmesi ve değişmesi ile birlikte, talebin ve piyasanın değişen görünümü, üretim sisteminin yanında lojistik kavramını da ön plana çıkarmıştır. Lojistik kavramının artık sadece dağıtım yönetimi olarak algılanmıyor olması önemli bir gelişmedir. Günümüzde işletmeler lojistik faaliyetlere, işleri tamamlayan ve değer yaratan bir süreç olarak yaklaşılmaya başlamışlardır (Koban ve Keser, 2007).

1.3. Lojistiğin Kapsamı

Waters’a göre lojistik, bir işletme içindeki malzemelerin tedarikçilerden alınarak müşterilere aktarılmasının organizasyon içindeki işlemler yoluyla sağlandığı fonksiyondur.

“Tedarikçilerden kuruluşa malzeme aktarımı iç (inbound) ya da dâhili (inward) lojistik; malzemelerin müşterilere aktarılması dış (outbound) ya da harici (outward) lojistik, malzemelerin kuruluş içerisinde hareket ettirilmesine ise malzeme yönetimi denir” (Waters, 2003).

“Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri isteklerinin (siparişlerinin) işyerinde veya müşterinin kapısında yerine getirilmesi (teslimatı) anlamına gelen ama sadece teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin bilimi olan birçok araç (stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçim ve yönetimi, trafik ve rota yönetimi, elleçleme, tahminleme, ulaştırma, koruyucu ambalajlama v.s.) barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyettir” (Tek, 2001).

Lojistiğin coğrafi uzunluğuna ve karmaşık yapısına benzer başka hiçbir iş süreci yoktur. Üretim, pazarlama, ve uluslararası ticarete lojistik olmaksızın başarılı olmak oldukça güçtür. Lojistik anlamda yeterliliğin gelişmiş endüstriyel toplumlardaki önemi oldukça büyüktür; zira müşteriler satın aldıkları ürünlerin, söz verildiği gibi teslim edilmesini bekler (Gülenç ve Karagöz, 2008: 76).

Ricardo Ernst'e göre, "İçinde bulunduğumuz global koşullar, bir ürünün üretimiyle satın alımı arasında yer alan ve şirketin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerinin önemini daha da artırmıştır. Geçmişte bir çok şirket, pazarlama, finans ve üretim odaklı stratejiler geliştirmekteydi. Bu yaklaşım ürünün üretilmesi ve satın alınması arasında gelişen sürecin bilincinde olunmamasından kaynaklanıyordu. Bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmek yerine doğru lojistik süreçlerini uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını artırmayı hedeflemektedir" (www.btinsan.com).

1.4. Lojistik Maliyetleri

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin tümünü ifade etmek için kullanılan bir kavram olup, işletmelerin lojistik faaliyetler için katlandıkları fedakârlıkların parasal tutarı olarak tanımlanabilir.

Lojistik maliyetler, bir ürünün tedarik edilmesine ilişkin girişimlerde bulunulmasından, müşteriye teslim edildiği ana kadar yapılan tüm faaliyetlere ilişkin maliyetler olup, depolama, ambalajlama, sevkiyata hazırlama, taşıma, montaj ve ilişkili tüm hizmet maliyetleri ile fatura hazırlama, işlemin muhasebeleştirilmesi ve tahsilât maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu anlamda lojistik maliyetler, tedarik, üretim, satış ve dağıtımın neden olduğu maliyetler olarak da ifade edilebilir(Gürsoy, 1997: 334-335). Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak lojistik maliyetler; malzeme tedarik süreci ile başlayıp satış ve dağıtım ile satış sonrası hizmetlerle devam eden bir süreçte ortaya çıkan taşıma, sigorta, gümrükleme, ara taşıma, depolama, bozulma, hasar, kayıp, geç teslimat, ceza, hata maliyetleri, bilgi sistemi, bilgi iletişim, personel, optimum olmayan sipariş miktar maliyetleri, stok bulundurma ve depolardaki taşıma araçlarındaki atıl kapasite maliyetleri gibi birçok maliyet unsurundan oluşmaktadır(Keskin, 2006:37). Lojistik maliyetlerin yönetim ve kontrolü öncelikle bu maliyetlerin belirlenmesini gerektirmektedir.

Günümüzde işletmelerin çoğu lojistik maliyetleri ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplamamaktadır. Lojistik maliyetleri ayrı bir maliyet kalemi olarak hesaplayan birçok işletme ise, lojistik maliyetleri geçmiş deneyime, tecrübeye veya sezgiye dayalı olarak ortalama bir rakam şeklinde belirlemekte, satışların bir yüzdesi olarak

hesaplamakta, geleneksel maliyet hesaplama yöntemlerini kullanmakta ya da ve faaliyete dayalı maliyetleme yöntemlerinden birini kullanarak hesaplamaktadır.

ABD’de yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan lojistik yöneticilerinin; % 40’ı, lojistik maliyetleri, satışların bir yüzdesi olarak, % 25’i lojistik maliyetleri, üretilen ürünlerin ağırlık veya hacimlerini esas alarak geleneksel maliyet hesaplama yöntemine göre, % 11’i lojistik maliyetleri bazı bölümleri esas alarak geleneksel maliyet hesaplama yönteme göre, % 8’inin ise faaliyete dayalı maliyetleme yöntemini kullanarak hesapladığı görülmüştür.(Supply Chain Digest Logistics Cost Survey-2006). Söz konusu araştırma da göstermektedir ki, işletmelerin önemli bir bölümü lojistik maliyetleri ortalama bir rakam olarak belirlemektedir. İşletmelerin çok az bir kısmı, lojistik maliyetlerini faaliyete dayalı maliyetleme yöntemine göre belirlemekte fakat son dönemlerde bu yöntemin kullanılmasında artış olduğu görülmektedir.

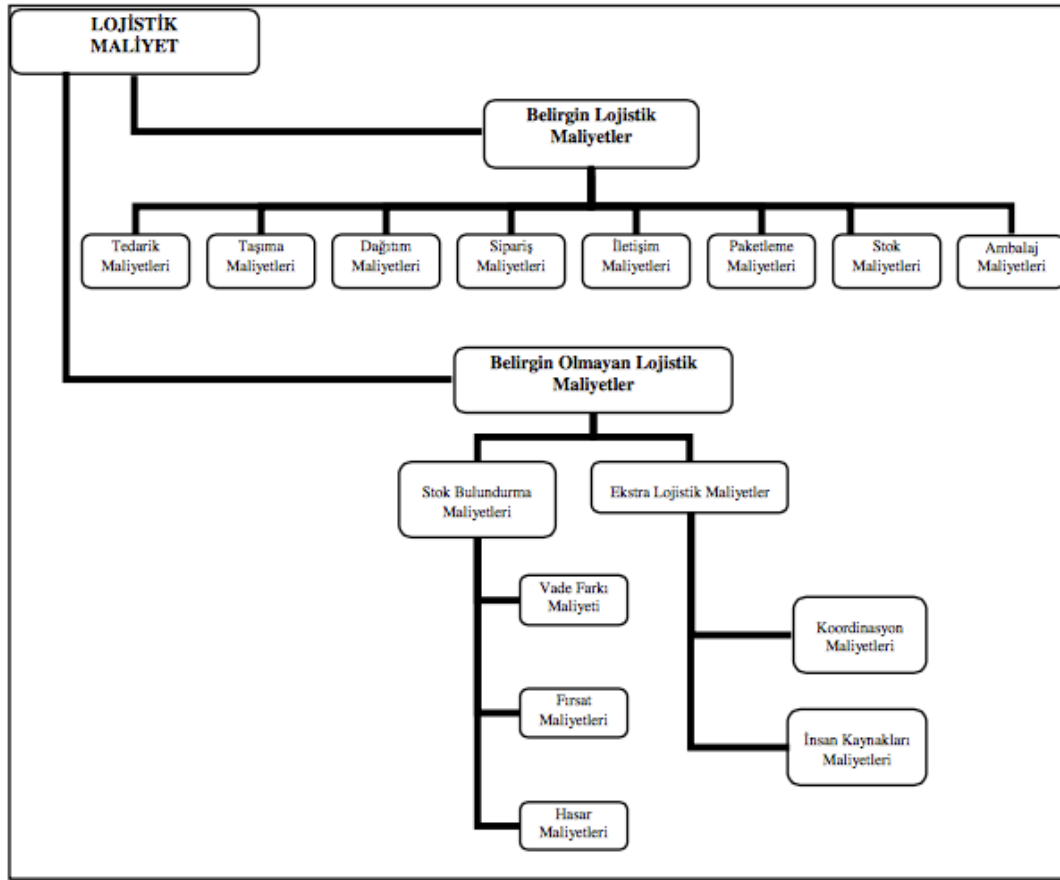
Lojistik maliyetler birçok lojistik faaliyete bağlı olarak ortaya çıkmakta ve bu maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içindeki payı giderek artmaktadır. Toplam lojistik maliyetler içinde en yüksek maliyet taşıma faaliyetlerine ilişkin maliyetlerdir. Bu durum taşıma faaliyetlerini lojistik faaliyetler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

Temel lojistik faaliyetler esas alınarak lojistik maliyet unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

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

Ana başlıklar itibariyle belirtilen lojistik maliyet unsurları incelendiğinde, bu maliyetlerin bir kısmının belirgin (açık) lojistik maliyetler, bir kısmının ise belirgin

olmayan (gizli) lojistik maliyetler olduğu görülmektedir. Belirgin lojistik maliyetler; tedarik, taşıma, dağıtım, depolama, sipariş, iletişim, ambalaj ve paketleme maliyetleridir. Belirgin olmayan lojistik maliyetler ise stok bulundurma, faiz (vade farkı), fırsat ve hasar gören eşyaların maliyeti ile yetersiz lojistik hizmetlerden kaynaklanan ekstra lojistik hizmetlerin maliyetleri şeklinde ifade edilebilir. Bu bakış açısı ile lojistik maliyet unsurlarını Şekil 1’deki gibi ifade etmek mümkündür (Weiyi ve Luming, 2009: 538).



Şekil 1: Lojistik Maliyetlerin Yapısı (WEIYI, LUMING 2009: 538)

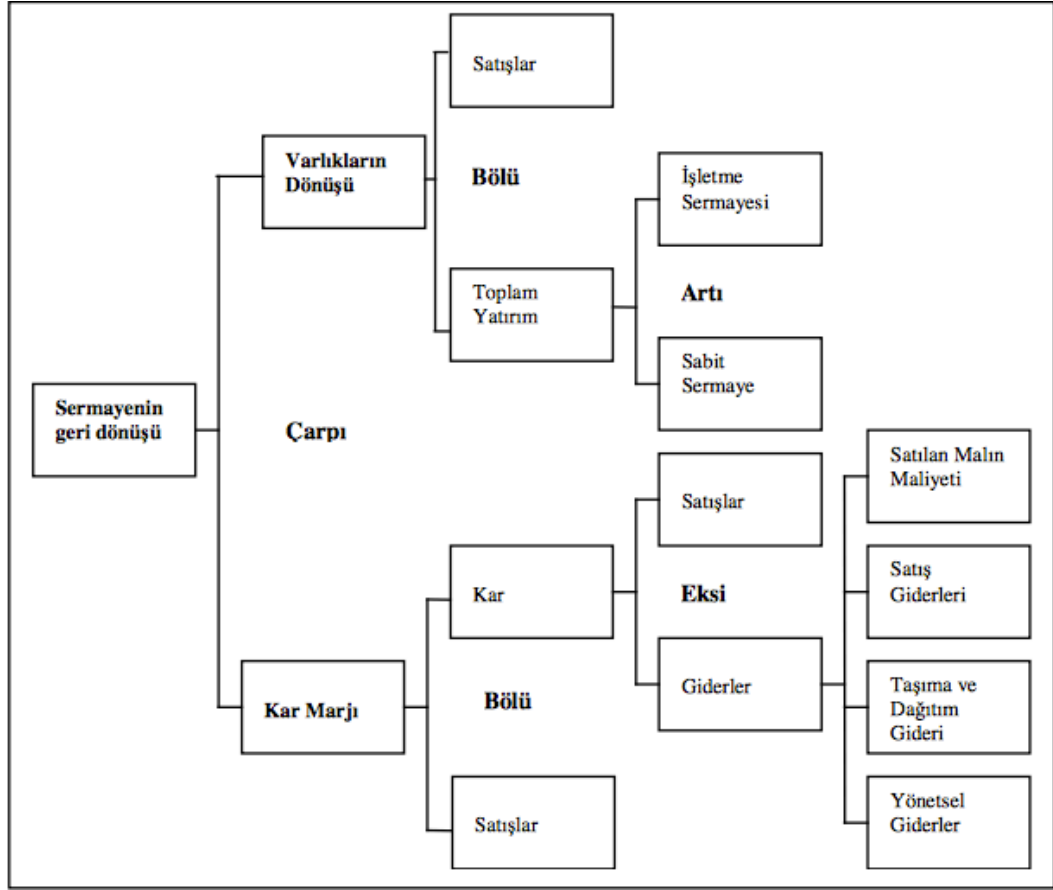
İşletmelerde belirgin lojistik maliyetler, görünebilir ve kontrol edilebilir niteliktedir. Bu nedenle işletmeler bu maliyet kalemlerine daha çok önem vermektedir. Belirgin olmayan lojistik maliyetlere ise diğer maliyetlerden ayırt edilmeleri ve ölçülmeleri zor olduğu için bu tür lojistik maliyetlerin belirlenmesine yönelik gerekli çaba gösterilmez. Bu nedenle, çoğu zaman işletme yöneticileri hangi maliyet kaleminin lojistik maliyetleri artırdığını veya diğer maliyetler kalemleri ile olan ilişkilerini tam olarak bilemez. Bu durum, karar vericilerin yanlış kararlar

almasına yol açabilmektedir.

İşletmeler tarafından lojistik maliyetlerin ayrıntılı bir şekilde bilinmesi; direkt maliyetlerin belirlenmesinde, mamul miktar ilişkisinin daha iyi anlaşılmasında, maliyetleri azaltma olanaklarının tespit edilmesinde ve yeni teknolojik yatırım kararlarının alınmasında işletmeye önemli ölçüde yarar sağlamaktadır.(Demir, 2006: 120).

Yukarıda belirtilen temel ve birçok yan lojistik faaliyetlerin kullanım düzeyleri sektörden sektöre, hatta işletmelerin izledikleri, tedarik, stok, taşıma, üretim, sipariş, dağıtım, satış vb. stratejilere bağlı olarak değişmektedir. Buna bağlı olarak her bir lojistik faaliyete ilişkin maliyetin toplam lojistik maliyetler içindeki payı da değişir. Ayrıca sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye toplam lojistik maliyetlerin toplam işletme maliyetleri içindeki payı da farklılık göstermektedir. Bu nedenle, lojistik maliyetlerinin toplam üretim maliyeti içindeki payının tüm işletmeler için aynı olması beklenemez. Bu oran sektörlere göre farklılık gösterse de ürün satış bedelinin ortalama % 8–13’ü arasında olduğu ifade edilmektedir(Hacırüstemoğlu, 2002: 96).

İşletmelerde malzeme ve materyal akışının hızlandırılması stok miktarını azaltmaktadır Bu durum, daha az işletme sermayesi ile çalışılmasını mümkün kılar. Buna ek olarak, aynı işin daha az sabit sermaye ile yapılarak, karın artmasını sağlar(Eren ve Ertaş,2009). Lojistik maliyetlerin işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisini DuPont modeli ile de ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 2007: 28).



Şekil 2: Du Pont Modeli (ERDOĞAN 2007: 28)

DuPont modelinin temel felsefesi, geri dönüş oranı ile başlayan göstergeler hiyerarşisidir. Günümüzde birçok işletme sermayenin verimliliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde. Sermayenin verimliliği ise yatırımın geri dönüş oranı ile ölçülmektedir. Yatırımın geri dönüş oranı ise kar elde etmek amacıyla kullanılan sermaye ile net kar arasındaki ilişkidir. Bir başka ifadeyle, net karın, bu karı elde etmek için kullanılan sermayeye bölünmesi sonucunda hesaplanır. Bu oran aynı zamanda sermaye verimlilik oranı olarak da ifade edilmektedir. Yöneticiler toplam maliyetleri azaltarak veya satış gelirlerini artırarak kullanılan sermayenin verimliliğini artırabilir. Bu anlamda lojistik faaliyetlerin etkin yönetimiyle yatırımın geri dönüşünü etkilemek, diğer bir ifadeyle sermayenin verimliliğini artırmak mümkündür(Erdoğan, 2007: 29).

Maliyet yönetimi, işletmenin hedefleri doğrultusunda, verimlilik artışları sağlayabilmesi için ilk madde ve malzeme ile işçilik maliyetleri gibi bazı maliyetleri bilinçli olarak etkilemeye yönelik çalışmaların yapıldığı bir süreç olarak

tanımlanmaktadır. Maliyet yönetimin birincil amacı; maliyetleri etkileme, düzenleme ve yönetme yoluyla işletmenin uzun süreli olarak varlığını devam ettirebilme (rekabet) gücünün sağlanmasına yönelik olarak, en uygun işletme performansının (başarım değerlemesinin) sağlanması ve korunmasıdır(Yüzbaşıoğlu, 2003: 392).

Tanımdan da anlaşıldığı gibi, maliyet yönetimi, maliyetlerin planlanması, kontrol edilmesi ve düşürülmesinde öncelikli ve aktif bir rol oynamaktadır. Maliyet yönetiminin temel amacı, dünya pazarlarında kalite, maliyet, zaman ve fonksiyonellik açısından rekabet edilebilir mal ve hizmet üretiminde, kaynakların verimli ve etkin kullanımı için yöneticilere yardımcı olacak bilgileri sağlamaktır(Şakrak, 1997: 66). Bu açıdan maliyet yönetimi, maliyet ölçütlerine göre bir işletmede programların, potansiyellerin ve süreçlerin düzenlenmesini ifade etmektedir. Ürün ve üretim programını farklılaştırma ve çeşitlendirme derecesiyle, üretim derinliği (üretim ya da dış alım), alternatif üretim yöntemleri ve lojistik süreçlerle ilgili işletme kapasitesinin (üretim hacmi) uyarlanması, malzemelerin kullanım miktarı, özellikle de hammaddelelerin yer değiştirmesiyle ilgili maliyetleri düşürmektedir(Ceran ve Alagöz, 2007: 144).

Lojistik maliyet yönetimi ürün karlılığı, ürün fiyatlaması, müşteri karlılığı ve işletme karlılığı açısından son derece önemlidir(Gümüş, 2009: 103). Ayrıca dağıtım kanallarının yeniden yapılandırılması ve dış kaynak kullanımı konularında alınacak stratejik kararlar da doğrudan lojistik maliyet yönetimi ile ilgilidir. Lojistik maliyet yönetiminin amacı lojistik maliyetlerinin belirlenmesi için oluşturulacak sistem ile ürün akışlarını da yansıtarak müşteri tipi, pazar bölümü ve dağıtım kanalına göre maliyet ve gelir analizlerinin yapılmasıdır(Gökçen, 2003: 68).

İşletmeler pazar paylarını artırmak ya da korumak için bir başka ifadeyle, sürekliliklerini sağlamak için üretim, satış ve müşteri odaklı maliyet yönetimi ve kontrolü üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak piyasada yaşanan yoğun rekabet, teknolojik ilerlemeler ve ekonomik gelişmeler hem maliyet, hem de rekabet dengesinin değişmesine neden olmuştur. Bu nedenle, maliyet ve rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen işletmeler açısından lojistik maliyetlerin yönetim ve kontrolü zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda, rekabet avantajı sağlamak isteyen bir işletme, toplam lojistik maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmalıdır.

Lojistik işlemlerin pazar fiyatı, sadece arz ve talebe, verilen hizmetlerin kapsam, nitelik ve kalitesine göre değil, bunun dışında uluslararası ticaret hacmi, ekonomik gelişim ve uluslararası rekabet gibi unsurlara bağlı olarak belirlenmektedir (Koban ve Keser, 2007).

Günümüzde, işletmelerin maliyet muhasebesi sistemlerinde lojistik fonksiyonunun önemi artmaktadır. İşletmeler için lojistik maliyetlerin yönetimi; mamul karlılığı, fiyatlandırma kararları, müşteri karlılığı ve işletme karlılığında çok büyük öneme sahip olmaya başlamıştır (Demir, 2006). Bir tedarik zinciri içinde malzeme akışı ve ilgili bilgi akışının neden olduğu tüm maliyetleri kapsayan lojistik maliyetler, günümüzde satışların önemli bir yüzdesini oluşturmaktadır (Erdoğan, 2007).

European Logistics Association And Consultancy AT Kearney'in lojistik maliyetlerle ilgili yapmış olduğu araştırmada lojistik maliyetlerin artma nedenleri (Erdoğan, 2007);

- Global tedarikleme artması,
- İşletmelerde ürün farklılaştırma ve ürünlerin müşteriye uyarlanmasıyla birlikte karmaşıklığın artması,
- Müşterilerin tedarikçilerden giderek daha fazla katma değer yaratan hizmet düzeyleri talep etmeleri olarak belirlenmektedir.

Lojistik maliyetlerin muhasebesi ve kontrolü şirket içinde girdi zincirinde de bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir. Bu da entegre lojistik yönetimi ile gerçekleştirilebilir ve birçok faktörün belirlenmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılmasını gerektirir. Hangi faktörlerin belirlenmesi gerektiğini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Demir, 2006).

- İşletmenin maliyet sürücülerinin veya lojistik faaliyetlerinin yapısal belirleyicilerini ve davranışlarını tanımlamak,
- Maliyet sürücülerinin sebep ve sonuçlarını belirleyecek şekilde yeterli detayda ölçmek,

- Maliyet sürücülerinin etkileşimini ölçmek,
- Müşterilerce önemli olan belli hizmet seviyelerini belirleyip ölçmek,
- Lojistik ile hizmet kriterleri arasındaki bağları görmek,
- Bunları tek tek ve birlikte değerlendirmek.

Bir sistemin kazanımından envanter dışına çıkarılmasına kadar ilgili tüm maliyet unsurları şunlardır (Orhan, 2003):

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

Prince ve Coe (2007)'ye göre; büyük çaplı taşıma işlemleri lojistik hizmet sağlayıcı tarafından yeni model oluşturularak değiştirilmelidir. Buna bağlı olarak aşağıdaki işlem maliyetlerinde azalma görülür (Prince ve Coe, 2007: 29):

- Ağın yeniden dengelenmesi,
- Üreticinin ürünü elektronik takibi,
- Ana taşıma filosu ile taşıron faaliyetlerinin karşılaştırılması,
- Kendi taşıma filosu ile paket üzerinden faaliyet gösteren perakende taşıma kanallarının karşılaştırılması,
- Filo büyüklüğünün ve araç tiplerinin belirlenmesi,
- Hizmet kalitesinin gözden geçirilmesi.

1.5. Uluslararası Lojistik ve Freight Forwarder

Dış ticarete konu ürünlerin ihraç edilmesi sırasında, uluslararası taşımacılık ve lojistik önemli bir yere sahiptir. Bir ülkenin ekonomik gelişmesi ile yakından ilişkili olan uluslararası taşımacılık ve lojistik, sınırların ve mesafelerin önemini yitirdiği bugünlerde küreselleşme açısından büyük bir rol üstlenmektedir (www.utikad.org.tr, Erişim tarihi: 20.04.2015).

“Freight forwarder”lar, bulundukları ülke içerisinde yerel ticari faaliyetleri organize ederek, ithal edilen bir malın gümrükten çekilmesinden, ihraç edilecek bir malın gümrük çıkış işlemlerine varana kadar, bulunduğu ülke koşulları içerisinde yürütülmesini sağlar (Flynn, 2001:29).

Freight forwarder, herhangi bir araca sahip olmadan, taşınması gereken malların uygun olan en ekonomik şekilde taşınması anlamına gelmektedir. Deniz, kara, hava ve demiryollarının bir veya birkaçını ya da hepsini birden kullanarak, ihraç ya da ithal edilecek malların, tüm dünyada anlaşmalı oldukları acenteler aracılığı ile organizasyonunu sağlamaktadırlar. Uluslararası ticaretin yoğunlaşması ile Türkiye’de de “freight forwarder”ların sayıları gün geçtikçe artmaktadır (www.denizticaretgazetesi.org, Erişim tarihi: 20.04.2015).

Uluslararası lojistik faaliyetlerinin kapsamı ve freight forwarder’ın işlevi şu şekilde belirtilebilir (Çancı ve Erdal; 2003:51);

- Uluslararası taşımacılık,
- Yurtdışı taşıma ve lojistik belgelerinin hazırlanması,
- Sınır geçişleri ve gümrükleme hizmetleri,
- Yurt dışı dahili taşıma,
- Yurt dışı depolama,
- Yerel evrak tanzimi ve gümrükleme hizmetleri,
- Dahili taşıma ve dağıtım,

- Sigortalama hizmetleri.

1.6. Temel Lojistik Faaliyetler

Başlangıçta, sadece taşıma ve depolama hizmetlerini kapsayan lojistik faaliyetler, lojistiğin kapsam ve alanının genişlemesi neticesinde, zamanla daha fazla alanı kapsayacak şekilde çeşitlenmiştir. Günümüzde lojistik, malzeme nakli ve depolanması dışında; stok yönetimi, paketleme, malzeme elleçleme (taşıma), sipariş işleme (sipariş prosesi), tahmin, üretim planlama, satın alma müşteri hizmetleri, parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemelerin taşınması, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi, fabrikaların ve depoların kuruluş yerlerinin belirlenmesi ve iletişim gibi faaliyetleri kapsayacak şekilde daha geniş bir boyut kazanmıştır (Kobu, 2003). Aşağıda lojistiğin en fazla öne çıkan faaliyetleri kısaca açıklanacaktır.

1.6.1. Talep Tahmini

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

Lojistik, doğasında tahminleme, planlama, örgütleme, organizasyon, koordinasyon ve kontrol unsurlarını taşımaktadır. Lojistik, bir ürün veya hizmetin üretilmesi ve dağıtılmasıyla ilgili olarak tüm faaliyetleri sevk ve idare eder. Lojistikte amaç; firmanın varlığını sürdürebilmesi için organizasyonu kalite, fiyat zaman ve hizmet gibi hayati pazar değişkenlerine karşı dayanıklı hale getirmektir (Çancı ve Erdal, 2009).

1.6.2. Envanter Yönetimi

Envanter, üretimi istenilen düzeyde tutmak, teslim ve satışı istenen özelliklere göre gerçekleştirmek amacıyla malzeme, materyal, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürün mevcudunun elde bulundurulmasıdır (İTO, 2006). Envanter yönetimine uluslararası çerçeveden baktığımızda taşımacılık türleri de önem arz etmektedir. Taşımacılık türlerinin özelliklerine bakıldığında, farklı taşımacılık türleri hızlarının transit içi envanter seviyesini etkilediğini görürüz. Örneğin deniz taşımacılığı daha uzun süreli envanter döngüsüne neden olmaktadır. Bu nedenle yüksek değerli ürünlerin stok maliyetinden kaçınmak için bu ürünler uçak gibi hızlı taşımacılık türleri ile gönderilmektedir. Nakliye süre ve türüne bağlı olarak oluşan hasar miktarları, envanter düzeyini etkilemektedir. Teslimat zamanında güvenilirlik, nakliye türüne göre değişmektedir. Envanter yönetiminde, uluslararası gönderimler ülke içi hareketlerden daha farklı etkiye sahiptir. Bazı ürünlerin uluslararası hareketi kolaydır, bazılarının ise daha zor ya da masraflıdır. Örneğin canlı hayvanlarda sağlık konuları nedeniyle genelde uluslararası taşımacılık çok zordur. Ayrıca eğer kargo gümrükten geçecekse, kargonun kontrol edilebilir özellikte olması da önem kazanır. Kontrol edilebilir olan kargonun gümrükten çıkması daha kolay olur (Tanyaş, 2004).

Zamanında elde bulundurulmayan çok küçük malzeme ve parçalar yüzünden, tüm üretim sistemi tıkanabildiği gibi, var olan müşteri potansiyeli de kaybedilebilmekte; buna karşılık elde fazlası ile bulundurulan ancak talebin doğru planlanamamasına bağlı olarak o dönemde üretim bandına alınmayan stoktaki girdi kalemlerinin ise işletmeye maliyeti büyük olabilmektedir. O nedenle doğru lojistik stratejiler ile bu noktada envanterden kaynaklanan işletme maliyetleri önemli ölçüde düşürülebilmektedir (Koban ve Keser, 2007).

Envanter eğilimleri aynı zamanda şirket politikası ve ağ tasarımıyla da etkilenir. Merkezileşen depolar, envanter ihtiyacını azaltır, ancak teslimat süresini artırır. Bazı şirketler, merkezi envanter yönetimini benimserken bazı şirketler dağıtılmış envanter yönetimini benimser. Bazı envanter kontrolleri proaktif; yenilenmeleri ihtiyaç duyulacağı beklentisiyle önceden yapılır. Bazen de envanter kontrolleri reaktiftir; envanter seviyeleri belli bir noktaya kadar tüketilmeden harekete geçilmez. Şirketlerde istenen her zaman proaktif olunmasıdır, ancak bu her zaman olanaklı değildir. Sonuç olarak, envanter yönetimi fiziksel bir varlık

yönetiminden çıkmış, bir bilgi yönetimi haline gelmiş ve lojistik yönetimi ile iç içe geçmiştir. Bu yaklaşımın daha fazla uzmanlık ve bilgi teknolojisi kullanımı gerektireceği açıktır (Tanyaş, 2004).

Özellikle, işletmelerin üretim sistemlerinin büyümesi ile ürün çeşidinin artması, tedarik, talep ve ürüne ilişkin faktörlerdeki belirsizlikler ve aralarındaki ilişkinin karmaşıklığı, envanteri yeterli düzeyde tutma yönündeki uygulamaları önemli kılmıştır (Keskin, 2006).

1.6.3. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri yönetiminin son yıllarda gösterdiği gelişme sürecine bakıldığında karşımıza iş dünyasının yaşadığı büyük değişim çıkmaktadır. Dünyada, hemen hemen tüm pazarlarda rekabetin hızla arttığı, ürünlerin pazara girme sürelerinin kısaldığı ve kar marjlarının düştüğü görülmektedir. Böyle bir ortamda müşteriye daha etkin ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu yönde şekillendirmek büyük önem taşır.

Servis desteği, yerleşim, geri dönen malların değerlendirilmesi, mal kurtarma ve müşteri şikayet ve taleplerinin değerlendirilmesi lojistik iş akışında destek hizmetler arasında yer almaktadır (Koban ve Keser, 2007). Lojistik yönetimde müşteri hizmetlerinin amacı, ilk seferde her şeyi doğru yapmaktır. Bunun özünde müşteri, pazarlama felsefesi, süreç ve malzemelerin çok iyi tanımlanmasıyla varsayılan tüm sistemde toplam kalite anlayışı kapsamında lojistik performansın artırılması yer almaktadır. Bunun için yönetimin müşteriye bakış açısı çok önemlidir. Siparişin alınmasından teslim edilmesine dek geçen süre içerisinde yapılan işlemler, davranışlar, dokümantasyon hizmetin birer parçası olarak müşteri zihninde firmayı konumlandırmaktadır (İTO, 2006).

1.6.4. Sipariş İşleme

Lojistik iş süreçlerinde kritik nokta, müşteri siparişlerinin yerinde ve zamanında, müşteriye tatmin edecek bir sonuçla teslim edilmesidir. O nedenle bu sürecin en doğru teknik ve yöntemler ile yönetilmesi önemlidir. Bu noktada bilgi yönetimi öncelikli değerlendirilmelidir (Koban ve Keser, 2007). Çoğu lojistik fonksiyon saklama, işleme, büyük miktarda veri tutma, gerçek zamanlı iletişim

kapasiteleri, kullanımı kolay veya karmaşık analitik araçları ve rapor üreticilerini gerektirir. Bilgi teknolojilerindeki bazı yeni gelişmeler lojistik fonksiyonların bütün gereklerini karşılamaktadır (Demir, 2006). Bu bağlamda lojistik hizmetlerde bilginin doğru yönetimi aşağıdaki noktalarda önemli rol oynamaktadır (Koban ve Keser, 2007);

- Hizmetin üretilmesi (Siparişin alınması, yeterliliğinin sorgulanması, teslimatın programlanması ve faturalandırma işlemlerinde kolaylık sağlanması),
- Etkin tedarik zinciri yönetiminin sağlanması,
- Zaman, yer ve biçim esnekliğinin sağlanması. Lojistik bilgi sistemi temel olarak “siparişin yönetimi”dir. Pazarlama-satış ile sipariş yönetimi arasındaki iletişime bağlı olarak döngünün tamamlanması söz konusudur. Aksi durumda yapılacak öngörüm ile stok seviyeleri arasında dengesizlik oluşacak ve işletme karlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. Örneğin planlanmadan yapılan bir tutundurma faaliyetinin stok seviyesini, üretim, satın alma sistemini ne kadar olumsuz etkileyeceği açıktır (İTO, 2006).

1.6.5. Depolama

Depolar için, dağıtım merkezleri veya lojistik merkezleri gibi bir çok farklı terim kullanılır. Dağıtım merkezleri bazen, kullanıma hazır malların son kullanıcılarına doğru olan yollarında stoklandıkları yer olarak tarif edilirken, lojistik merkezleri arz zincirinin farklı noktalarında daha geniş bir ürün içeriğinin saklandığı yerler olarak tanımlanır (Waters, 2003).

Dağıtım merkezleri tedarik zincirinin en önemli halkalarından ve fiziksel dağıtımın gerçekleşmesinde de önemli noktalarından biridir. Depolar ise; hammadde, yarı tamamlanmış ve tamamlanmış mamullerin bekletildiği ve bulundurulduğu işletme bünyesindeki yerlerdir (Koban ve Keser, 2007). Depolama; belirli nokta/noktalardan gelen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, elleçlenip veya belirli bir süre korunup, belirli noktalara gönderilmek üzere teslim edilmesidir (Tanyaş, 2008).

Depo; ürünlerin hammadde aşamasından üretim ortamına, oradan da tüketim merkezlerine dağıtımına kadar olan bütün bir faaliyetler dizisinin

gerçekleştirilmesinde stratejik rol oynayan ara noktadır. Antrepo ise mal ve eşyaların miktar, kalite ve özelliklerinin incelenip kıymet tespitinin yapıldığı ve uygun şartlarda korunmalarının gerçekleştirildiği, gümrüklü sahalarda kurulan ve 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile gümrük yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen özellikleri taşıyan yerleri ifade eder (Çancı ve Erdal, 2009).

Stokların saklanması ve korunması için yeterli büyüklük ve nitelikte yerin sağlanması lojistik ve stok kontrolünde önde gelen şarttır. İstenilen parçanın depoda derhal bulunması ihtiyaç yerine kolaylıkla taşınabilmesi önemlidir. Kodlama, depo hacimlerinin kısımlara ayrılması ve koordinatlarına göre belirlenmesi, Kullanma sıklığına göre kısımlara ayırma, sık kullanılan parçaların taşıma mesafelerini kısa tutacak şekilde yerleşimler, depo binası yapısı, zemin kalitesi, araçların kolay hareket edebilmesi, yangın, güvenlik, basit fakat etkili kayıt sistemleri v.b. gibi üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardır (Filiz, 2004). Depolama, taşıma ve envanter kontrolü birbirine çok yakından bağlı lojistik unsurlardır. Kullanılan taşıma şekli ve araç sayısı, envanterdeki mal mevcudunu yakından etkilemektedir. Yavaş bir taşıma şeklinin tercih edilmesi halinde envanter seviyesi yüksek tutulmalı ve büyük ölçekli depolar kullanılmalıdır. Kullanılan depoların sayısının az ve küçük ölçekli olması isteniyorsa, hızlı bir taşıma şekli tercih edilmelidir.

1.6.6. Elleçleme

Geçici depolanan eşyanın görünüş ve teknik özelliklerinin değiştirilmemesi koşuluyla aynı durumda muhafazalarını sağlamak üzere gümrük idarensin izni ve denetlemesi altında bazı işlemlere tabi tutulabilir. Bu işlemlere “elleçleme” adı verilir ve aşağıdaki türden işlemleri kapsamaktadır (Koban ve Keser, 2007):

- Kapların tamiri veya sağlamlaştırılması,
- Kapların yenilenmesi,
- Eşyanın havalandırılması,
- Kalburlama,

- Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapların birleştirilmesi,
- Karıştırma,
- Yeni kap çeşitleri yapma,
- Kaplardan örnek veya numune alma. Elleçleme işlemi; ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında yapılmakta ve bu işlem süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ürünün değerinde değişiklik yaratmayan, katma değer sağlamayan, ancak doğru yapılmadığında ürünün değerinde kayba neden olan bir işlemdir (Koban ve Keser, 2007).

1.6.7. Taşıma

Taşıma, müşteri memnuniyetine ve firmaların maliyet yapılarına etkilerinden dolayı, lojistik yönetiminin en önemli alanıdır. Eğer bir firma trafik fonksiyonunu etkili yönetebilirse, kazancında ve etkililiğinde önemli gelişmeler elde eder (Stock ve Lambert, 2001).

Dağıtım, yalın biçimiyle müşteriler için değer yaratılması sürecinin en önemli parçalarından biri olarak tanımlanabilir. Sunulan bu değerın kapsamı ve zenginliği, firmaların üretmiş oldukları ürünleri müşterilerine ulaştırabilmeleri doğrultusunda gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapma biçimleri ile paralellik taşımaktadır. Müşteriler tarafından beklenen değerin yaratılamaması ise, beklentileri karşılayabilecek güçlü dağıtım kanalları geliştirememekle ilişkilidir (Erol, 2004: 49).

21. yüzyılın başlarında uluslararası ulaştırmanın Dünyada Doğu-Batı, Kuzey-Güney eksenlerinde yakalamış olduğu baş döndürücü gelişmeler ışığında ulaştırma fonksiyonu fiziksel dağıtım ve tedarik zinciri yönetimi sistemlerindeki tüm fonksiyonlarla birleşerek toplam lojistik ağı içinde yerini almıştır (Tüsiad, 2007).

1.6.7.1. Taşıma Sistemleri

Taşımacılık, insanlığı modern ve gelişmiş dünya ekonomisine taşıyan en önemli araçlardan biridir. Taşımacılık olmadan insanlığın gelişmesi ticaretin, teknolojinin gelişip yaygınlaşması mümkün olamaz. Kısaca insan ilişkilerinin ve ekonominin anahtarı taşımacılıktır (Uyar, 1997: 234). Taşımanın şekli, kullanılan

taşımanın türünü tanımlar. Temelde beş farklı seçenek vardır (demir yolu, kara yolu, deniz yolu, hava yolu, boru hattı). Her şeklin farklı bazı özellikleri vardır ve herhangi bir özel durumda hangisinin en iyisi olduğuna malın türüne göre karar verilir (Waters, 2003).

Tedarik zinciri içinde her tür hareket taşımacılık konusu içinde değerlendirilmelidir hammaddelerin satın alım noktalarından depolara, üretim yerlerine, dağıtım kanallarına, ve nihai tüketiciye doğru hareketi taşımacılık kapsamındadır (Kırçova, 2006). Günümüzde bir malın hasarsız olarak uzak pazarlara sunulması, başka bir deyişle nakliyesi, malın kalitesi ve fiyatı kadar önemli bir unsur haline gelmiştir. Malı hasarsız, mümkün olduğu kadar kısa sürede ve ucuz bir şekilde üretim noktasından pazarlara taşıyabilmek rekabet gücünün önemli bir parçası olmuştur. Bu durum taşınacak mesafenin arttığı ve taşıma imkanlarının çeşitlendiği dış ticarete daha önemli bir boyut kazanmaktadır.

Konteynırın icadı ile insanların önüne açılan büyük fırsatların etkisi tüm ulaştırma sistemini değiştirmiş, ulaştırma fonksiyonu fiziksel dağıtım ve tedarik zinciri yönetimi sistemlerindeki pek çok fonksiyonla birleşerek toplam lojistik ağı içinde yerini almıştır (TÜSİAD, 2007).

Ulaştırma Sistemi, her biri kendine özgü ağ, taşıt filosu ve işletme elemanlarına sahip olan farklı karayolu, demiryolu, deniz ve havayolu vb. alt türlerden oluşur. Her bir alt sistem, diğerlerinden bağımsız olarak ulaştırma yapabildiği gibi, insan ve yük taşımacılığında bu alt sistemlerin amaca en uygun olan birkaçı birlikte kullanılabilir (kombine, aktarmalı taşımacılık) (Erel, 2002). Günümüzde ulaştırma sistemleri küresel ekonominin en temel bileşeni haline gelmiştir. Dünya ticaretinin büyümesi ile birlikte uluslararası eşya ve yolcu hareketi artmaktadır. Bu gelişim trendi taşıma sistemlerinin önemini arttırmış ve bu alanda yapılan yatırımların miktarını büyötmüştür (Erdal, 2005). Taşıma araçlarında gerçekleşen teknik dönüşümler, ticari ilişkilerin ve insan hareketliliğinin boyutlarını belirleyen temel etkenlerden biridir. 1980-1995 döneminde dünyadaki mal ve hizmet hareketi üç katına çıkmıştır (TÜSİAD, 2001).

80'lerde ve 90'ların başında ekonomik hayat hızlı bir değişim süreci yaşamıştır. Birçok ülkenin uluslararası ticarete liberalleşmeye gitmesiyle taşımacılık

sektörünün pazarları genişlemiştir. Bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler lojistik kanallarının yönetimi ve karmaşık problemlerin analizi ve çözümü gibi konuları mümkün kılmıştır (Güngörürler, 2004: 38). Modern lojistik uygulamaların en belirgin özellikleri, genelde maliyet ve hız olarak kabul edilir. Ulaştırma hizmetleri dış kaynak kullanımında en rağbet edilen alan olması itibari ile lojistikçilerden hak ettiği ilgiyi görmüştür. Lojistikçiler müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi adına bir taraftan rakiplerden daha kısa sürede ürün ve hizmetleri ulaştırmaya gayret ederken diğer taraftan ulaşım maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır (Keskin, 2006). Pazarlamacılar şirketlerinin taşımacılık kararlarıyla ilişkilendirilmiştir. Taşıma sisteminin seçimi, ürünün fiyatını, zamanında teslim performansını ve ürünlerin geldiklerindeki durumlarını etkileyecektir, bunların hepsi birden tüketici memnuniyetini etkileyecektir (Kotler, 1991).

Teknik ilerlemeler (hız, büyüklük, uzmanlaşma) , insanların hareketliliği ve bölgesel ya da uluslararası ekonomik örgütler, dünya genelinde ticari ilişkilerde yaşanan artışın hem nedeni hem de sonucudur. Tüm bu etkenler, devletler tarafından desteklenen dünya çapında ulaşım ağlarının oluşturulmasına katkıda bulunmuştur (TÜSİAD, 2001).

1.6.7.1.1. Demiryolu Taşımacılığı

Demiryolu eşya taşımacılığı uzun mesafeli ve hacimli taşımalarda denizyolu ile birlikte en iyi taşıma alternatifini oluşturmaktadır. Aynı zamanda demiryolu eşya taşımacılığı karayolu ile altyapı yatırımları bakımından karşılaştırıldığında sanıldığından aksine daha ekonomik ve çevre dostudur. (Erdal, 2005). Demiryolu taşımacılığı genellikle uzun kara yolculuklarında ağır ve hacimli yüklerin taşınmasında kullanılır. Taşıyıcıların sayısı bakımından karayoluyla kıyaslanmayacak kadar azdır. Bunun ana nedeni, demiryolu araçları ve terminaller için büyük yatırımlara ihtiyaç duyulmasıdır (Waters,2003).

Demiryolu taşımacılığı, ağır ve hacimli yükler için çok yüksek maliyetlere katlanılmadan yapılabilecek bir taşımacılık türüdür. Demiryolları üzerindeki merkezlerin sayısına bağlı olarak verilen hizmetin sınırlı olduğu söylenebilir. Bu taşımacılık türünde kullanılan araçların hız kapasiteleri, demiryolu alt yapısı ile paralellik göstermektedir. Kömür, demir gibi yer altı kaynakları ile tarım ve orman

ürünlerinin alıcı merkezlerine aktarımı demiryolu taşımacılığıyla yapılabilmektedir. Çevre dostu olan bu taşımacılık türü, uzun mesafeli taşımalarda ciddi maliyet avantajı sağlamaktadır (Çancı ve Erdal, 2009).

Dünyada küresel ticaretin gelişmesine paralel olarak küresel ulaştırma koridorları oluşturulmaya çalışılmakta, demiryolları önemli yapısal ve teknik değişim sürecinden geçmektedir. Günümüzde demiryolları diğer ulaştırma sistemleri karşısında rekabet gücünü arttırmaya çalışırken aynı zamanda aynı demiryolu altyapısı üzerinde birden fazla işletici faaliyetine olanak sağlayarak aynı sektör içinde rekabet yaratılmasını da benimsemektedir (İTO, 2006).

1.6.7.1.2. Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığı, uluslararası ticarete konu olan eşyanın karayolu üzerinde kamyonlar ve tırlar ile bir ülkeden başka bir ülkeye taşınma işlemidir. Karayolu taşımacılığı, malın çıkış noktasından varış noktasına aktarmasız, zamanında ve güvenli bir şekilde ulaştırılmasını sağlar. Diğer nakliye modüllerine göre ithalatçı ve ihracatçı taleplerine araç kontrolünün daha kolay olması sebebiyle daha iyi cevap verebilmektedir (Demir, 2006). Karayolu taşımacılığı, yolcu, kargo ve kurye taşımacılığı olarak da sınıflandırılabilir. Ayrıca, şehir içi, şehirlerarası ve uluslararası olarak da sınıflanır. Dünyada en çok kullanılan taşıma yöntemlerinden biridir. Başlıca iki grup ekipman vardır: 1) Teslim/tesellüm, terminal ile müşteri arasında kısa mesafe araçları, 2) uzun yol araçları (treylar, kamyon, likid kimyasal gazbenzin tankları ve otomobil taşımak için özel araçlar) (Tek, 1999).

Karayolu taşımacılığında nakliye araçları rotalarında ve zaman çizelgelerinde yüksek oranda esnekliğe sahiptir. Kamyonlar ürünleri kapıdan kapıya taşıyabilirler, nakliyeciler ürünlerin kamyonlardan demiryoluna ve tekrar geri taşınmasına ihtiyaç duyarlar bu da kayıp zamanlara, hırsızlık riskine ve hasarlara neden olur (Kotler, 1991).

Karayolu taşıma sistemleri; teknoloji, şebekeler, uluslararası ve yerel kurallar ve düzenlemeler, enformasyon, iletişim ve lojistik uygulamalarından meydana gelmektedir. Bu sistemler lojistik firmaları, iç ve dış müşteriler, ekonomik ve sosyal faktörler ile devletin ortaya koyduğu yasal çerçeve ile sürekli etkileşim halindedir.

Bir başka deyişle taşımacılık sektöründe arz ve talebin etkileşiminde destek hizmetler, taşımaya olan talep, güzergah veya alternatif yollar, terminaller, gümrükler, sınırlar, ara geçiş noktaları, araçlar, işletmelerin sayısı, kurallar ve düzenlemeler etkin rol oynamaktadır. Buna göre taşıma sistemleri, özellikle teknoloji, iletişim, ekonomi gibi dışsal faktörlerden yoğun olarak etkilenmektedir.

1.6.7.1.3. Denizyolu Taşımacılığı

En eski ulaştırma modudur. Nehirler ve kanallar gibi su yolları, göller, okyanus kıyıları ve uluslararası derin denizlerde yapılan taşımacılık biçimidir. Hacim, tonaj ve mesafe arttıkça en ekonomik mod olarak kabul edilir. Her türlü yük için tüm hava şartlarında kullanılır. Dünya ticaretine deniz taşımacılığı egemendir. Büyük hacimli ve düşük değerli ürünleri olan kimyevi maddeler muhtelif yağlar, metal döküntüler, kereste, borular, taşımaları kendi tekerleğiyle hareket edebilen veya çekilebilen bütün araçlar, konteynır taşımaları, canlı hayvan ve soğuk (frigorifik) malzeme taşımalarında tercih edilir (Keskin, 2006).

Su yolu taşımacılığı, büyük hacimli, düşük değerli ve kum, kömür, buğday, yağ ve maden cevherleri gibi çabuk bozulmayan ürünler için düşük maliyetli taşımacılık şeklidir. Diğer taraftan su yolu taşımacılığı en yavaş ve iklim koşullarına bağlı taşıma modudur (Kotler, 1991).

Ücret bakımından en düşük fakat buna paralel olarak taşıma hızı bakımından en yavaş olan taşıma biçimidir. Risk bakımından karayolu taşımacılığından daha az risklidir. Bu tür bir taşımada en çok kütlesi büyük ve değeri düşük mamuller taşınmaktadır. Fakat bu taşıma türü her alana hitap etmemesi bakımından bir sakınca da içermektedir (İTO, 2003).

Denizyolu eşya taşımacılığı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'nin de gerek hacim gerekse taşınan eşyanın değeri açısından en yüksek paya sahip taşımacılık türüdür. Türkiye'nin dış ticaretinin yüzde 80'den fazlası denizyoluyla taşınmaktadır. (www.utikad.org). Dünya ticaretinin ve ülkemiz dış ticaretinin çok büyük kısmının denizyolu taşımacılık sistemi ile yapılmakta olması, bu taşımacılık sisteminin ayrılmaz bir parçası olan limanların önemini ortaya koymaktadır. Limanlarının ticari etkisi yanı sıra bulunduğu bölge üzerinde stratejik ve sosyo-ekonomik etkileri de söz

konusudur. Açıkça deniz ticareti üzerindeki etkileri nedeni ile, limanlar ülkenin dış dünyaya açılan kapıları, nefes aldığı noktalar olmaktadır.

1.6.7.1.4. Havayolu Taşımacılığı

Havayolu taşımacılığı, teslimat hızının maliyetlerden daha öncelikli olduğu durumlarda önem kazanan bir taşıma şeklidir (Waters, 2003). Kısıtlı kitle taşımacılığı, yüksek hızı, belli koşullar altında geniş ulaşım ağı kurma özelliği olan, güvenli, konforlu ve rahat bir ulaşım sistemidir. Elverişlilik mesafe uzadıkça artmaktadır. Daha ziyade yolcu taşımalarında etkilidir. Coğrafi boyutu büyük, yerleşme yerleri dağınık, doğal koşulları ulaşım ağı için elverişli olmayan ülkeler için havayolu çok elverişli bir sistemdir. Teknolojideki gelişmeler, gelir düzeyindeki ve rekabetteki artışlar havayolu taşımacılığının önemini ve payını giderek arttırmaktadır. Öteki taşıma şekillerine göre en hızlı ulaşım şeklidir. Kullanıcılar hava limanları ve diğer tesisler için özel bir vergi ödemezler. Uçuşlar, saptanan belirli hatlarda gerçekleştirilir. Genelde düzenli tarifeli uçuşlar ağırlıktadır. Charter uçakları tarifesiz seferler yaparlar (Tek, 1999).

Uluslararası ticaretteki gelişim ve sermaye yatırımlarının farklılaşan yapısı, havayolu ile kargo taşımacılığının, uluslararası taşımada son dönemde dikkate değer bir paya sahip olmasında rol oynamıştır (Koban ve Keser, 2007). Havayolu eşya taşımacılığı diğer taşımacılık türlerine göre tarihsel gelişim süreci açısından daha yeni olmasına rağmen son yıllarda kullanım oranı giderek artan bir taşımacılık şekli haline gelmiştir. Havayolu eşya taşımacılığında daha çok, hacmi ve ağırlığı nispeten düşük fakat değeri yüksek olan eşyalar taşınmaktadır. Dünya ticaretinde ürün çeşitliliğin artmasına paralel olarak, rekabetin şiddetlenmesi, iş süreçlerinin hızlandırılması açısından uçağın bir taşıma aracı olarak sahip olduğu avantajlar havayolu eşya taşımacılığının giderek daha fazla tercih edilme nedenlerindendir (www.utikad.org.). Havayolu taşımacılığında sıklıkla taze meyve ve kesilmiş çiçekler gibi çabuk bozulan ürünler taşınır ayrıca teknik parçalar ve mücevherler gibi yüksek değerli düşük ağırlıklı ürünlerin taşınmasında öncelikli yoldur (Kotler, 1991).

Havayolu eşya taşımacılığı, ihracat ve ithalatçılar başta olmak üzere ihtiyaç sahibi tüm gönderenlerin eşyaları en uygun zamanda en uygun yöntemle ulaştırılmasını sağlayan hizmetler bütünüdür. Havayolu eşya taşımacılığında birçok

gönderen, süreçlerin karmaşıklığı ve kağıt işlerinin fazlalığı nedeniyle hava yolları ile doğrudan bağlantı kurma yerine alanında uzman bir işletme ile ilişkiye geçmeyi yeğlemektedir (www.utikad.org).

1.6.7.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı

Boru hattıyla sıvı maddelerin taşınması, diğer taşıma metotlarına alternatif bir ulaştırma sistemidir. Ticari değeri olan her türlü sıvı, sıvıyla karıştırılmış cevher parçacıklarını boru hattıyla istenen noktaya nakletmek mümkündür. Boru hattı taşımacılığı süreklilik, emniyet ve hava şartlarından etkilenmeme gibi özellikleriyle diğer taşıma şekillerine göre avantaj sağlamaktadır. Kara taşımacılığına göre daima daha ekonomiktir (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 1998: 50). Temelde boru hatları petrol, gaz ve su taşınması amacıyla kullanılır. Ayrıca boru hattı, toz haline getirilmiş kömürün taşınması gibi farklı birkaç şekilde de kullanılır. Boru hattıyla taşımacılığın en önemli dezavantajı yavaş oluşudur (saatte 10 km'den daha yavaş). Ayrıca kurulumun ilk yatırım maliyeti çok yüksek olmasına rağmen sıvıların taşınmasındaki en ucuz yöntemdir (Waters, 2003).

Son zamanlarda hacimli katı maddeler (boraks, fosfat v.b.) ile küçük hacimli katı maddelerin (pnömatik) taşınması konusunda uygulamalar gelişmeye başlamıştır. Boru yolundaki fiks tesisler; borular, pompalama istasyonları, depolama tankları ve arazilerdir. Boru hatlarıyla taşımacılık, ABD gibi gelişmiş bazı ülkeler ile bazı eski sosyalist ülkeler dışında yakın zamanlara kadar üzerinde fazla durulmayan konulardan biridir. Bu taşımacılık türü makro lojistik ya da fiziksel dağıtım sistemi içinde önemli bir taşımacılık modu olarak yer alır. Dağıtım planlaması en iyi yapılabilecek, uzmanlık gerektiren bir lojistik taşıma yöntemi olan boru hattı taşımacılığının tek sakıncası boru hatlarının hırsızlık ve sabotaja karşı korunmasındaki güçlülüdür ki bu da alınabilecek bazı önlemlerle büyük ölçüde çözümlenebilir (Tek, 1999).

Boru hatları, petrol, kömür tozu ve kimyasalların kaynağından pazarlara taşınması konusunda uzmanlaşmıştır. Petrol ürünlerinin boru hattıyla taşınması demiryolu taşımacılığından daha az pahalıdır buna rağmen deniz yolu taşımacılığından daha pahalıdır. Çoğu boru hatları onların kendi sahiplerinin kendi ürünlerini taşınması için kullanılır buna rağmen teknik olarak diğer nakliyeciler için

de kullanılabilir (Kotler, 1991).

1.6.7.1.6. Kombine Taşımacılık

Kombine taşımacılık, malların bir taşıma ünitesiyle, en uygun taşıma sistemlerini kullanılarak, kapıdan kapıya taşınmasıdır diye tarif edilebilir. Kombine taşımacılığın amacı, müşteriye daha iyi hizmet vermek için kapıdan kapıya ekonomik taşımayı sunmak karayollarındaki sıkışıklığı azaltmak, kazaları azaltmak, çevre kirliliğini azaltmak, enerji tasarrufu sağlamaktır (T.C. ulaştırma bakanlığı, 1998). Mevcut bilgilere göre, taşıma sistemlerinde dengeli dağılımı sağlamak ve karayolu taşımacılığının daha süratli, güvenli ve daha düşük maliyetli olabilmesi amacıyla karayolu-demiryolu, karayolu-denizyolu, denizyolu-demiryolu kombine taşımacılığın geliştirilmesi lüzumlu görülmektedir (Çoban, 1997: 246).

Son dönemlerde çoklu taşımacılığın gelişmesi, her biri farklı yapıdaki lojistik operasyonlarının uzman işletmecilik anlayışı ile bütünleştirilmesi gereğinden doğmuştur. Kombine taşımacılık, malların istenilen noktaya ulaştırılmasında kara-hava-deniz gibi temel taşıma türlerinin kullanılarak, birbirine entegre ve organize biçimde gümrükleme, elleçleme ve depolama vb. faaliyetleri de kapsayacak bir biçimde etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Kombine taşımacılık yönetimi sayesinde ticari işletmeler kendi organizasyonu ile zamanında tamamlanması güç olan karmaşık taşımacılık faaliyetlerini, konusunda uzman olan lojistik işletmelerine devrederek mallarını zamanında müşterilerine teslim etmekte ve böylelikle temel faaliyetlerine odaklanmaktadırlar (Çancı ve Erdal, 2009).

Kombine mod kararında amaç, her ulaşım türünün kendine özgü avantajlarının bir yüklemede birleştirilmesidir (Tek, 1999). Kombine taşımacılığının gereği, demiryollarımızın ulaşamadığı noktalara demiryollarına dik karayolları yapıp bunların da, üç tarafı denizle çevrili ülkemizde limanlara bağlanması gerekirken, karayolları demiryollarına paralel olarak yapılmış ve alternatif oluşturmuştur. Ülkemizde demiryolu ve karayolu ağının %75'i paraleldir. Bu iki sistem, birbirini tamamlayan sistemler olması gerekirken, rakip sistemler şeklinde bir gelişim göstermiş ve demiryolları yarışı baştan kaybetmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ulaştırma sistemimize kara yolları egemen olmuştur (Dengiz, 1997:41).

Ulaştırma ve bilişim teknolojilerindeki gelişimin tetikleyicisi olan konteynırın sağladığı kara, hava, demir ve denizyolu ulaştırmasının birlikte ele alınabildiği intermodal, multimodal ve kombine taşıma sistemleri tüm ulaştırma modlarının bütünleşik olarak değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Buna bağlı olarak hem ulaştırma altyapısı ve yönetimi hem de depolama, stok yönetimi, sipariş hazırlama gibi fonksiyonların birlikte planlanması ve yürütülmesi gündeme gelmiştir. Ulaştırmadaki hızlı büyüme ekonomik, finansal, teknolojik, çevresel, ekolojik ve sosyal etkileri de beraberinde getirmiş, sürdürülebilir ulaştırmayı sağlamaya yönelik multi disiplinler araştırma ve uygulama alanları yaratmıştır (TÜSİAD, 2007).

1.7. Lojistikte Yaşanan Değişim ve Yeni Trendler

Lojistikten temel beklentilerin, daha verimli tedarik zinciri ve talebe daha hızlı cevap verebilmek olacağı ilerleyen günlerde, öne çıkan kavramlar şeffaflık, iletişim ve çeviklik olacaktır. Bugünün lojistik anlayışına göre, olaylara hızlı tepki verilebilmesi önemlidir. Özellikle envanterin, siparişlerin ve sevkiyatların tedarik zinciri boyunca baştan sona izlenebilmesi, tedarik ağındaki toplam stok seviyesinin azaltılabilmesi, müşteri memnuniyetinin yükseltilebilmesi sırasında karşılaşılabilecek problemlere veya ani değişiklik gerektiren durumlara cevap verme açısından hız büyük önem kazanacaktır. “Şeffaflık”; verinin elde edilmesini, iletişim; verinin akmasını sağlarken, çeviklik; hızlı bir şekilde yanıt verilmesini mümkün kılmaktadır”(Baki, 2004:70a).

Son yıllarda küresel lojistikte yaşanan değişim ve yeni trendler şunlardır (Gümüş, <http://www.asosindex.com>; Kasilingam, www.utikad.org.tr)

- Tedarik zinciri yönetimi
- Ortaklık anlaşmaları ve lojistik araçları (logistics tools)
- Tedarik zincirinin küreselleşmesi
- Tedarikçi kontrolündeki envanter yönetimi
- Negatif stok ve parsiyel toplama (milkrun)
- Konsolidasyon

- Çapraz yükleme (cross-docking)
- Kombine taşımacılık
- Tersine ve bütünleşik lojistik
- Çevik lojistik

1.7.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri, “mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketicie ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkalar” olarak tanımlanırken, tedarik zinciri yönetimi; “müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yöntemidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak strateji ve iş modellerinin oluşturulmasıdır” (şen, 2006:9). Bir diğer tanıma göre, tedarik zinciri yönetimi “işletmelerin rekabet edebilir fiyatlarla yüksek kaliteli malzeme ve bileşenleri sağlayabilmesi için tedarikçileri ile çalışabilme yeteneği” dir (Yüksel, 2002-263).

Tedarik zinciri yönetimi, zincirin tüm yeleri arasındaki, başta bilgi paylaşımı olmak üzere, sıkı bir işbirliğini gerektirir. Tedarik zinciri yönetimi işbirliğinin özelliklerinin başlıcaları şunlardır (Baki, 2004:72a):

- Karşılıklı bilgi değişimi ve ortak planlama yapma,
- Nihai kullanıcıların ihtiyaçlarına dayalı işbirliği,
- Çeşitli seviyelerde şirket katılımlarında çapraz koordinasyon,
- Taraflar arasında uzun vadeli işbirliği ve güven,
- Risk ve kazançların adil paylaşımı,
- Ortak vizyon ve kültür oluşturma.

1.7.2. Tedarik Zincirinin Küreselleşmesi

Üretim süreçlerinin özelleşmesi, firmaların kendi üretim tesisleri dışında katma değer yaratma faaliyetlerinin olacağının göstergesidir. Tedarik zincirinin daha yaygın bir şekilde kullanılması, bilişim ve ulaşım sistemlerinin gelişmesinde bir takım önlemlerin alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu sayede de mallarını ulaşılması zor yerlere satmayı hedefleyen üreticilere faaliyetlerinde hız, ucuzluk ve güven sağlanmaktadır. Ölçek ekonomilerinin hızlı teknolojik gelişmelerle bütünleştirilmesi ve dünyanın farklı bölgelerindeki ücret ve üretim maliyetleri arasında büyük farklılıklar olması tedarik zincirinin küreselleşmesini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Ülkeler arasında imzalanan NAFTA gibi ekonomik işbirlikleri de tedarik zincirinin küreselleşmesini hızlandırmaktadır. Meksika-Amerika-Kanada arasında imzalanan NAFTA'ya göre Meksika'da üretilen mallar serbestçe Amerika ve Kanada'ya ihraç edilmektedir (Baki, 2004:72a).

1.7.3. Tedarikçi Kontrolündeki Envanter Yönetimi

Tedarikçi ve alıcının aralarında bir anlaşma yaptıkları “tedarikçi kontrolündeki envanter yönetimi” (VMI) yaklaşımında, tedarikçi sattığı malın tüketimini elektronik ortamda (EDI) ya da internet aracılığıyla takip eder. Alıcının sipariş aşaması ile ilgilenmediği bu yöntemde, tedarikçi, ne zaman ve ne kadar mal göndereceğine kendisi karar verir. Tedarikçinin internet aracılığı ile stokları takip edemediği zamanlarda, tedarikçinin bir temsilcisi müşteri firmada bulunur ya da belirli aralıklarla müşteri firmayı ziyaret ederek siparişleri alır, kendi firmasına iletir. VMI yönteminde, tedarikçi gönderilecek mallar için kendi deposunu kurmaktadır. Müşterinin kendi deposunun bulunduğu durumlarda ise bu depoyu kullanabilmekte ya da kiralayabilmektedir. Bu yaklaşımın en önemli noktası ürün tüketiminin gerçek zamanlı (real time) izlenme gerekliliğidir. Dolayısıyla internet bu uygulama için büyük önem taşımaktadır. VMI ile birlikte malzeme temini açısından işbirliği, alıcı-tedarikçi ilişkisinden çıkıp tedarikçinin alıcının alt departmanı gibi çalışması halini alır (Gümüş, <http://www.asosindex.com>).

Sistemin avantajlarına bakıldığında, bilgi paylaşımı neticesinde, sistemin genel bilinmeyenleri azalmakta ve tedarikçinin satış tahminlerindeki bir düzelmeye tedarikçi ve alıcının emniyet stok miktarları düşebilmektedir. Tedarikçinin birden

fazla alıcı ile çalıştığı durumlarda, ürünleri taşıdıkları araçların kapasitelerinden daha verimli bir şekilde yararlanmakta, bu sayede maliyetlerde ciddi avantajlar elde etmektedirler. Ayrıca alıcı, envanter planlaması yükümlülüğünden kurtulmaktadır. Tam anlamıyla esnek bir sistemdir. Ancak tüm bu avantajlarının yanında kapsamlı bilgi paylaşımının olması büyük bir dezavantajdır.

1.7.4.Negatif Stok (Garanti Maliyet)

Bu yaklaşımda, tedarikçi stoğunun bir kısmını alıcının deposuna veya işyerine yerleştirir ve kendi stoklarında tüketmesine veya satmasına izin verir. Alıcı, tedarikçiye kendi mağazasında bulunan stokların yalnızca sattığı kadarının ödemesini yapmaktadır (Piasecki, <http://dx.doi.org>).

Diğer bir deyişle, tedarikçi malı alıcıya göndermekte, ürün alıcının stok sahasında satılincaya kadar kiracı olarak kalmaktadır. Tedarikçi ancak ürün satıldığında parasını almaktadır. Uygulamanın ana hatları; “parçayı üret, alıcının gösterdiği, ona ait bir stok sahasında istifle, alıcı buradan alsın, kullansın, kendi ürününü üretsın, hatta satsın, sonra da sana kullandığı kadar parçayı ödesın” şeklindedir (Gümüş, <http://www.asosindex.com>).

Sistemin avantajı; alıcı kullandığı mal kadar para ödemekte ve stok yetersizliğinin (out of stock) ihtimalinin ortadan kalkmasıdır. Bununla birlikte, alıcının envanter maliyetleri sıfırlanmaktadır. Tedarikçi açısından avantajı; tedarikçi malını satabilmek için pazarlama kapasitesi güçlü bir alıcının çatısı altına girebilmektir.

Uygulamada en büyük zorluk alıcının sahasındaki stoğun takibidir. Çünkü tedarikçi fiziki şartlar nedeniyle stok sahasını istediği gibi kontrol altında tutamamaktadır. Alıcı ise, nasıl olsa henüz ödemediği için parçaları tam sahiplenme eğiliminde değildir. Alıcı firmanın daha güçlü bir konumu bulunmaktadır.

1.7.5.Süt Dağıtım Yaklaşımı

Süt dağıtım (Milk-Run) yaklaşımına göre, alıcı kendi boş aracını ayarlayarak, kendi tedarikçilerini dolaşarak, kendi belirlediği ruta göre ilk tedarikçisine uğrar. Daha sonra, belli bir coğrafi bölge içerisindeki, ilk tedarikçisine en yakındakinden

başlayarak diğer tedarikçilerini de gezip, ihtiyacı olan mallarını temin etmektedir (Chuah ve Yingling, 2005:329). VMI'nin tersi olarak tanımlanabilecek bu sisteme göre, amaç, sık ve düzenli aralıklarla sevkiyat yapmaktır. Araçlar tedarikçilere uğrayarak tamamen dolu hale geldikten sonra fabrikaya dönerler. Bu sistem sayesinde aracı depoların ortadan kaldırılması söz konusu olmakta; parsiyel yükler için konsolidasyon imkanı yaratılmakta ve JIT uygulaması mümkün olmaktadır (Gümüş, <http://www.asosindex.com>).

Ana çıkış noktası Amerika'daki sütçüler olduğu için süt-dağıtımını adını alan bu uygulamaya göre, sütçüler bir önceki gün dolaştıkları kapılara belli miktarda şişe bıraktıkları için, bir sonraki gün de aynı kapılara kaç adet süt şişesi bırakmaları gerektiğini bilmektedirler. Bu nedenle de yetecek kadar süt alarak her kapıda buldukları boş şişeleri dolu süt şişesi ile değiştirmektedirler. Ay sonlarında her kapıya kaç süt bıraktıkları bilgisiyle faturasını kesmekte ve tahsilatlarını yapmaktadırlar (Yıldıztekin, www.kobifinans.com.tr).

1.7.6. Çapraz Dağıtım

Çapraz dağıtım yönetimine (Cross-Docking) göre, tedarikçiden alıcıya varana kadar stoklanmayan ürünler, aynı hedef doğrultusunda çıkış ve varış noktalarına göre konsolide edilmektedir. Bu yöntemde ürünler dağıtım noktalarından stoklanmadan gönderilmektedir. Çapraz dağıtım merkezlerinde bu ürünler alıcıların isteklerine göre parçalanmaktadır (Gümüş, <http://www.asosindex.com>).

Diğer bir tanımlamaya göre, mallar tedarikçiler veya araçlar arasında, minimum depolama hizmeti ile transfer edilmektedir. çapraz dağıtımın en büyük yararlarından biri, depolama ve stok seviyelerini, ve aynı zamanda elleçleme maliyetlerini minimize etmesidir. Ayrıca firmaların nakliye harcamalarını da azaltmaktadır (Saxena, 2007:24).

1.7.7. Kombine Taşımacılık

Özellikle uluslararası faaliyetlerin yoğunlaştığı bugünlerde, her biri farklı yapıdaki lojistik operasyonlarının bütünleştirilmesi gerekliliği kombine taşımacılığı doğurmuştur. Bu sistem içerisinde kara, deniz, hava ve tren gibi temel taşıma teknikleri kullanılarak gümrükleme, elleçleme ve depolama vb. faaliyetler de etkili

ve verimli bir şekilde gerçekleşmektedir. Rekabet için firmaların ana faaliyetlerine odaklanmaları gerektiğinden, karmaşık taşımacılık faaliyetleri ile zaman ve güç kaybı olmaması için konusunda uzman kişilerden destek alarak malların zamanında müşterilere ulaştırılması ve bu sayede müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003:40).

1.7.8. Tersine Lojistik

Lojistik hammadde temininden üretime kadarki işlevlerden oluşan “malzeme yönetimi” ve üretim tesislerinden müşteriye kadar olan hareketlerden oluşan “dağıtım” olarak iki süreçten oluşmaktadır. Tersine lojistik (reverse logistics) ise, iade malların, hatalı veya defolu olarak gönderilen ürünlerin fabrika satış mağazalarına, indirimli satış yerlerine; kullanıldıktan sonra atılan ambalajların, kutuların ve kapların geri dönüşüm merkezlerine ulaşmasını sağlar. Üretilen malların %5-%10’unun geri dönmesi beklenirken, bu ürünleri alan müşterilerin, ürünlerin yaklaşık %35’ini geri getirdikleri gözlenmiştir (Kasilingam, www.utikad.org.tr).

Lojistik maliyetleri açısından bakıldığında, firmaların tersine lojistik için yaptıkları harcamalar için net rakamlar belirleyemedikleri görülmektedir. Amerika’da yapılan bir çalışmaya göre lojistik harcamalarının yaklaşık %4’ünün tersine lojistik için yapıldığını ortaya koymaktadır (Baki, 2004:78a)

Müşteri memnuniyeti açısından da önemli bir kavram olan tersine lojistik, tüketici pazarındaki veya örgütsel pazarlardaki kullanılmayan, işe yaramayan ürünlerin geri dönüşümünü sağlamaktadır. Böylelikle doğaya zarar vermeyen bu atıl durumdaki ürünler, yeniden üretim ortamına alınarak tekrar değerlendirilebilmektedir (Çancı ve Erdal, 2003:46)

1.7.9. Bütünleşik Lojistik

Tersine lojistik ile birlikte de değerlendirilebilecek bütünleşik lojistiğe göre, mağazalardan paketlenme malzemeleri ile iadeler toplanırken, yeni ürün teslimatının da bunlarla eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesidir. Bu tanıma göre, en yüksek verimliliğin elde edilebilmesi için dağıtım ile geriye doğru hareket birleştirilmektedir. Bahsedilen verimliliği sağlayabilmek için de geri dönüşüm merkezlerinin, son kullanıcılara göre belirlenmesi yararlı olacaktır (Kasilingam,

1.8. Lojistiğin Geleceği ve Küreselleşme

Dünyanın diğer bir ucunda da olsa mesafelerin artık bir öneminin kalmadığı, küreselleşmenin etkisi ile üretim ve pazarlamanın kritik önem taşıdığı bugünlerde, global lojistikte; uzaklık, talep, ürün farklılığı, ve dokümantasyon alanlarında belirsizlik vardır. Bu nedenle üretim ve pazarlama ile global lojistik uzmanlığının birleşmesi ile pazardaki beklenen büyüme sağlanabilecektir.

Küresel operasyonlar nedeni ile lojistik faaliyetlerinde “karmaşıklık” ve maliyet artışı” ister istemez kendini göstermektedir. Artan teslim süreleri ve pazarın sürekli genişlemesi nedeniyle bu genişleyen pazar hakkında her geçen gün daha az bilgiye ulaşılması, firmalar açısından lojistik faaliyetlerin kontrolünü zorlaştırmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile rekabet avantajını artırmak isteyen firmaların dikkate alması gereken yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Orhan, 2003:68):

- Müşteri servis seviyelerinin gelişimi,
- Entegre edilmiş taşıma ve sipariş işleme sistemlerinin uygulamaya konması
- Ürünlerin bir pazardan diğer pazarlara kaydırılmalarıyla hızlı değişim gösteren pazara tepki gösterilmesi,
- Bir pazardaki problem çözme tekniklerinin diğer bütün pazarlara uygulanması
- Yalnız ürün tasarımı ve geliştirilmesi değil, lojistiğin de AR-GE masraflarına ortak edilmesi

Yukarıdaki faktörler göz önüne alındığında, dünyanın önde gelen uluslararası taşımacılık firması TNT’nin başkanı Alan Jones’a göre “pazara yeni girmek isteyen firmaların öncelikle uluslar arası network üzerinden kapıdan kapıya ulaştırma, dağıtım yapabilmelerine olanak sağlayan bir alt yapı geliştirmeleri gerekir ki bu, son derece pahalı ve zahmetli bir iştir” (Demirel, 2002:70)

Ayrıca, ülkelerin gerçekleştirdikleri ekonomik büyümelere paralel olarak, lojistik ve taşımacılık sektörleri de büyüme kaydetmektedir. Özellikle Avrupa Birliği'ne giren ülkelerde göze çarpan büyüme ile birlikte, lojistik sektöründe dünyada cirosal anlamda önemli artışlar meydana geldiği gözlenmektedir (Araştırma Servisi, 2005:6).

1.9. İç Kaynak Kullanımı (Insourcing)

Lojistik operasyonlarının tamamının firmanın kendi kaynakları ile karşılandığı bu sistemde, firmanın kendi araçları, kendi şoförleri, depoları bulunmaktadır. Şirket organizasyon ve faaliyetleri ile orantılı olarak lojistik operasyon becerileri de artar. Sürekli denetim altında olan hizmet kalitesi ve lojistik maliyetleri sayesinde, müşterilerden gelen talep veya şikayetlere çok çabuk yanıt verilebilmektedir. Firmaları iç kaynak kullanmaya iten sebeplerin başında, kamyon şoförleri veya diğer lojistik sağlayan elemanlarla olabilecek iletişim kopukluğunu, kendi iç kaynaklarını kullandıkları takdirde yaşamayacaklarını düşünmeleri gelmektedir. Firmaların iç kaynak kullanmalarının sebebi, lojistik fonksiyonlarının gittikçe artan önemidir (Bilginer, 1999:11)

1.10. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Literatürde “outsourcing”, “dışsal tedarik”, “dış kaynaktan faydalanma” vb. gibi tanımlarına yer verilen dış kaynak kullanımı; “işletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması” olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 2004:6)

Bir başka tanıma göre ise, organizasyonlar tarafından ihtiyaç duyulan bir ve ya birden fazla aktivitelerin dışarıdan temin edilmesine stratejik olarak karar vermektir (Hong, Chin ve Liu, 2004:18).

Engelke, Kraker ve Neale tarafından, dış kaynak kullanımına (DKK) ilişkin daha ayrıntılı tanımlamalar şöyle yapılmıştır:

- Engelke; dış kaynak kullanımını, seçilmiş mal ve hizmetlerin işletme dışından sağlanması için karar verme,

- Kraker; daha önce kullanılmamış yeni tedarikçilerin bilgi, deneyim ve yaratıcılığından istifade ederek hammadde, mal, bunların bileşenleri ve hizmetlerin güvenilir bir şekilde dağıtımı için yeni tedarikçilerin bulunması
- Neale; belli faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesinin, işletme dışında üçüncü bir tarafa devredilmesidir. (Embleton, 1998:94)

1990’larda ün kazanan yap-veya-satın al kararının bir türü olarak ortaya çıkan dış kaynak kullanımı, basit olarak “yap” kararının tam tersi olarak yorumlanmaya başlanmıştır. Temizlik, yiyecek ve güvenlik hizmetleri gibi bazı aktivitelerde uzun yıllardır dış kaynak kullanılıyor olsa da, bilgi sistemleri (IS), dış kaynak kullanımında hedef olarak büyük dikkat çekmektedir. 1990’ların ortalarında dünya çapında, bilgi sistemlerinin dış kaynak kullanımının 50 milyar \$ olduğu tespit edilmiş ve hızla bu rakamın artacağı tahmin edilmektedir (Fearon ve Johnson, 2002:300).

Şirketlerin, küreselleşme ve teknolojiye hızlı değişim karşısında, rekabetçi olmalarını sağlayabilmek için, aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Mersin, 2002:1)

Bilinçlenen müşteriler, ürünlerin kendi isteklerine göre özelleştirilmesini ve yine kendi istedikleri zamanda ve miktarda tedarik edilmesini talep etmektedirler. Ani dalgalanmaların sıkça yaşandığı bugünün koşullarında, ülke ekonomisinde ve küresel ekonomide meydana gelecek bu gibi bir hareketlilik şirketlerin gelecekleri açısından riskler taşıdığından, firmalar zorunlu olarak stratejilerinde bir takım değişiklikler yapmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı bu değişikliklerin başında yer almaktadır. Bu sayede, değişimlere uyum sağlayabilecek, piyasadaki olumsuz hareketliliklerden daha az etkilenecek, teknoloji ve bilgiden daha çok yararlanabilecektir.

Dış kaynak kullanan bir şirket lojistik faaliyetlerine yapacağı sermaye yatırımlarını azaltırken, firma kendi ana yetkinliklerine odaklanabilir, stoklarını azaltabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık verme oranı artarken de lojistik harcamalarını azaltabilmektedir (Hong, Chin ve Liu, 2004:18).

Geleneksel satın alma yöntemi ile dış kaynak kullanımı (DKK) karşılaştırıldığında, birbirlerinden farklı olarak tedarikçi ile DKK hizmetinden yararlanan firma arasında stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu stratejik ilişki sayesinde her iki firmanın da yüksek performans-düşük maliyet açısından ortak bir çaba oluşmakta, böylelikle risk paylaşılmaktadır. DKK'da, alıcı firma, tedarikçi firmadan işletme içerisindeki operasyonlarında alacağı DKK hizmeti sonucunda ne gibi faydalar elde etmek istediğini bildirmelidir (Mersin, 2002:1).

Birden fazla lojistik hizmetin, tek bir sözleşme ile yaptırılması olarak ifade edilen lojistik dış hizmetlerde kaynak kullanımı (LHDKK) ile geleneksel satın alma yaklaşımı arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. LHDKK ve geleneksel yaklaşım arasındaki fark aşağıdaki şekil yardımı ile açıklanmıştır (Mersin, 2002:2):

<u>Satın Alma Yaklaşımı</u>
• Çözümler standart
• Amaç masrafların en aza indirgenmesi
• Genellikle tek boyulu
• Daha kısıtlı alanda uzmanlık gereksinimi
• 1-2 yıllık sözleşmeler
• Sözleşme görüşmeleri kısa
• Firmalar arasındaki bağ zayıf, hizmet sağlayan firmayı değiştirmek kolay
<u>DKK Yaklaşımı</u>
• Çözümler müşteriye özel
• Amaç toplam maliyeti en aza indirmek
• Çok boyutlu bütünleşik sistem
• Geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenek gereksinimi
• Daha uzun süreli sözleşmeler
• Sözleşme görüşmeleri uzun
• Firmalar arasındaki bağ daha güçlü, hizmet sağlayan firmayı değiştirmek zor ve maliyetli

Şekil 1. Satın Alma Yaklaşımı ile DKK Yaklaşımı Arasındaki Farklar (Kaynak: Baki, 2004:91a)

“Dış kaynak kullanımı ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanmaktaydı. Ancak bugün dış kaynak kullanımı yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini almıştır” (Özgil, 2002:17).

“Toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak amacı ile ortaya çıkan DKK, yanlış maliyet amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılmaktadır” (Özgil, 2002:17).

Lojistikte dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları yöneticilerin firma faaliyetleri üzerindeki kontrol kaybı, önemli bilgilere ulaşmada güçlük çekilmesi, yanlış tedarikçinin seçilme ihtimalidir (Hong, Chin ve Liu, 2004:18).

1.10.1. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

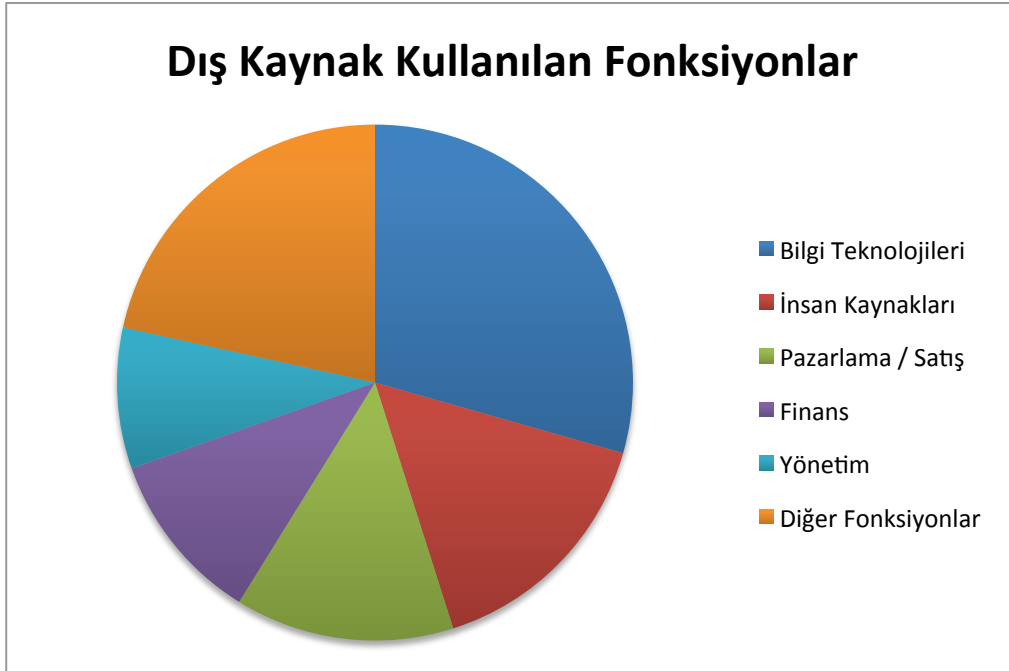
Firmaların, başkaları tarafından taklit edilmesi oldukça zor olan, rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan özelliklere “ana yetkinlik” denilmektedir (Mersin, 2002:2). Mersin’e göre; Nike’ın tasarım gücü, Honda’nın motor üretimindeki uzmanlığı ve Sony’nin her şeyin küçüğünü yapma becerisi bu ana yetkinliğe örnektir. Yukarıda tanımlanan ana yetkinliklerine göre hedef ve süreçlerini tasarlayan firmalar, daha etkili ve verimli çalışabileceklerdir. Bu nedenle firmalar ana yetkinliklerini kaybetmemek için kendi faaliyetlerine odaklanmalıdırlar. Bu faaliyetlere odaklanmaları için de bir takım süreç ve faaliyetlerinde dış kaynak kullanımından yararlanmaları gerekecektir.

Dış kaynak kullanım oranı özellikle bir takım alanlarda artış göstermiştir. Bu alanlar (Özgil, 2004:8):

- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi teknolojileri

- Müşteri hizmetleri
- Muhasebe-finance
- Lojistik-nakliye
- İdari işler
- Satış-pazarlama
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve oto kiralama,
- Üretim, emlak ve yönetim

Dun & Bradstreet And The Outsourcing Institute tarafından 1997 yılında uygulanan bir ankete göre, dış kaynak olarak kullanılan fonksiyonlar şöyledir: bilgi teknolojileri (%30), insan kaynakları (%16), pazarlama / satış (%14), finans (%11), yönetim (%9), ve diğer fonksiyonlar (%22) (Fearon ve Johnson, 2002:301).



Şekil 2: Dun&Bradstreet And The Outsourcing Institute Tarafından Uygulanan Ankete Göre DKK Fonksiyonlarının Sektörlere Göre Dağılımı

İKİNCİ BÖLÜM

2. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı yaklaşımında, uzun soluklu hizmet alımı, o anki ihtiyaçlara çözüm önerileri üretilmesi ve de alınan hizmet sonucunda ne gibi faydalar elde edileceği, esas üzerinde durulması gereken noktadır. Son birkaç yılda, özellikle belli endüstriler, üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, müşteri memnuniyeti ve en az stok anlayışları ile birlikte lojistikte dış kaynak kullanımına her geçen gün daha da ilgi duymaktadırlar (Wilding, 2004:628).

Dış kaynak kullanımı, bugün bir önceki yüzyıldaki işleyişinden çok farklıdır. Çoğu nakliye faaliyeti, yalnız nakliye veya yalnız depolama gibi tek bir lojistik hizmet içerip, öncelikli olarak hizmetin fiziksel performansı için yürütülürken, bugün; lojistik dış kaynak kullanımı, bütünleşik lojistik süreçlerinin kontrolünü de içeren orta veya uzun dönemli planlamayı kapsamaktadır (Waters ve Page, 2003:420).

Ekonomik, düzenlemeci ve teknolojik faktörler, lojistik hizmet sektörünün büyümesinin arkasında yatan en önemli güçlerdir. Bu faktörlerin etkilemesi ile de müşteri hizmetini geliştirmek, firmaların daha çok ana yetkinliklerine odaklanmalarını sağlamak, verimliliği artırmak ve iletişim kapasitelerini iyileştirmek gibi fırsatlar firmaların karşısına çıkmaktadır (Leahy ve diğerleri, 1995:5). Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yolunun seçilmesinin altında yatan en önemli sebeplerden biri bu “ana yetkinlik”tir. Kendi işine yoğunlaşarak elindeki mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanabilecektir.

İşletmelerin bulundukları sektöre göre birbirlerinden hem işlevsel hem de yapısal alanda büyük farklılıklar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda, lojistik dış kaynak kullanımını, “ya hep ya hiç” mantığıyla yürütmemek, farklı

kombinasyonların da yapılabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Özellikle depolamada ve de gelişmiş teknoloji gerektiren alanlarda hem iç kaynak hem de dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. İç kaynak ve dış kaynak kullanımının birleşiminin kullanıldığı bazı özel durumlarda en iyi sonuç elde edilebilmektedir (Wilding, 2004:629).

Dış kaynak kullanımı, bir çok endüstri alanında kullanım imkanı bulmaktadır. Bunlardan bir tanesi, güvenli yüksek kalitede özel taşımacılık ve dikkat gerektiren kimya endüstrisidir. Kimyasal ürün üreticileri, son zamanlarda lojistik faaliyetlerinde dışarıdan tedarik yolunu seçmektedirler. Örneğin, Amerika'daki Dow Chemical firması, Menlo Logistics ile çalışmaktadır. Menlo Logistics, Dow Chemical'ın her türlü taşımacılık faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Özellikle, bilgisayarlı ve işlevsel dağıtım sistemi sayesinde Dow'a büyük faydalar sağlamaktadır (Waters ve Page, 2003:421).

2.2. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımındaki büyüme, yeterliliklere odaklanmaya, stoklarda azalmaya ve lojistik yönetiminin bilgisayar programlarının değerlerinin yükselmesine bağlıdır. Organizasyon just-in-time (JIT) modunda çalışıyorsa; stok miktarının az olması, hatalı teslimatlara daha da yer verilmesi anlamına gelir (Fearon ve Johnson, 2002:301).

Lojistik hizmet sunan her türlü hizmet sağlayıcılar, alanında uzman kişiler olmalıdır. Uluslararası lojistik faaliyetleri, özellikle yurtiçindeki lojistik faaliyetleri ile karşılaştırıldığında daha karmaşık görünmekte ve daha fazla uzmanlık gerektirmektedir. Bu sebeple, lojistikte dış kaynak kullanımından yararlanmak, lojistik fonksiyonunun etkinliğinin ve verimliliğin artmasına yardımcı olacaktır. (Rao ve Young, 1994;12). Bir lojistik hizmet veren firmanın sağlayacağı yararların başında maliyetin azaltılması, hizmet seviyelerinin geliştirilmesi, operasyonel esneklik sağlanması, ana yetkinlikler üzerinde yoğunlaşılması, yönetsel değişiklikler gelmektedir (Wilding, 2004: 629).

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının firmalar için üstlendiği en önemli rol, piyasa koşullarında meydana gelebilecek değişimlere ayak uydurmalarına

yardımcı olmaktadır. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı, firmaların rekabet avantajı elde etmelerini sağlamanın yanı sıra, hızlı ve üstün müşteri hizmetleri sayesinde, hizmet verdikleri kuruluşların ürünlerine değer katmalarına, müşteri hizmetlerini geliştirmelerine, yeni pazarlara açılma fırsatı sunmalarına zemin hazırlamaktadır. Tüm bunların gerçekleşmesi de, müşterinin tedarik zincirindeki dinamik etkileşimlerin iyice anlaşılması ile mümkün olabilecektir. Lojistik dış kaynak hizmeti veren firmadan yararlanmanın en önemli sebeplerinden biri de firma içinde hem maliyetleri hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmaktır (Razzaque ve Sheng, 1998:91).

2.3. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler

Dış kaynak kullanımı, klasik bir “yap/satın al” kararının varyasyonudur. Firmalar kendi lojistik organizasyonlarını oluşturmak için yatırım yapabilecekleri gibi, lojistik faaliyetlerinin yerine getirilmesi için dışarıdan da yardım alabilirler. Kalite, kapasite, işgücü ve planlama gibi unsurlar göz önünde bulundurularak, yap ya da satın al kararı şekillenmektedir.

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını, en avantajlı şekilde uygulamak isteyen firmalar en başta dış kaynak kullanılabilecek çeşitli lojistik fonksiyonlarını iyice tanımalıdır. Daha sonra, bu fonksiyonlar arasından spesifik olanlarını belirlemelidir. Bu kararı alacak olan yöneticiler, ürünlerinin ve de şirketlerinin, alacakları lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanım kararından etkileneceklerini bilmek zorundadırlar (Razzaque ve Sheng, 1998:93).

Firmalarla, lojistik dış kaynak sağlayıcıları arasında güvenilir ve maliyet açısından etkili bir ortaklık kurulması gerçekten gereklidir, ancak görüldüğü kadar da kolay değildir. Güvenilir bir ortaklık için harcanan çabalar iki aşamalı olarak gerçekleştirilmelidir. Öncelikle yeni bir ortak seçimi yapılarak, daha iyi hizmet verebilme yeteneğine sahip lojistik dış kaynak tedarikçisi seçilmelidir. İkinci olarak, dış kaynak tedarikçisinin seçimiyle birlikte, güvenilir ortaklığı sağlamak amacıyla bir sistem kurulması önemlidir. Taraflar arasında bilgi ve risk paylaşımı her zaman için gereklidir (Aktaş ve Ulengin, 2005:318).

Firmalar mevcut lojistik yeteneklerini değerlendirirken aşağıdaki sorulara cevap bulmak durumundadırlar (Razzaque ve Sheng, 1998:93):

- Şirketimizde lojistikte dikkate alınması gereken en önemli faktörler nelerdir?
- Lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeterli insan kaynağımız ile uzman lojistik personelimiz var mı?
- Hedeflerimize ulaşabilmek için, lojistik faaliyetlerinde “dış kaynak kullanmak” ya da “kendi kaynaklarından faydalanmak” kararını alırken maliyet-fayda analizini yaptık mı?

2.4. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar

Yakın gelecekte firmaların pazardaki konumlarının daha rekabetçi hale gelmesi ve maliyetlerin azalması lojistik dış kaynak kullanımından doğan en yaygın faydalardır. Lojistik dış kaynak, aktif olarak en fazla uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bu sayede, uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdüren firmalar, lojistik dış kaynak hizmet sağlayıcının tecrübeleri ve uzmanlığı sayesinde gümrük mevzuatı, farklı bir ülkedeki mallarının takibi vs gibi konularla ilgilenmek zorunda kalmayacak, enerjisinin ve yeteneklerinin tamamını kendi asıl işine harcayabilecektir (Leahy ve diğerleri, 1995:6)

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanılması ile dış kaynak pazarı gün geçtikçe büyüyecek, bu hizmetin tedarikçileri profesyonelleşmeye ve sayısız hizmet sunmaya devam edecektir (Fernie, 1999:83). Dış kaynak kullanımının başlıca avantajları şunlardır (Bhatnagar ve diğerleri, 1999:572, Kasilingam, www.utikad.org.tr, Baki, 2004:102):

- Ana İşe Odaklanılması: Bugünkü Pazar koşullarından kaynaklanan karmaşıklık nedeni ile, tedarikçi-üretici-müşteri üçgeni de daha karmaşık bir şekilde yönetilmekte, bu yüzden de daha büyük finans kaynakları, çok yönlü bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerekmektedir. Önemli olan, lojistik dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hedef ne ise, bu hizmetten yararlanmak isteyen firmanın yapması gereken tek şey almak istediği hizmeti tanımlamaktır. Bundan sonrasını dış kaynak şirketine devretmelidir. Hizmet alan stratejiyi

belirlemeli, hedefleri koymalı ve ilişkiyi yönetmelidir. Böylelikle hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmektedir.

- Maliyetin Azaltılması: Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin sahip olduklarından daha büyük ölçeğe sahiptirler. Birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi, nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri yönetmek, kaynakları daha verimli kullanmak durumundadırlar. Böylelikle hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi verimliliği artırıcı avantajları da göz önünde bulundurmak gereklidir.
- Sabit Maliyetin Değişken Maliyete Dönüştürülmesi: Lojistik bilgi sistemlerinin kurulmasında maliyeti yüksek kaynakların öncelikli olarak sağlanması esastır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları ve çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında oluşacak sabit maliyetlere katlanmak durumundadırlar. Dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedirler.
- Maliyetlerin Önceden Bilinmesi: Piyasalardaki ani değişimlere ayak uydurabilme açısından şirketler ortaya çıkan farklı durumlarda maliyetlerin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedirler. Ayrıca pazara ilk kez giren bir firma o ülke ya da pazar koşullarını daha önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizlerle karşılaşabilmektedir. Birçok firma tecrübe ve bilgi yetersizliği sebebiyle lojistik maliyetlerini belirlemede zorlanmaktadır. Diğer yandan hizmeti sunan firma lojistik alanında uzmanlaşmış olduğundan riskleri daha iyi yönetebilmekte, bu anlamda maliyetleri daha iyi analiz edip hizmet alan firmaya çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.
- Hizmet Düzeylerinin Belirlenmesi: Müşterilerinin almak istedikleri ya da planladıkları dış kaynak hizmetinin ayrıntılarını daha önceden belirleyebilen dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketler, burada müşterilerine verdikleri

taahhütleri yerine getirmedikleri takdirde, ne gibi sorunlarla karşılaşabileceklerini bildiklerinden, müşteriler, lojistik dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketlerin kendilerine sundukları taahhütlerine gerçekleştirebilmesini garanti altına almaktadırlar.

- Bilişim Teknolojisinin Doğru Kullanılması: Bugün, lojistik yönetimi ile bilişim teknolojisi iç içe girmiş bulunmaktadır. Bilişim teknolojisinin doru seçimi, uyarlanması ve yönetimi rekabet ortamında büyük katkılar sağlamaktadır. Şöyle ki; bilişim teknolojisini doru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin şekilde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stoklarının artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bilişim teknolojisini etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğu olup, başaramadıkları takdirde önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum; dış kaynak kullanımının sağladığı en önemli faydalardandır.
- Süreçler ve Prosedürler: İyi ve etkin şekilde işleyen lojistik zinciri, birbiriyle ardışık birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da firmanın uyum içerisinde etkileşimiyle mümkündür. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; daha önceden uygulanmış, tanımlı ve iletişimi yapılmış süreçlerin varlığına bağlıdır. İşleyişin her kademesinde ortaya çıkan süreçler sorun olasılığını azalttığı, ortaya çıkan sorunlarda da kolayca çözüme ulaştırmayı sağlamaktadır. Süreçlerin sorunsuz işleyebilmesi için gerekli önlemlerin yansıması, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenmiştir.
- Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu: Firmaların farklı zamanlarda farklı uzmanlık gerektirecek lojistik hizmetlere ihtiyaç duyması, lojistik hizmet sağlayıcılarının geniş bir kaynak havuzuna sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu geniş kaynakları barındıran havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi koordinasyonun sağlanmasını daha kolaylaştırmaktadır. Firmaların özellikle dönemsel kaynak ihtiyaçlarının karşılanmasında dış kaynak kullanımı firmaları büyük esneklik sağlamaktadırlar. Firmaların bu gereksinimlerini kendilerinin

yapması durumunda ise ya dönemsel dar boğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.

- Kaynak Sürekliliği: Çalışanların işten ayrılması, hastalanması veya izin kullanması kaynak sürekliliğini etkilemektedir. Bu gibi olaylar karşısında zor duruma düşmemek için çözüm yolları geliştirmek, lojistik dış kaynak kullanım hizmeti sunacak firmanın yönetmesi gereken bir konudur.
- Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azalması: Lojistik projelerinin maliyetlerinin yükselmesine sebep olan proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği vb., dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketin sorumluluğundadır. Bu hizmetten yararlanan şirket sorumluluk almayacaktır.

2.5. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar ve Engeller

Yukarıda anlatılan dış kaynak kullanımının sağladığı birçok yararının yanı sıra dış kaynak kullanımı özellikle hizmet veren ve hizmet alan firmalar arasındaki ilişkinin doğru tanımlanıp yönetilmediği durumlarda çeşitli sorunlar yaşanmasına yol açabilir. Bu sorunlar da beraberinde bir takım riskler getirebilmektedir.

Fearon ve Johsona'a göre, dış kaynak kullanımı nedeniyle oluşabilecek dezavantajlar ve riskler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kontrol kaybı,
- Tedarikçi riskine maruz kalma: finansal güç, dış kaynak kullanımına karar verme kaybı, yavaş uygulama, vaat edilenlerin elde edilememesi, duyarlılığın (hassasiyetin olmaması, zayıf kalite)
- Beklenmedik ücretler veya “ekstra kullanım” ücretleri
- Ekonomileri ölçmedeki zorluk,
- Dönüşüm maliyetleri
- Arz sınırlamaları
- Modası geçmiş bir teknolojiye bağımlı kalma olasılığı.

Atilla Yıldıztekin'e göre; üreticiler dış kaynak kullanım aşamalarını hazırlarken, bu oluşum paylaşmamakta, bu nedenle karşılıklı bilgi alışverişi olmadığı için ileride yaşanacak sorunlar veya belki de elde edilebilecek avantajlar ortaya çıkmamaktadır. Hizmet sağlayıcı ve hizmet alıcı arasındaki sözleşmeler herhangi bir olumsuzlukta, hizmetleri geri alma olanağı verdiği için, lojistik hizmet sağlayıcılar sözleşmelere güvenerek operasyonlarını iyileştirecek yatırımları yapmaktan kaçınır hale gelmektedirler (Yıldıztekin, www.kobifinans.com.tr). Ackerman ise, lojistik ortaklıkta ortaya çıkabilecek sorunları şu şekilde sıralamıştır (Baki, 2004:88b):

- Lojistik hizmet alıcı ve satıcı arasında yapılacak iş hakkında gerçekçi bir anlayışa ulaşılamaması,
- Satıcının aşırı söz vermesi ve bu sözleri tutmaması,
- Hizmet başarısızlıklarının lojistik hizmet alıcı tarafından tolere edilememesi,
- Düzenli bir ayrılma prosedürünün anlaşmada belirtilmemesi.

2.6. Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımında Kritik Başarı Faktörleri

Bu hizmetten yararlanacak olan alıcıların, kendilerine lojistik dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçilerden tam anlamıyla tatmin olması gerekir. Ayrıca 3PL ile alıcının arasında bilgi alışverişi, sözleşmelerin açıklığı ve 3PL'nin performansının iyi şekilde izlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Bu performans ölçütleri maliyet, hizmet, verimlilik ve müşteri ve çalışan memnuniyetinin hepsini kapsayacak geniş bir açıya sahip olmalıdır (Wilding, 2004:632)

Ayrıca, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı, işletmelerde ihtiyaç duyulan lojistik hizmetlerinin çok dikkatli bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir (Waters ve Page, 2003:420). Lojistik hizmet sağlayıcı ve bu hizmeti alan firmaların bakış açılarının uyumlu olması kritik başarı faktörlerindendir.

Lojistik dış kaynak hizmeti almaya karar veren firmalar, bu kararlarını hayata geçirmeden bazı maliyet analizleri yapmalıdırlar. İşin maliyeti olarak adlandırılan bu analizde, lojistik aktivitelerinin firma bünyesinde mi yoksa dışarıdan mı sağlanması gerektiğine karar verilir. Oluşabilecek maliyetler; potansiyel ortakla ilgili bilgileri araştırmak için ortaya çıkacak olan bilgi maliyeti, gelecekte oluşabilecek

anlaşmazlıklara karşın görüşmelere ve kontrat hazırlamaya bağı olarak gerçekleşecek pazarlık maliyetleri ve performansı uygulama, anlaşmazlıkları çözme, kontratları tekrar görüşmekten kaynaklanacak uygulama maliyetleridir. Tüm sayılan maliyetler ele alındığında, yapılan analize göre işin maliyeti düşükse, lojistik aktivitelerin piyasadan alınması, yüksekse bu aktivitelerin firma bünyesinde yürütülmesi önerilmektedir (Skjoett-Larsen, 2000:114).

Lojistik işbirliği ile 3PL'yi de karıştırmamak gerekir. Lojistik işbirliği, nakliyeciler ile lojistik hizmet sağlayıcı arasındaki, belli sayıdaki ya da tüm lojistik aktivitelerinin gerçekleştirdiği resmi ya da resmi olmayan uzun soluklu bir ilişkidir. Nakliyeciler ve lojistik hizmet sağlayıcı bu ilişkide kendilerini birbirlerinin ortağı gibi görürler. Bu işbirlikleri daha dar bir açıyla başlasa da, katma değer sağlayan hizmetlere doğru genişletebilirler. Buna karşılık 3 PL fonksiyonel aktivitelerin performansı üzerinde durur.(Halldorson ve Skjoett-Larsen, 2004:193)

3PL kullanımında başarı sağlayabilmek için, dış kaynak kullanımı esnasında ve sonrasında bazı faktörler göz önüne alınmalıdır (Razzaque ve Sheng, 1998:97):

- Dış kaynak kullanım kararı üst yönetim tarafından verilmelidir.
- Lojistik kullanıcılar ve hizmet sağlayıcılar arasındaki iletişimin sağlıklı olması gerekmektedir.
- Firmalar kendi beklenti ve ihtiyaçlarının yanı sıra, lojistik firmaların rol ve sorumluluklarını da açıkça belirlemelidir.
- Firma içindeki içsel iletişim oldukça önemlidir. Yöneticiler, dış kaynak kullanımının ne olduğunu ve ne için yapıldığını herkese ileterek tüm departmanların desteğini almak zorundadırlar.
- Hizmet alan-hizmet sağlayıcı arasındaki karşılıklı güvenin tam ve sağlam olması gerekmektedir.
- Hizmet sağlayıcılar ürünler, teslimatlar ve müşterilerle ilgili hassas bilgileri korumak zorundadırlar. Bu nedenle firmalar arasında projenin başlangıç aşamasında gizlilik anlaşmaları yapılmalıdır.

- Müşteriye odaklanılmalıdır.
- Operasyonel standartlar oluşturulmalıdır.

2.7. Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcıları

Bilişim ve enformasyon teknolojisindeki gelişmelerin lojistik hizmetlerin önemini artırmasıyla taşıma, dağıtım, stoklama gibi hizmetleri içeren 3. Parti Lojistik (3PL-Third Party Logistics) kavramı ortaya çıkmıştır. İşletme içerisindeki karmaşık lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesinde dışsal kaynaklar kullanılması ile yürütülen faaliyetler “üçüncü parti lojistik” (3PL) olarak tanımlanmaktadır. Burada sözü edilen “üçüncü parti” kavramının net bir şekilde anlaşılabilmesi için bunun öncesindeki birinci ve ikinci parti kavramlarının da açıklanması gereklidir (Çancı ve Erdal, 2003:43).

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

Globalleşme karşısında, birçok şirketin işletimsel (operasyonel) yapısı, alıcılar ve satıcılar arasındaki uzun dönemli işbirliği anlaşmaları artarak yaygınlaşmaktadır. Bu faydalar, üretim şirketlerine harici 3PL tedarikçileriyle stratejik ilişkiler oluşturmayı aşlamaktadır. 3PL tedarikçilerinin büyümesinde, son birkaç yılda dünya çapında gözle görülür bir ilgi vardır (Aktaş ve Ulengin. 2005:317). Murphy ve Poist’in yaptığı bir çalışmaya göre; 1998’li yıllarda 3PL kullanımı oldukça düşüken, 3PL hizmetlerini kullananların çoğunluğunun, yakın gelecekte bu tarz kullanımlarının artacağını öne sürmektedirler.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, üç farklı alanda hizmet sunabilmektedirler. Bunlar; yan sanayiden işletmeye malzeme akışı-inbound logistics

(fiziksel tedarik aşamasında), üretim süreçlerinde (dahili işlemler aşamasında) ve işletmelerden alıcılara doğru uzanan malzeme akışı-outbound logistics olarak sıralanabilmektedir.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, uzmanlık alanlarına göre;

- Freight forwarder tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
- Taşıma tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
- Depolama tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
- Finansal tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri,
- Bilgi ve iletişim tabanlı üçüncü parti lojistik şirketleri olarak adlandırılmakta ve bu şekilde faaliyetlerini yürütmektedirler (Çancı ve Erdal, 2003:43)

2.7.1. Üçüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcılarıyla İşbirliği Yapma Nedenleri

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerle işbirliği yapma nedenleri şunlardır (Craig, www.ltdmgt.com; Çancı ve Erdal, 2003:45):

- Lojistik maliyetlerini azaltmak,
- Lojistik operasyonunun kalitesini arttırmak,
- Lojistik yeteneklerini optimize etmek,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak için, müşteri isteklerine karşı daha esnek ve bu beklentilere cevap verecek kapasiteye sahip olmak,
- Elde bulunmayan yetenekler için uzmanlık ve kaynak sağlamak,
- Rakiplerle aynı seviyede olmak,
- Satışları arttırmak,
- Firmanın ana faaliyet alanı üzerine yoğunlaşmak,
- İşgören problemlerinden kaçınmak ve müşteri hizmetlerini geliştirmek,

- Katma değer yeteneklerini (core competencies) geliştirmek,
- Sermaye bağlamaktan kaçınmak,
- Kontrol, düzeltme ve yeni talimat maliyetlerinden kaçınmak,
- Piyasada esneklik ve piyasanın değişen beklentilerine karşı çeviklik kazanmak,
- Operasyonel faaliyetlerdeki avantajların dışında, stratejik çözümler sağlamak ve stratejik ortak elde etmek,
- Talep dalgalanmalarını karşılamak,
- Yeterli düzeyde bilgi ve iletişim teknolojisine sahip olmak,
- Envanter hızını arttırmak,
- Sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmek,
- Operasyonları geliştirmek,

2.7.2. nc Parti Lojistiğin Gelişmesindeki Engeller

nc parti lojistik kavramında sözü edilen satıcı lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya ihtiyaı olan firmalara bu hizmeti sunan şirket iken; alıcı, 3PL firmasının sunduğu hizmetten yararlanacak müşteriyi ifade etmektedir. 3PL'nin gelişmesindeki engeller alıcı ve satıcının beklentileri, anlayışları ve tecrübeleridir. Bu yüzden, nc parti lojistiğin büyümesinin önündeki engeller yaygın olarak iki alanda toplanmıştır (Kasilingam, www.utikad.org.tr):

Alıcının Sınırlamaları:

- Birinci sınırlama: Normal şartlar altında, lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giden bir firma, bu faaliyetlerinin tamamı için dış kaynak kullanıyorsa, bu yaklaşımın işletme açısından maliyetlerine ve de verimliliğine olan etkisini ölçmek oldukça kolay olacaktır. Ancak faaliyetlerinin tamamında değil de, yalnızca bir veya birkaç alanda dış kaynaktan yararlanmak isteyen şirketlerin beklenti ve bu beklentilerinin gerçekleşme oranlarını net olarak belirlemek mümkün olmayacaktır. Herhangi bir süreci geliştirmek açık, basit

ve kullanımı kolay ölçütlerin kullanılması ile gerçekleştirilebilir.

- İkinci sınırlama: “Dış kaynaklardan edinilecek işlevler her zaman birileri olmayabilir; dışarıdaki bir satıcıya olan ihtiyaç, maliyeti azaltma veya hizmeti geliştirme anlamında da olabilir. Dış kaynaklardan edinme fikrine dayanarak örgüt içindeki bazı birimlerin satılması çok iyi olabilir”
- Üçüncü sınırlama: Uzmanlık ile ilgili olan bu sınırlamaya göre, tüm üçüncü parti hizmet sağlayıcılar tüm lojistik işlevlerinde uzman olmadıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Lojistik hizmet sağlayıcıları seçerken detaylı bir araştırma yapılması, ve şirketin ihtiyaçlarının neler olabileceğini daha iyi bilebilecek çalışanların görüşlerinin alınması, bu sınırlamanın önüne geçilmesinde yararlı olacaktır.

Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Sınırlamaları:

3PL’ler, rekabet ortamında sürekli değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek ve fiyata duyarlılığın her geçen daha artması nedeniyle rekabet yeteneğini koruyabilmek için bazı zorluklarla başa çıkmalıdır.

- Birinci sınırlama: Lojistik dış kaynak hizmeti sağlayan şirketlerin diğer 3PL şirketleri ve de hizmet verdikleri firmaların kendi içlerindeki bölümlerle olan rekabetleri piyasadaki fiyatları da etkilemektedir. Artan rekabet nedeni ile uygulana fiyatlar düşmekte, bu nedenle de düşük kar marjlarının oluşmasına neden olmaktadır. Eğer hizmet sağlayıcılar maliyetleri düşürmek için bir program başlatırlarsa, bu hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecek, bunun sonucunda memnuniyetsiz müşterilerin, iptallerin veya yenilenmeyen sözleşmelerin oluşması ihtimali doğacaktır.
- İkinci sınırlama: Bir tedarik zinciri içerisindeki lojistik işlevlerinin çeşitliliği nedeni ile, bir lojistik hizmet tedarikçisi, uzmanlaştığı bir takım alanlar dışında kalan faaliyetlerde bu uzmanlığını kullanamayabilecektir. Bu sebeple de firmanın 3PL’in sunmasını beklediği tedarik zinciri çözümlerini veremeyebilirler.

- Üçüncü sınırlama: İşletmelerin lojistik dış kaynak kullanma kararı almaları, hali hazırda şirket bünyesinde bu faaliyetleri sürdüren bir takım birimlerin başka birimlere kaydırılmasına ya da tamamen kapatılmasına neden olacaktır. Bu nedenle, hizmetlerini tam anlamıyla pazarlamakta güçlük çekmektedirler. Bu yüzden, üçüncü parti lojistik sözleşmelerinin çoğu doğrudan şirketin genel müdürü ile finans müdürü tarafından sonuçlandırılır.

2.7.3. Üçüncü Parti Lojistik ve Risk

Yukarıdaki bölümlerde sayılan tüm faydalarının yanı sıra bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Üçüncü parti lojistik servis sağlayıcılarından hizmet almanın işletme için taşıyacağı riskler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

2.7.3.1. Stratejik Risk

Kendi lojistik operasyonları ile rekabet avantajı elde eden bir firma, bu faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısından yararlandığında, elde edeceği faydaları kaybedebilir. Dış kaynağa bağlı olması nedeni ile, operasyonlar üzerindeki denetimini kaybetmenin yanı sıra, rekabet önceliklerinin ve gizliliğinin azalması söz konusu olabilecektir (Tan, 2003:3).

2.7.3.2. Ticari Risk

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısının profesyonellik ve kalite düzeyi açısından piyasadaki imajı, hizmet verdikleri firmayı da yakından ilgilendirmektedir. Lojistik hizmet tedarikçisinin burada kötü bir imaj sergilemesi, dışarıdan hizmeti alan firma ile ilişkilendirileceğinden, alıcı firmanın imajı açısından da bir takım riskler taşımaktadır (Çancı ve Erdal, 2003:47).

2.7.3.3. Yönetim Riski

Dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetlerin hizmet kalitesi ve firmaya sağladığı maliyet avantajının her iki taraf açısından denetlenebilir ve takip edilebilir olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanan firmanın bu faaliyetlerin yönetiminde kontrolü kaybetmesi riskinin firmalar açısından hayati önemi vardır (Çancı ve Erdal, 2003:47).

2.8. Dördüncü Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları (4PL)

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının sadece taşımacılık ve depolamaya konsantre oldukları durumlarda, arz zincirleri içerisinde gerçekleşen operasyonlarda gereken desteği verememektedirler. Farklı lojistik fonksiyonlarında, bütünleşik hizmet talep eden alıcıların isteklerine cevap verememektedirler. Bu yüzden dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları ortaya çıkmıştır (Atlas, www.biymed.com)

İşletmeler bir çok farklı sebepler nedeni ile dış kaynak kullanırlar. Bunların başlıcaları rakiplerle başa çıkabilmek, rekabet avantajı elde etmek, kapasite artırmak, satışları artırmak, sunulan hizmeti geliştirmek, stokları azaltmak, nakit akışını geliştirmek, sabit maliyeti değişken maliyete dönüştürmek vs.dir. Dördüncü parti lojistik servis sağlayıcıları iş süreçlerinin dış kaynak yoluyla alınmasını sağlamaktadırlar.

Firmalar, malın üretiminden son tüketicisine ulaşan kadarki faaliyetlerin tamamını içeren bir hizmet sürecini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Sadece nakliye işini gerçekleştiren bir yapıdan çıkmaya çalışan firmalar, tedarik zinciri içerisindeki ürün, servis ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde taşınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Yalnızca nakliye hizmeti vermekten uzaklaşan lojistik şirketleri, her ne kadar burada tanımlanan bir yapının içine girmiş de olsalar, tedarik zinciri içerisindeki üretimden tüketime kadar olan süreçler içerisinde nakliyenin yine de en önemli operasyonlardan birisi olduğunu unutmamalıdır (Yıldıztekin, 2002:44).

Dördüncü parti lojistik kavramının özü, işletmelere yalnızca dış kaynak hizmeti vermek değil, işletme süreçlerinin de dış kaynak yardımıyla organize edilmesi (BPO:Business Process Outsourcing) ni sağlamaktır. Üçüncü parti lojistik hizmet anlayışındaki lojistik faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının konusunda uzman kişilere bırakılmasından farklı olarak; dördüncü parti lojistik yaklaşımı, dışarıdaki uzman firmanın bilgi, deneyim ve teknolojisi de alarak işletme süreçlerini yeniden tasarlar (BPR: Business Process Re-engineering). Dördüncü Parti Lojistik hizmet sağlama anlayışı ile firmalar müşterileri için, her birinin ihtiyaçlarına göre çözümler üretirler (Çancı ve Erdal, 2003:48).

Dördüncü parti lojistik şirketleri bilgi teknolojilerini de kullanarak, dış kaynaktan yararlanacak firmanın ihtiyaç duyulan lojistik faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlayacak en başarılı üçüncü parti hizmet sağlayıcılarının seçilmesini ve bunların koordinasyonlarını sağlamaktadırlar. Tedarik zinciri yönetimindeki başarı ile üçüncü parti lojistik işletmeleri arasındaki koordinasyon ve uyumun sağlanmasında, bilgi teknolojisi çok önemli yer tutmaktadır. 4PL şirketi, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi organizasyonunun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü parti lojistik şirketleri ile bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricisidir.

Dördüncü parti lojistik firmaları, organizasyonların arz zinciri çözümlerini değerlendirir, dizayn eder, oluşturur ve işletmesini sağlayarak kendi uzmanlık alanında hizmet sağlamış olur. Dördüncü parti ile üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar arasındaki farka bakıldığında, 3PL'ler taşımacılık ve depolamaya odaklanmışken, 4PL'ler müşterilerin entegre çözüm isteklerini karşılamaya yöneliktir (Ataş, www.biymed.com)

2.8.1. Dördüncü Parti Lojistiğin Aşamaları

Bütüncül bir dördüncü parti lojistik arz zinciri çözümü 4 farklı fazı içermektedir (Ataş, www.biymed.com):

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

Yeniden Keşfetme: En önemli aşama olan yeniden keşfetme aşamasında, arz zincirinin planlanması ve yürütülmesi uyum içerisinde olmalıdır. Bu sebeple, dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı, yönetsel bilgi ve becerilerini kullanarak, arz zincirinin yeniden düzenlenmesini sağlamalıdır. Böylece iş stratejilerinin arz stratejilerine dönüşmesini sağlarlar.

Dönüştürme: Dönüştürme aşamasında, firmalara özgü arz zinciri

fonksiyonlarının, müşterilerin istek ve beklentilerine göre, tedarik zincirindeki aktivite ve süreçleri ile birleştirilmesi sağlanır. Bu bahsedilen fonksiyonlar arasında satış ve operasyon planlama, dağıtım yönetimi, satın alma stratejileri, müşteri destek ve arz zinciri teknolojileri vb. yer almaktadır.

Uygulama: Üçüncü evre olan uygulama aşamasında müşteriler ve servis sağlayıcılar ile firma arasında sistem entegrasyonu ve dördüncü parti lojistik dağıtım takımlarında işleyiş süreçlerinde dönüşümü kapsayan fikir grupları oluşur. Bu aşamada „insan“, kritik başarı faktörünü oluşturur. Stratejilerin ve iş süreçlerinin iyi dizayn edilmiş olmalarına rağmen, bunların uygulamalarındaki başarısızlık müşteri beklentilerinin karşılanamaması sonucunu doğurur.

Yürütme: Yürütme aşamasında, dördüncü parti lojistik sağlayıcı, klasik taşıma yönetimi ve depolama operasyonlarından farklı olarak, değişik arz zinciri fonksiyonlarının sorumluluğunu almaktadır. Şirketler, tedarik zinciri aktivitelerini birer birer outsource etmek yerine, tamamını bir dördüncü parti lojistik sağlayıcıya outsource edebilir, böylelikle hem zaman tasarrufu sağlamış olur, hem de kendi ana faaliyetlerine yoğunlaşarak rekabet avantajını artırmanın yollarını arayabilecektir.

2.8.2. Dördüncü Parti Lojistik Firmalarının Sunduğu Hizmetler

Dördüncü parti lojistik firmaları aşağıdaki hizmetleri sunabilmektedir (Çancı ve Erdal, 2003:48):

- Taşıma hizmetlerinin yanında dağıtım ve depolama gibi diğer lojistik faaliyetlerini de entegre bir biçimde sağlanması,
- Lojistik alanındaki değişimlerle birlikte organizasyonel konulardaki gelişmeleri de birleştirerek, işletme yönetimine sunulması,
- Dördüncü parti lojistik sağlayıcılar, çalıştıkları firmaların işlerini kısa süre içerisinde öğrenerek firma müşterileri için daha iyi lojistik çözümler üretilmesi,
- Dördüncü parti lojistik şirketleri güçlü teknoloji alt yapılarıyla başarılı bir tedarik zinciri uygulaması meydana getirilmesi.

2.8.3. Dördüncü Parti Lojistik Yaklaşımının Yararları

Geleneksel yaklaşımlar yalnızca operasyon maliyetleri azaltma ve aktif transferi üzerinde odaklanırken, 4PL yaklaşımının sağladığı farklı yararlar bulunmaktadır. Bu yararların başında gelir artışı gelmektedir. Ürün kalitesi ile müşteri hizmetlerinde sağlanacak gelişmelerin temelini oluşturan gelir artışı sayesinde, tedarik zincirine odaklanılması sağlanacaktır. Ayrıca arz zincirinin etkili bir şekilde yönetilmesi, operasyonel maliyetlerin azalmasına, teslimatların zamanında yapılması ve planlamanın doğru yapılması da çalışma sermayelerinin artmasına yol açacaktır. Bunun en büyük etkenlerinden biri de doğru planlama sayesinde stok seviyelerinin azalmasıdır. Tüm bunlara ek olarak, sabit değerlerin azalması ile, firmalar ar-ge çalışmalarına, satış pazarlama gibi piyasaya tutundurma faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabileceklerdir (Atlas, www.biymed.com).

2.8.4. Dördüncü Parti Lojistik Firmasının Sahip Olması Gereken Yetenek ve Bilgiler

4PL firmasının müşterilerinin kendisinden beklediği bütünsel çözüm önerileri sunabilmesi için, bazı yetenek ve bilgileri sahip olmalıdır. 4PL hizmeti alan firmaların, bu hizmet sağlayıcıları değerlendirebilmeleri için gerekli kriterler şu şekilde sıralanabilir (Atlas, www.biymed.com):

- Arz zinciri entegrasyon teknolojilerinde ve dış kaynaklama imkanlarında etkili olmalı,
- Global kaynaklara erişebilme yeteneğine sahip olmalı,
- Arz zinciri stratejisi, süreçlerin yeniden dizaynı, teknolojik entegrasyon ve yönetim alanlarında etkin olmalı,
- Bünyesinde iş süreçleri yönetimi ve dış kaynaklama (outsourcing) konularında tecrübeli arz zinciri profesyonelleri barındırmalı,
- Çok sayıda ve farklı alanlarda bulunan servis sağlayıcıları yönetebilme ve organize edebilme yeteneğine sahip bulunmalı,
- Organizasyonel değişim gereksinimlerini karşılayabilmelidir.

2.9. Üçüncü Parti Lojistik İle Dördüncü Parti Lojistik Arasındaki Fark

Dış kaynak kullanımında 4. parti tedarik zinciri yönetiminde çok yeni bir kavramdır. Tedarik zinciri yönetiminin içinde kalan tüm bileşenler bir arada veya parçalar halinde dış kaynak kullanımına açılması risklerin belli oranlarda paylaşabileceği şekilde yeni bir boyut kazandırılmasıdır (Ersoy, www.ekol.com).

Danışmanlık firması Accenture'nin yaptığı tanıma göre dördüncü boyut tedarik zincirindeki tedarikçiler kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini uygulayan ve 3PL'lere tedarik zinciri çözümlerini adapte etmeye çalışan tedarik zincirindeki bir unsurdur. Bu yeni tip lojistik hizmet, tedarik zincirlerinde lojistik hizmetlerinin bütünleşmesini isteyen firmalara daha yüksek seviyede stratejik bir destek sağlamayı amaçlamaktadır (Waters, 1999:226).

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, riskleri ancak üstlendikleri hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılı olarak, performans ölçüm kriterleri ile (key performance indicators) kendi performanslarının iyiliği ve kötülüğü ölçüsünde bir ödül ceza sistemine göre almaktadırlar. Bu da 4.partinin diğer partilerden farkını göstermektedir. 4. partideki risk; tedarikçiyi ve alıcıyı eşit oranda etkileyen bir risktir. Bu risk ise tedarikçinin performansından öte verilen hizmetin sonucuyla ilgilidir (Ersoy, www.ekol.com).

Planlama hatasından, siparişin erken verilmesinden dolayı, üretimin, eğer alınan mal bir ham maddeyse ham madde baskısı yüzünden üretim evrelerinin şaşmasına yol açabilir. Diğer bir taraftan; yine planlamada yapılabilecek bir hatada, geç sipariş verilmesi durumunda, üretim bandının ürünsüz kalması, üretim için gerekli hammaddeyi bulamaması, üretim hattının durmasına bile yol açabilir. Buradaki risk çeşitleri bazı sektörler için yaşamsal önem taşıyabilir, bazıları için taşımayabilir. Örneğin, orta çaplı tekstil/konfeksiyon endüstrisinin üretim hattının bir gün durmasının maliyeti çok büyük olmayabilir. Ancak bir otomobil üreticisi ya da otomotiv sanayisi bölümünde bir kuruluş olduğu düşünülürse, üretimin bir anlık durması çok büyük maddi kayıplara yol açabilir. Ayrıca, planlamada yapılacak bir hata, hizmet sağlayana ekstra bir yük getirecek kendi depolarını gereksiz yere stoklarıyla doldurmak zorunda bırakacaktır. Dikkat edilmesi gereken nokta: üçüncü parti lojistikteki risk, hizmet sağlayanın başarı performansına göre ödüllendirilmesi

ve cezalandırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. 4. boyutta hizmet sağlayıcı stratejik bir iş ortağı haline gelir, buradaki başarı veya başarısızlıklar, direk hizmetten faydalananın süreçlerini veya hizmet sağlayanın kendi yaşamsal süreçlerini etkileyebilecek riskler oluşturabilir.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar müşterilerinin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değillerdir. Her biri işletmelerin farklı faaliyetlerine fazlasıyla odaklanmaktadır. Yönetime gereğinden fazla odaklanan üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, iş süreçlerini göz önünde bulundurmaz ve de yeni fırsatları, yeni değerler yaratma şansını kaçırmaları söz konusu olmaktadır. Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, iş süreçlerinin dış kaynak yoluyla alınmasında yeni bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni lojistik hizmeti, işletmelerin tedarik zincirlerindeki kritik süreçlerin yürütme imkanı sağlar (Craig, www.ltdmngmt.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. REKABET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE DKK İLE İLİŞKİSİ

3.1. Rekabet

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Bu terim ülkeler, işletmecilik, iktisat, çevrebilim, spor ve sanat dallarını gibi alanlarda sıkça kullanılır. Rekabet iki ya da daha çok güç, kuruluş, işletme, sistem, birey, ya da grup arasında yer almaktadır (www.turkcebilgi.com).

İşletmelerde kullanılan rekabet kavramı ise iki veya daha fazla işletmenin belirli bir tüketici grubunu hedefleyerek belirli bir üretime, hizmete ilişkin etkinlik ve verimliliğini artırarak rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmasıdır(<http://business.yourdictionary.com>). İşletme yazınında rekabet kavramının; “müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneği” olduğu görüşü geniş ölçüde kabul görmektedir.(Zerenler,vd,2007:654)

3.2. Rekabet Gücü

Rekabet gücü, bir ülkede bir endüstrinin/sektörün diğer ülkelerdeki aynı endüstrilere/sektörlere göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratabilme gücü olarak ifade edilebilir. Bir ülkenin ürettiği ürünlerde bir başka ülkenin ürettiği ürünler ile kıyaslanması noktasında fiyat, kalite ve tasarım gibi bazı noktalarda yarışabilecek seviyede olması gerekmektedir. Rekabet gücü, hâlihazırdaki sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre olan durumlarını ortaya koyma konusunda katkı sağlar. Bazı işletmeler, rekabet gücünü üretkenlik, birim üretimde meydana gelen katma değer miktarı ve bunun artma oranı olarak ifade ederken, bazıları alıcıların tüm ürün alternatifleri içinden, kendi ürünlerini tercih etmek konusunda ikna edebilmesi olarak ifade etmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı: 2008:106).

Rekabetin tanımlanmasında veya ölçülmesinde ortaya çıkan temel zorluk, rekabetin ülke, bölge veya iktisadi oluşumlar açısından farklılık göstermesidir. Rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş herhangi bir tanımının olmadığını belirten Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir (Reinert, 1994: 2).

3.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine oranla daha düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi kriterler bakımından rakiplerine denk veya rakiplerinden daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Ada ve Ergen, 2008: 57) Tam rekabet koşullarının gerçekleştiği bir piyasada, hâlihazırda sunulan ürünün piyasa fiyatının üzerinde bir maliyete sahip olması söz konusu olduğunda, firmanın rekabet gücünün düşük olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan, ürettiği ürünü ortalama maliyetlerin üzerinde bir fiyata satabilse bile, rakiplerine oranla daha yüksek maliyete sahip olan bir firmanın, homojen ürünlerin üretildiği bir endüstride kar elde etmesi haliyle güçleşecektir. Firmanın etkin ve etkili bir şekilde yönetilememesi veya etkin olamayacağı bir ölçekte faaliyet göstermesi durumu ise verimliliğini azaltabilecek ve rekabet gücünü zayıflatabilecektir. Böylesine bir endüstride rakiplerine oranla marjinal maliyetlerini asgari düzeye indiren bir firmanın karlılığı, buna paralel olarak, pazar payı ve dolayısıyla rekabet gücü artış eğiliminde olacaktır (Aktan ve Vural, 2004: 11-12).

3.2.2. Ulusal / Uluslararası Rekabet Gücü

Ulusların rekabet gücü büyük oranda firmaların verimliliği ve üretkenliğinden kaynaklansa da rekabet gücünün süreklilik arz etmesi özellikle dış çevre ile etkileşimi gerektiren yenilikçiliğe bağlıdır. Piyasa dışı etkileşimlerin büyük bölümü ise devlet ekonomik politikaları ile yakından ilgili olmaktadır (Aktan ve Vural 2004; 16). Uluslararası rekabet gücü, makroekonomik değişkenlerin istikrarlılığıyla direkt olarak ilişki içerisindedir. Bu kapsamda, uluslararası rekabetin özellikle fiyat noktasında tespitinde döviz kuru, faiz, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenlerin de dikkate alınması gerekliliği önem arz etmektedir.

3.2.3. Endüstriyel Düzeyde Rekabet Gücü

Porter'a göre bir endüstrideki rekabet, yine Porter'a ait olan ve 5 kuvvet modeli olarak adlandırdığı; endüstriye yeni girenlerin tehdidi, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve endüstri içinde bulunan firmalar arası rekabete dayanmaktadır.(Porter, 1990: 35). Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir sanayi dalının rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun ürün ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun ürün veya hizmetleri üretebilmesini sağlayan inovasyonları gerçekleştirme yeteneğidir (Markusen, 1992: 8). Belirli bir endüstrideki rekabet gücü, ticaretin gerçekleştirildiği diğer bölge veya ülkelerdeki endüstrilerle karşılaştırılabilir. Dolayısıyla rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslararası düzeyde rekabetçi firmalara sahip olan endüstri olarak ifade edilebilir (McFetridge, 1995: 11).

3.3. 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.

3.3.1.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).

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).

3.3.2. 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 (Güzelcik, 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).

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).

3.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi

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).

3.3.4. 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.

3.3.5. 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 vd., 2002:80):

- Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabiliyor.
- Tüketicie 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.

3.3.6. Süreklilik ve İstikrar

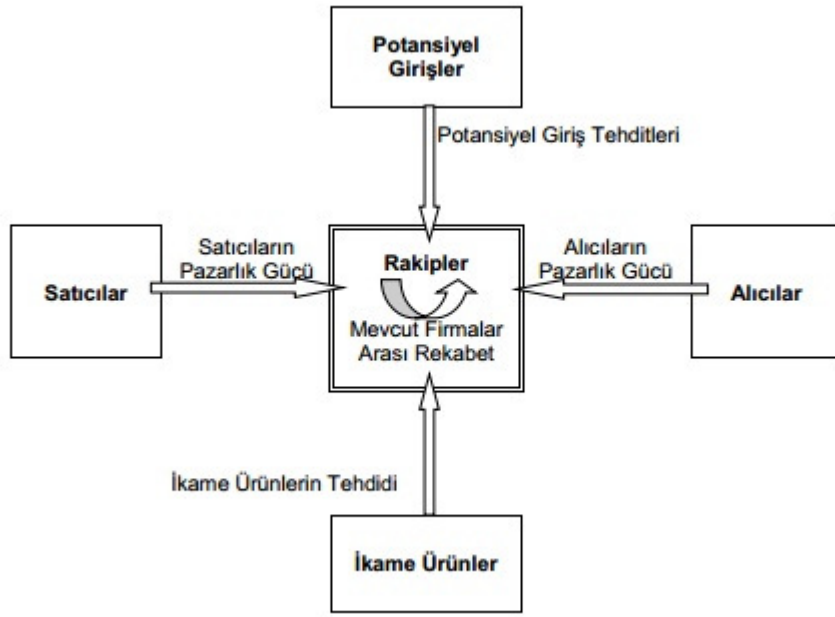
Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam

ettirmek ve 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 sanayide hızla artmaktadır (Güzeltik, 1999:58).

3.4. Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Kuramı ve Beş Güç Modeli

Porter (1998:5)'a göre rekabet üstünlüğü sonucu oluşan endüstri kârlılığı, ürünün ne kadar sevildiğinin veya yüksek ya da düşük teknolojiyle üretilip üretilmediğinin bir işlevi değil, endüstri yapısının bir işlevidir. Endüstri yapısı, endüstrinin evrimi gereği zaman içinde değişebilse de görece sabittir. Endüstride yaşanacak yapısal bir değişim be rekabet gücünün göreceli etkinliğini değiştirebilir ve bu da endüstrinin kârlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Endüstride ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen endüstrinin yapısını etkilemektedir. Bu yüzden endüstrideki beş rekabet gücü ögesinin rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Şekil 3'de endüstri kârlılığını belirleyen beş rekabet gücü ögesine yer verilmiştir.



Şekil 3. Endüstri kârlılığını Belirleyen Beş Rekabet Gücü Ögesi (Porter 1998:5)

Bu beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki, ikame işletmeler ve bu işletmelerin üretmiş oldukları mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit ögesi hâlihazırda işletmeyi güç durumunda bırakmasa da her an endüstriye dâhil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkate alınması ve stratejik analizin buna göre yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmenin hâlihazırda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü ögelerindendir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aynı pazar ortamında birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu ortamın işletmelerin davranışını yönlendiren yapısı ise bir başka rekabet gücü belirleyicisidir. Şekil 1’de belirtildiği gibi rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli etkiye sahip beş unsurdan ilki endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehditlerdir.

3.4.1. Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdıkları Tehditler

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği, aynı iş alanına başka işletmelerin girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik yönetimin günümüzdeki asıl amacı rekabet üstünlüğü sağlamak suretiyle ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir. Bunun için stratejik analiz yapılırken, çekici endüstrilere yeni işletmelerin girmek istemelerinin doğal karşılanması gerekmektedir. Yeni girenler, ya son zamanlarda bir endüstride faaliyet göstermeye başlamış olan ya da yakın gelecekte o endüstride faaliyete başlama tehdidinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır (Barney, 2001: 79).

Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansa ulaştığında ise sona erecektir. Yeni girenler; endüstride faaliyet gösteren işletmelerin pazar payını tehdit edebileceği ve toplam üretim kapasitesini arttırıp, arz fazlası oluşturabileceği için önemli fiyat düşüşlerine ve sonuç olarak rekabetçi işletmelerin gelirlerinde azalmaya neden olabileceklerdir.

Sektöre yeni kurulmu bir işletme ile girilebileceği gibi hâli hazırda faaliyette bulunan işletmelerle birleşme veya onları satın alma şeklinde de girilebilmektedir. Endüstriye girmeyi düşünen firmaların bu kararı vermelerine endüstrinin çekiciliği neden olmaktadır.

Çekici gözüken bir endüstriye girme isteğinde olan işletmelerin iki konuyu dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar; endüstriye giriş engelleri ve rakiplerin olası misillemeleridir.

Giriş engelleri, giriş maliyetlerini arttıran endüstri yapısının özellikleridir. Bir kısmı strateji yazınında da ele alınan giriş engelleri, kısaca öyle açıklanabilmektedir. (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004):

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği
- Ölçek ekonomisi
- Endüstride yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı

yaratmanın zorluğu

- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları
- Ürün Farklılaştırma Tedarikçi/Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği
- Resmi kuruluşların politikaları

Rakiplerden gelebilecek karşı atak (misilleme) beklentisi de işletmelerin yeni bir sektöre girişinde dikkate almaları gereken bir başka husustur. Bazen bu misillemeler her iki taraf için de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür bir durumu sezinleyen işletmeler, karşılaşılabilecekleri olası zararlar yüzünden bu tür endüstrilere girmekten vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 96 - 97).

Yeni girenleri caydıran faktörler, endüstriye göre değişmektedir. Sözgelimi, otomobil endüstrisinde; ürün farklılaştırma ve ölçek ekonomileri, imalat sanayi işletmeleri için ise önemli miktarlarda sermaye gereksinimi başta gelen faktörler arasındadır (Dess ve Miller, 1993: 57). Porter' ın beş güç modelinde yer alan bir başka tehdit ögesi ikame ürünlere ilişkin tehditlerdir.

3.4.2. İkame Ürün Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak özetlenebilir (Porter, 2000: 28). Burada söz konusu olan, sektör şartlarının meydana getirdiği bir rekabet durumu olmayıp, piyasaya sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bir ürünün ikamesi varsa, tüketiciler en küçük fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat karşısında esnek olduğu için ikame ürünlere kayabilmektedirler. Sözgelimi geride kalan on yıl içinde Türkiye' de de faaliyet gösteren acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler; faks, e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman ve evrak transferinin yaygınlanması yüzünden çok ciddi ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum söz konusu

işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da online ürün dağıtımı gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmuştur (Grant, 2002: 73).

Öte yandan ikame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar- fiyat- kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97). Endüstriden veya ürün pazar şartlarından kaynaklanan bir başka tehdit ögesi ise tedarikçilerin pazarlık güçleridir.

3.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Endüstri içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek faktörlerden bir diğeri işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçiler, bir endüstrideki işletmelerin performansını ya ürünlerinin fiyatlarını yükselterek ya da kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedirler. Bir endüstride elde edilen normalin üzerinde kâr bu iki yoldan biriyle tedarikçilere aktarılmaktadır (Barney, 2001: 95).

Bir endüstride tedarikçileri güçlü kılan koşullar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 98 99; Porter, 2000: 34 35; Barney, 2001: 96):

- Girdilerin Farklılaştırılması
- Tedarikçilerin Geçici Maliyetlerinin Yüksekliği
- İkame Girdilerin Varlığı/Yokluğu
- Tedarikçilerin Yoğunlaşması
- Tedarikçiler için Satış Hacminin Önemi
- İleriye Doğru Entegrasyon Tehdidi

Endüstrinin rekabetçi yapısının ekillenmesinde etkili rol oynayan ögelerden bir diğeri ise alıcıların pazarlık güçleridir.

3.4.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Bir endüstrideki üreticiler ve onların alıcıları arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemeye yönelik analizler, üreticiler ve onların tedarikçileri ile olan ilişkilerinin analizleri ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Alıcılar, sektörün kârlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye çalışarak, satın aldıkları malların miktarını azaltarak, daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık etmek suretiyle pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle bazen alıcıların isteklerinin büyük bir çoğunluğu işletmelerce yerine getirilmek zorunda kalınabilmektedir.

Bu noktada alıcıların pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve göreceli pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1998: 6; Grant, 2002: 80). Bir endüstrideki alıcıların fiyat duyarlılığı aşağıda sıralanan dört temel faktöre bağlıdır:

- 1) Marka Bağımlılığı: Alıcılar belirli ürünlerle ilgili belirli markalara bağımlı olarak tüketim davranışları gösteriyorlarsa bu tür alıcıların fiyat duyarlılığı olmayacaktır. Yani talebin fiyat esnekliği marka bağımlılığı nedeniyle ortadan kalkmış olacaktır.
- 2) Ürün Farklılaştırma: Alıcılar tarafından satın alınan ürün/hizmet standart veya farklılaştırılması zor ise alıcıların tehdit gücü artacaktır.
- 3) Alıcıların Elde Ettiği Yarar: Alıcıların elde ettiği yarar marka bağımlılığında olduğu gibi fazla ise fiyata fazla duyarlı olmayabileceklerdir.
- 4) Alıcılar Arasındaki Rekabet: Alıcılar arasında rekabet ne kadar yüksekse satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.

Alıcıların göreceli pazarlık güçlerini etkileyen faktörler ise şunlardır (Grant, 2002: 82; Porter, 2000: 32; Barney, 2001: 98):

- Alıcıların, tedarikçilere nazaran büyüklüğü ve yoğunlaşmaları,
- Alıcıların geçiş maliyetlerinin çok az olması,
- Alıcılar eksiksiz bilgiye sahip olmaları,
- Geriye entegrasyon kabiliyeti

- İkame ürünlerin başarısı.

Porter’ın beş güç modelinin rekabeti veya işletme performansını etkileyen bir başka öge de mevcut işletmeler arasındaki rekabetin düzeyidir.

3.4.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bir endüstrideki işletmeler karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin herhangi bir faaliyeti diğerlerinin rekabetçi tarzda cevap vermelerine sebep olabilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanındığı zaman artabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat, yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993: 60).

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça istikrarsız olduğundan, kârlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalabilmektedir. Diğer yandan reklâm savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir.

Rekabetin yoğunluğu, endüstri kaynaklı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir takım yapısal faktörlerin sonucudur. Bu faktörler maddeler halinde şöyle ele alınabilmektedir:

- **Yoğunlaşma:** Yoğunlaşmadan kastedilen bir piyasada rekabet eden işletmelerin sayı ve büyüklük olarak dağılımıdır. Bu yoğunlukla yoğunlaşma oranı ile ölçülür. Örneğin dört işletmenin yoğunlaşma oranı denilince en büyük dört işletmenin pazar payı anlatılmak istenmektedir (Barney, 2001: 93).
- **Farklılık Gösteren Rakipler:** Farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aynı şekilde küçük üretim veya hizmet firmalarının sahibi olan işletmeciler de sektöre çeşitlilik katabilirler, çünkü kendi şirketlerinin

sahibi olmanın getirdiği bağımsızlıklarını korumak için, yatırdıkları sermayeden elde ettikleri normalin altında getiri oranları ile yetinebilirler. Oysa aynı durum büyük işletmeler için kabul edilemez niteliktedir ve rasyonel değildir. Bu tip bir endüstride küçük işletmelerin tavrı büyük işletmelerin kârlılıklarını sınırlayabilmektedir (Porter, 2000: 24).

- **Çıkış Engelleri:** Çıkış engelleri, işletmelerin yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler dahi rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir.
- **Aşırı Kapasite:** Aşırı kapasite, faaliyet gösterilen endüstriye de bağlı olarak dönemsel bir özellik gösterebildiği gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüşten kaynaklanan yapısal bir problemin parçası da olabilir. Buradaki sorun aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceğidir (Grant, 2002: 79).
- **Yüksek Sabit Maliyetler veya Depolama Maliyetleri:** Yüksek sabit maliyetler, tüm işletmeler üzerinde, ortada fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğu kez hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılar yaratabilmektedir.
- **Endüstrideki Yavaş Büyüme:** Endüstrideki büyüme yavaş olduğu zaman rekabetçilik artış eğilimi göstermektedir. Bu durumda satışlarını artırma yolunu arayan işletmeler, çözümü mevcut rakiplerinin pazar paylarından pay almaya çalışmakta bulmaktadırlar (Barney, 2001: 93).
- **Ürün/Hizmet Farklılaştırma:** İşletmeler bir endüstrideki ürünlerini farklılaştırmakta zorlandıklarında endüstrinin rekabetçilik eğilimi azalmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejik bir seçenek olarak uygulanamadığında işletmeler, fiyat temelli rekabet için genellikle zorlanmaktadırlar. Fiyat yoğun rekabet, yüksek rekabetçi endüstrilerin tipik özelliğidir.

3.5. Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı

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 zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve

süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır. Bu durum, kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para, mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu 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). Türkiye’de de küçük bir pazara sahip olan DKK’nın tam bir strateji olarak benimsenerek uygulama alanı bulması henüz çok yenidir.

3.5.1.Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında 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. İşletmeler içinde bulundukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği yükseltmek, temel yetenekleri üzerine odaklanabilmek vb. gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Dış kaynak kullanımı (DKK), uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton ve Wright, 1998:94). İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir (Momme, 2002:59). Başka bir tanıma göre de “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” (Zhu vd., 2001:274) olarak tanımlanmaktadır.

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).

3.5.2. Yoğun Rekabet Ortamında İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı DKK'nı 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). DKK uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri; organizasyonel, maliyet kaynaklı, finansal kaynaklı, insan kaynakları, kaliteyi artırma ve teknolojik yenilikler nedenli olarak sıralamak mümkündür (Saunders vd., 1997:63-79).

Organizasyonel nedenler: 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).

Maliyet kaynaklı nedenler: 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 kaldırılabilceğine karar vermek durumundadırlar (Olson, 1999:14).

DKK uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur (Claver vd., 2002:294-295). İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir (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 değişkene çevirmeyi hedeflemektedir (Mersin, 2003:33). DKK uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir (Saunders vd., 1997:63-79).

Finansal nedenler: 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 paylaşarak 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.

İnsan kaynakları: İnsan kaynakları 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).

Kaliteyi artırma: 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. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için DKK uygulamalarına yönelmektedirler.

Teknolojik yenilikler: Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağı olmuştur (Yesulatitis, 1997:4). Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır (Yüksel, 2000:50). Bu nedenle teknolojide 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). DKK'na yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkisi konulu çalışmaya değinilmiş, daha sonra araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın modeli anlatılarak daha sonra verilerin analizine yer verilmiştir.

4.1. Araştırma ile İlgili Genel Bilgiler

Lojistik hizmetler dahilindeki çeşitli uygulamaların rekabet avantajına etkisi kapsamında yapılan literatür araştırmasında farklı yazarların farklı bakış açıları görülmektedir. Bu nedenle lojistik hizmetlerde özellikle dış kaynak kullanımının rekabet avantajı üzerinde etkisi fazla olan boyutları ele alınarak rekabet avantajı sağlamanın işletmeler açısından önemi vurgulanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

İşletme yazınında rekabet kavramının; “müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneği” olduğu görüşü geniş ölçüde kabul görmektedir.(Zerenler,vd,2007:654) Firma düzeyinde rekabet gücü ise herhangi bir firmanın ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine oranla daha düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi kriterler bakımından rakiplerine denk veya rakiplerinden daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Ada ve Ergen, 2008: 57). Tam rekabet koşullarının gerçekleştiği bir piyasada, hâlihazırda sunulan ürünün piyasa fiyatının üzerinde bir maliyete sahip olması söz konusu olduğunda, firmanın rekabet gücünün düşük olduğu söylenebilmektedir. (Aktan ve Vural, 2004: 11-12). 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. Lojistik Maliyetler ise üretim yapan birçok işletmenin maliyetlerinin önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Rekabetin bu derece önem taşıdığı günümüzde, işletmelerin lojistik maliyetlerini azaltıcı tedbirler alması rekabet avantajı sağlamak ve bulunulan konumu kaybetmemek adına oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Dış kaynak kullanan bir şirket lojistik faaliyetlerine yapacağı sermaye yatırımlarını azaltırken, firma kendi ana yetkinliklerine odaklanabilir, stoklarını azaltabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık verme oranı artarken de lojistik harcamalarını azaltabilmektedir (Hong, Chin ve Liu, 2004:18). Bu bağlamda lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının rekabet avantajına olumlu veya olumsuz etkilerinin araştırılmasının, işletmelerin lojistik faaliyetlerine yönelik planlamalarında ve düzenlemelerinde faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin maliyetlerini en aza indirmeye ve bununla birlikte performanslarını en yüksek düzeye çıkarmaya çalıştıkları bir ortamda lojistik alandaki dış kaynak kullanımlarının rekabet avatajı sağlamalarında etkisinin olup olmadığı tespit etmeye çalışmaktır.

4.1.2. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1)İşletmelerin lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının işletmeler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
- 2)İşletmelerin lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımlarının rekabet avantajı sağlamalarında etkisi var mıdır?

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, rekabetin son derece yoğun olarak yaşandığı ve işletmelerin ayakta kalabilmesi için rekabet avantajını kaybetmemesi gereken günümüzde, birim ürün maliyetinde büyük bir yeri olan lojistik maliyetlerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla düşürülebilmesi maksadıyla elde edilecek sonuçları bakımından önem taşımaktadır. Araştırma aynı zamanda dış kaynak kullanımı sürecinin işletme üzerine etkilerine

dair yön gösterici sonuçlar ortaya koymayı hedeflenmektedir. Bu etkiler ele alınarak konu ile ilgili çalışmalara katkı sağlamayı ve uygulayıcıların beklentilerine karşılık vermeyi amaçlamaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren yedi farklı işletmede çalışan lojistik yöneticileri ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkilerini belirlemeye odaklanmıştır.

Araştırma evreninde yer alan işletmeler basit rastlantısal örneklem yolu ile seçilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin beşi seri üretim alanında faaliyet göstermektedir. Diğer ikisi ise eğitim ve kimya sektöründe yer almaktadır. Mülakat yapılan kişiler bahse konu işletmelerde lojistik yöneticisi olarak görev alan çalışanlardır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırma Kocaeli’nde faaliyet gösteren yedi farklı işletmede çalışan lojistik yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın Marmara Bölgesinde yapılması genellenebilirliğini engellemekte olan bir sınırlamadır. Bunun yanı sıra farklı işletmelerde lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımlarının rekabet avantajına etkisi ile ilgili ortaya farklı sonuçlar da çıkabilir. Araştırma yöntemi olarak seçilen nitel araştırmada çalışma grubu söz konusu olduğu için yani evreni temsil edebilecek sayıda ve düzeyde kişiyi örnekleme dahil etmek çoğu zaman mümkün olmadığı için, bu araştırmada elde edilen bulguların genellenebilmesi güçtür. Bu nedenle nitel araştırmalarda ancak sınırlı genellemeler yapılabilmektedir. Ayrıca lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımlarının rekabet avantajına etkisi ile ilgili lojistik yöneticilerine yöneltilen soruların doğru anlaşıldığı ve araştırmaya katılanların cevaplarını, gerçeğe uygun verdikleri varsayılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayı şu şekilde tanımlamak mümkündür; nitel araştırma belli bir nokta üzerinde odaklanmada çok metotlu araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir. Bunun anlamı, nitel araştırmacıların araştırma konusu olan

fenomenleri kendi ortamlarında ele almalarıdır. Nitel araştırma “niçin, nasıl, ne şekilde” sorularına yanıt arar. Nitel araştırma kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi sübjektif verilerle (data) meşgul olur. Nitel araştırma bir sosyal olayı doğal ortamı ve doğal oluşumu içinde tasvir eder. Nitel araştırma bir durumu ilişki bağlantıları içinde anlamaya çalışır, bir olayı etkileyen değişkenleri kendisi ortaya çıkarır. Tümevarımcı bir analizdir (<http://halksagligi.med.ege.edu.tr>).

Nitel araştırmalarda görüşme ve gözlem verilerinin toplanması için gereken zaman, enerji, organizasyon ve para örneklemin sınırlı tutulmasını gerektirir. Ayrıca, gözlem ve görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin yoğunluğu ve çokluğu da bu seçimde rol oynar. En az yarım saatten başlayıp birkaç saate yayılabilecek bir kasetin yazıya dökülmesi, yazıya dökülen bu görüşme metninden veya veriden araştırma problemine ilişkin anlamlı temaların çıkarılması nitel araştırmalarda yaygın olarak karşımıza çıkan çalışma biçimidir. Bu nedenle, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü nicel araştırmalardaki büyüklüğe çoğu zaman ulaşamamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Nitel araştırma yönteminin bazı temel özellikleri bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 21-27) Bunlar:

- **Doğal Ortama Duyarlılık:** Nitel araştırmalarda sosyal olgu ya da olayın gerçekleştiği ortam oldukça önemlidir. Nitel araştırma doğal koşulları bilgi kaynağı olarak kullanmaktadır.
- **Araştırmacının Katılımcı Rolü:** Burada araştırmacı araştırma sürecinde alanda, araştırmaya katılan kişilerle doğrudan görüşmeler yapıp gerektiğinde bu kişilerle benzer deneyimler yaşayan, bu deneyimleri ve onlar sayesinde kazandığı bakış açısını verilerin çözümlenmesinde kullanan kişi konumundadır.
- **Bütüncül Yaklaşım:** Nitel araştırmalarda bütünün parçalardan daha fazla bir anlam ifade ettiği varsayımı kabul görmektedir. Bireyin davranışlarını gerçekleştirdiği çevrenin özellikleri ile bu özelliklerin bireyin davranışını nasıl

etkilediği bütüncül bir yaklaşımla ele alınıp incelenir ve araştırma sonuçları da bu yaklaşımla yorumlanır.

- **Algıların Ortaya Konması:** Nitel araştırmanın en önemli özelliklerinden biri de, araştırmaya katılan bireylerin ilgilenilen olgu ya da olayla ilgili algılarının ve deneyimlerinin ortaya konmasıdır.
- **Araştırma Deseninde Esneklik:** Nitel araştırmada eğer mümkünse birden fazla veri toplama tekniği birlikte kullanılarak bu tekniklerle elde edilen veriler birbirleriyle karşılaştırılır.
- **Tümevarımcı Analiz:** Nitel araştırmada araştırmacı topladığı verilerden yola çıkarak bir kuram oluşturma çabası içindedir. Başka bir deyişle, nitel araştırmalarda tümevarımsal bir yaklaşım söz konusudur.
- **Nitel Veri:** Nitel ve nicel araştırma sınıflandırması, araştırmada toplanan bilginin nitel ya da nicel oluşu ve bilginin toplanması ve toplanan bilginin veriye dönüşmesinden sonra kullanılan analiz yöntemleri ile ilgilidir.

Bu araştırmada nitel araştırma yönteminin temel kullanım nedeni, nicel araştırma yöntemleriyle sağlıklı veriler alınamayacağının düşünülmesi ve söz konusu durumun derinlemesine araştırılmak istenmesidir. Nitel araştırmalar için veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu eşliğinde yüz yüze görüşmeler yoluyla cevaplayıcıların bakış açıları, fikirleri ve deneyimlerine dair özgür, derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi elde edilmek istenmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi kullanılarak, katılımcıların deneyimlerinden doğan çıkarımsamaların belirlenmesi amaçlanmıştır (Lincoln ve Guba, 1985; Strauss ve Corbin, 1998). Nitel araştırma; araştırmacının araştırılacak konu ya da olayı doğal ortamında incelediği, araştırılan bireyin bu durumlar hakkında zihninde yapılandığı anlamları belirlemek ve bunları yorumlama gayreti içerisinde olduğu bir araştırma türüdür (Denzin ve Lincoln, 1998). Bu çerçevede veri toplamak üzere yarı yapılandırılmış mülakatlardan faydalanılmıştır. Mülakatlar

yoluyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkilerin belirlenebilmesi mümkün olmaktadır (Çepni, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2005;). Nitel araştırmaların doğası gereği, araştırmada elde edilen verilerin genellenmesi amaçlanmamıştır. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkisi; doğal ortamında, tümevarımcı yaklaşımla, ve araştırmacının hazırladığı görüşme formu eşliğinde işletmelerin lojistik yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yoluyla cevapları alınarak derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi elde edilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

İşletmelerin ayakta kalabilmesi için oldukça büyük bir öneme sahip olan rekabet avantajı sağlamada lojistik maliyetlerin azaltılması oldukça yararlı bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır. İşletmelerin lojistik yöneticilerinin bu maliyetleri azaltma sürecinde dış kaynak kullanımını ve bunun rekabet avantajına etkilerini değişik boyutlarda nasıl algıladıklarının anlaşılması, işletmelerin kendi lojistik süreçlerini yönetme kapsamındaki sorunlarını anlamalarını ve çözümler üretebilmelerini sağlayacaktır. Lojistik maliyetlerin düşürülmesi, birim ürün maliyetini doğrudan etkilediği için rekabet avantajını kaybetmeme açısından işletmeler için önemli bir aşamadır. Bu nedenle yazarlar, araştırmacılar lojistik unsurunu ve lojistik maliyetleri araştırarak direkt olarak etkilediği birim ürün maliyeti ve verilen hizmet kalitesinin işletmeler üzerinde ne derece büyük etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu çalışmanın amacı, lojistik alandaki dış kaynak kullanımlarının rekabet avatajı sağlamalarında etkisini araştırmaktır. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının işletmeler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri üzerinde birtakım genellemelere ulaşmaktır. Lojistik yöneticilerinin lojistik faaliyetlerdeki dış kaynak kullanımı hakkındaki düşünceleri tespit edilmek istenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin lojistik organizasyon yapıları tanımlanmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin görüşlerine dayanılarak ve işletmeler hakkında yapısal bilgiler kullanılarak, rekabet avantajı sağlamada lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının rolü ortaya konmak istenmiştir.

Belirlenen soru alanları ile ilgili katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu eşliğinde bire bir ve yüz yüze görüşmeler yapılarak sorular yöneltilmiş, katılımcıların lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının rekabet avantajı sağlanmasındaki rolü ile ilgili algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Evreni oluşturan örgütlerin hepsine ulaşmanın araştırma kapsamında mümkün olamaması, örneklem üzerinde çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Örneklem işlemi bir ana kütleyi temsil eden örnekten o ana kütle hakkında bilgi edinmek, ana kütlenin özelliklerini öğrenme işlemidir. Amacı ana kütle hakkında sonuçlara ulaşmaktır. Maliyet, zaman gibi bir takım faktörler örneklemeye başvurma nedenini oluşturmaktadır. Bu amaçla öncelikle yedi işletme seçilmiştir. Çalışmanın verileri Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren yedi işletmeden elde edilmiştir. Araştırmanın içeriği ve amacı açıklandığında araştırmaya katılmayı kabul eden 7 adet lojistik yöneticisi ile bizzat araştırmacı tarafından görüşme formu yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Türkiye’de dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalara çoğunlukla işletme alanında rastlanmıştır.

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımına yönelik yapılan benzer çalışmalar bulunmakla birlikte, rekabet avantajına etkisinin çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Ancak lojistik hizmetler işletmelerin sabit maliyetlerinin çok büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Rekabetin işletmelerin ayakta kalmasında çok büyük bir etkisinin olduğu günümüzde bu alanda yapılan farklı uygulamaların etkilerinin araştırılması çok büyük bir önem taşımaktadır.

4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat ile nitel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Görüşme (interview, mülakat), sözlü iletişim yoluyla veri toplama (soruşturma) tekniğidir (Karasar, 2005). Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme, temelde soru sorma ve yanıt alma ile ilgilidir. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alışverişidir. Fakat yüz yüze grup görüşmesi, posta yoluyla, kendi başına yanıtlanan soru formu veya telefon görüşmesi şeklinde de olabilir (Punch, 2005). Görüşme çoğunlukla yüz yüze yapılmakta ise de, televizyon ve televizyonlu telefon gibi anında ses ve resim iletişimcileri ile de olabilir (Karasar, 2005).

Görüşme, nitel araştırmada temel veri toplama araçlarından. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir (Punch, 2005). Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle sosyolojide en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi gibi görülebilir ve sadece konuşma dinleme gibi herkes tarafından kullanılan temel becerileri gerektirdiği düşünülür. Ancak görüşme; beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamaya açılarından, hem sanat hem de bilimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

Görüşme tekniği kullanılan görüşme formunun yapısı ve görüşmecinin rolü bakımından çeşitlilik gösterir.(Sencer ve Irmak 1984). Görüşme, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış şekilde yapılabilir.

- ***Yapılandırılmış Mülakatlar:*** Ne tür soruların, ne şekilde sorulacağı, hangi verilen toplanacağının en ayrıntılı şekilde saptandığı, görüşme planının değiştirilmeden aynen uygulandığı bir mülakat çeşididir. Mülakatta sorulacak sorular önceden belirlenir, mülakatı yapan kişi tarafından mülakat yapılan kişiye aynen okunur ve alınan cevaplar kâğıda yazılır. Bu mülakat türünde cevapların sayısallaştırılması kolaydır, asıl amaç mülakata katılan kişilerin

verdikleri bilgiler arasındaki benzerlik, farklılıkları tespit etmektir. Ancak mülakat tekniğinden beklenen anlam çıkarma, derinlemesine inceleme ve içtenliği sağlama gibi amaçları gerçekleştirme olanağı yoktur.

- ***Yapılandırılmamış Mülakatlar:*** Bu mülakat türünde sorulacak sorular önceden hazırlanmamıştır. Araştırmacının genel bir hedefi ve konusu vardır. Bu konu hakkında açık uçlu sorular sorar. Mülakata katılan kişinin aktif, serbest olduğu; kişisel görüş ve yargılarının kökenlerine inmeyi sağlayan bir tekniktir. Ancak verilerin analizi kısmı zordur. Bu nedenle bu çeşit daha çok başlangıçta araştırmacının soruna ilişkin önemli değişkenleri belirlemesi sırasında yararlı olur.
- ***Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar:*** Basitçe yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat çeşitlerinin karışımıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Soruların çoğunluğu mülakat sırasında ortaya atılır. Araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Bu sayede araştırmacıya ve mülakata katılan kişiye konuyu derinlemesine tartışma rahatlığını verilmiş olur. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarla birlikte sadece cevap değil aynı zamanda cevapların nedenlerinin de öğrenilmesine imkân verilmiş olur.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir

Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin gereği olarak lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını rekabet avantajına etkisi ile ilgili yürütülen kapsamlı literatür çalışması sonrasında, lojistik ve lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını belirleyen unsurlar ve rekabet avantajı olgusu göz önünde bulundurularak sorular belirlenmiştir ve bir görüşme protokolü oluşturulmuştur. Katılımcılara bu görüşme protokolünde ki sorular yöneltilmeden önce araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiştir. Daha sonra kurumlardaki katılımcılarla yüz yüze ve birebir görüşmelere yapılarak belirlenmiş 10 açık uçlu soru katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmenin akışına göre katılımcılara ek sorular da yöneltilerek hem kendilerini daha iyi ifade etmeleri sağlanmış hem de daha etkili cevaplar alınmıştır. Adaylarla yürütülen her bir mülakat teyp (band) kaydına alınarak yirmi dakikalık bir zaman sürecinde tek oturumda bitirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş düzenli veriler haline getirilmiştir. Mülakat kapsamında adaylara yöneltilen sorular aşağıdaki şekildedir:

Soru-1: Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Soru-2: Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Soru-3: Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz? Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız faaliyetler hangileridir?

Soru-4: Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkendir?

Soru-5: Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?

Soru-6: Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?

Soru-7: Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?

Soru-8: Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz

sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?

Soru-9: Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakiplerinizi karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Soru-10: Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz? Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi değerlendiriyorsunuz?

4.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinde nitel analiz tekniklerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi genel anlamda sözlü ve yazılı materyallerin sistematik bir şekilde analizi anlaşılmaktadır (Balcı, 2000). İçerik analizi sosyal bilimcilere arşivlerden, dokümanlardan ve kitle iletişim araçlarından elde edilmiş ham bilgilerin incelenmesi ve bir mana kazandırılmasında sistematik bir metodoloji sağlar. Diğer bir tanıma göre ise içerik analizi her türlü sözel ve yazılı verinin araştırma problemini aydınlatarak şekilde sınıflandırılması, özetlenmesi, veriler içerisindeki belirli değişkenlerin veya kavramlarının ölçülerek kategorilere ayrılması olarak tanımlandığı görülmektedir.

İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir:

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması

Verilerin Kodlanması: Bu aşamada araştırmacı, elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sözcük, bazen bir cümle ya da paragraf, bazen de bir sayfalık veri olabilir. Kendi içinde anlamlı bir bölüm oluşturan bu bölümler, araştırmacı tarafından isimlendirilir, diğer bir deyişle kodlanır.

Temaların Bulunması: İlk aşamada ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında

toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir. Bunun için önce kodlar bir araya getirilir ve incelenip ortak yönler bulunmaya çalışılır. Bu bir anlamda tematik kodlama işlemidir.

Verilerin Kodlara ve Temalara göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması: İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki tematik kodlama sonucunda, araştırmacı topladığı verileri düzenleyebileceği bir sistem oluşturur ve düzenleme yapar.

Bulguların Yorumlanması: Toplanan verilere anlam kazandırarak bulgular arasında ki ilişkiler açıklanır. Neden-sonuç ilişkisi kurularak bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarılır ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalarda bulunulur.

Araştırmada elde edilen verilerin kodlanması sürecinde veri setini okunarak kodlar ortaya çıkarılmıştır. Burada veriler içerisindeki kavramları anlamlandırmak amacıyla kodlama yapılmıştır. Tematik kodlama yapmak için de ortaya çıkan kodların benzerlik ve farklılıkları saptanarak ve buna göre birbiriyle ilişkili olan kodlar bir araya getirilerek temaların altında yer alan veriler anlamlı bir bütün haline getirilmiştir. Çok sayıda verinin ortak yönü ortaya konularak ne sıklıkta oldukları belirlenmiştir. Veriler kodlara ve temalara göre düzenleme yapılarak doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Elde edilen veriler açıklanarak yorumlanmıştır ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

4.3. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirmeleri

Bu son bölümde kurumlar ile ilgili kısa bir bilgi verilerek araştırmada elde edilen bilgilere değinilecektir. Araştırmanın sonuçları açıklanarak değerlendirmeler yapılacaktır.

4.3.1. Araştırma Konusu İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmanın kapsamını Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren yedi işletme ve bu yedi işletmedeki lojistik yöneticileri oluşturmaktadır. (Ford Otosan, Petrol Ofisi, Brisa, Bosch-Siemens Ev Aletleri Sanayi (BSH), Körfezim Eğitim Kurumları ve

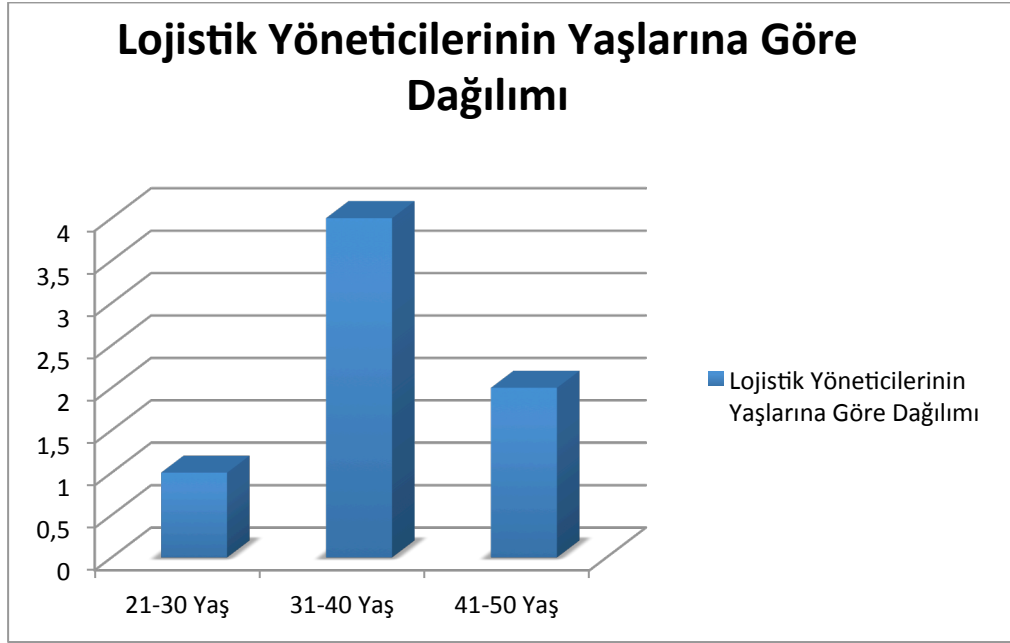
Koruma Lojistik Firmaları) Bahse konu yedi işletmeden beşi üretim alanında hizmet vermekte olup, diğer ikisi eğitim ve kimya alanlarında hizmet vermektedir. Katılımcı yöneticilere dair tanımlayıcı bilgiler tablo.1 'de verilmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara Dair Demografik Veriler

Yaş	Frekans	%	Pozisyon	Frekans	%
21-30 Yaş	1	14,3	Genel Lojistik Müdürü	2	28,6
31-40 Yaş	4	57,1	Birim Lojistik Müdürü	5	71,4
41-50 Yaş	2	28,6	Toplam	7	100,0
Toplam	7	100,0			
Sektörde Çalıştığı Süre	Frekans	%	Pozisyonda Bulunduğu Süre	Frekans	%
6-8 Yıl	1	14,3	1-2 Yıl	1	14,3
9-15 Yıl	2	28,6	3-5 Yıl	4	57,1
16 Yıl Üzeri	4	57,1	6 Yıl ve Üzeri	1	14,3
Toplam	7	100,0	Toplam	7	100
Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	%	Eğitim durumu	Frekans	%
1-4 Yıl	1	14,3	Lisans	5	71,4
5-9 Yıl	2	28,6	Y.Lisans	2	28,6
10 Yıl ve Üzeri	4	57,1	Toplam	7	100,0
Toplam	7	100,0			

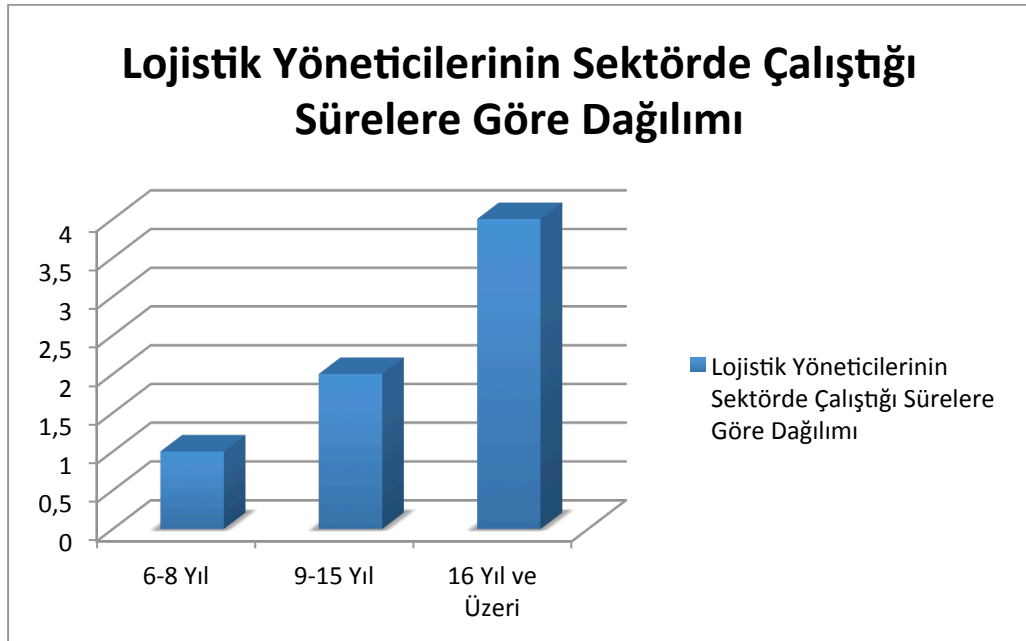
Araştırma kapsamında mülakat yapılan lojistik yöneticilerinden bir yönetici 21-30 yaş aralığında, dört yönetici 31-40 yaş aralığında, 2 yönetici ise 41-50 yaş aralığındadır. Lojistik yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımı tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Lojistik Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı



Mülakat yapılan lojistik yöneticilerinden biri 6-8 yıl, iki adedi 9-15 yıl, dört adedi ise 16 yıl ve üzeri kendi sektöründe çalışmıştır. Lojistik yöneticilerinin sektörde çalıştığı sürelerle göre dağılımı tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3:Lojistik Yöneticilerinin Sektörde Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı



Lojistik yöneticilerinden beşi lisans, ikisi yüksek lisans eğitim seviyesindedir. Lojistik yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4: Lojistik Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



4.3.2. Araştırmaya Ait Verilerin Analizi

Araştırmamızda lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkisini tespit etmeye yönelik olarak literatür çalışması sonucunda oluşturulan on ana tema çerçevesinde Marmara Bölgesinde bulunan yedi işletmede çalışan 7 lojistik yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan temalar şu şekildedir:

I. TEMA : Lojistiğin İşletme İçin Önem Seviyesi ve Yöneticilerin Lojistiğe Bakış Açısı

II. TEMA : LHDKK Durumu ve Sebepleri

III. TEMA : LHDKK Alanları ve Memnuniyet Durumu

IV. TEMA : LHDKK’na Etken Departmanlar

V. TEMA : İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısı

VI. TEMA : Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerini Etkileyen Sebepler

VII. TEMA : Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriteri

VIII.TEMA : LHDDK'nın İşletmelerdeki Sonuçları

IX.TEMA : LHDKK'nın İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantaj

X.TEMA : İşletmenin LHDKK'ndaki Başarısı, Başarısızlık Sebepleri ve Başarıyı Yakalamanın Yolları

Uygulanan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonrası ilk olarak teybe (banda) kaydedilen adayların konuşmaları transkript haline dönüştürülmüştür. Transkriptler oluşturulurken, adayların mülakatta sorulan sorulara verdiği cevapların bire bir yazımına özen gösterilmiştir. Ayrıca her bir transkript yazıldıktan sonra eşdeğer ses kaydıyla aynı olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Ardından bu transkriptlere betimsel analiz uygulanarak temalar belirlenmiştir. Verilerden belirlenen temaların yanı sıra içerik analizleri yapılarak odak noktaları oluşturulmuştur. İçerik analizi yönteminde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmekte ve okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenlenerek yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Oluşturulan temalar ve odak noktaları dâhilinde elde edilen veriler, bireyin ifadelerinde değişiklikler yapılmadan ele alınmıştır. Veriler toplanırken ve analiz edilirken her bir lojistik yöneticisine L.Y.1, L.Y.2, ... şeklinde kodlar verilmiştir.

4.3.2.1.Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında araştırma ile ilgili bulgular, kodlamalar ve temalar kullanılarak sunulacaktır.

4.3.2.1.1. Lojistiğin İşletme İçin Önem Seviyesi ve Yöneticilerin Lojistiğe Bakış Açısına İlişkin Veriler

Lojistiğin işletme için önem seviyesi ve yöneticilerin lojistiğe bakış açısının tespitine ilişkin veriler ilişkin veriler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Lojistiğin İşletme İçin Önem Seviyesi ve Yöneticilerin Lojistiğe Bakış Açısına İlişkin Veriler

TEMA : Lojistiğin işletme için önem seviyesi ve yöneticilerin lojistiğe bakış açısının tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1 : “...Bizim için en önde gelen şey üretim ve ürün kalitesidir. Lojistik sonrasında gelir. Tabii ki ilk sırada değil. Sürdürülebilir kalite bizim için çok önemlidir...” L.Y.2: “...Biz bir yandan üreticiyiz, bir yandan da ürettiğimiz ürünlerin tamamını hem depolayan hem de dağıtan bir firmayız. Bizim müşterilerimizin tamamıyla anlaşmamız kapı teslimi şeklindedir. Dolayısıyla bizim ana damarlarımızdan bir tanesidir lojistik. Buradaki depolama operasyonu ve terminallerimizdeki depolama operasyonu artı bu iç taşımalar, müşteriye taşımalar olmazsa olmazımızdır. Dolayısıyla en önemli noktadır. Operasyonlara baktığımız zaman da satış operasyonu ile fabrika operasyonu arasındaki ilişkilere baktığımız zamanda en çok problemin yaşanabildiği noktalar lojistik operasyonlarıdır. Dolayısıyla bizim en çok odaklandığımız nokta lojistik kısmıdır...” L.Y.3: “...Lojistik bizim önceliğimizdir. Özellikle tedarikçilerimizin profesyonel olması, veli-müşteri memnuniyetini artırıyor, memnuniyeti yükseltmede çok etkin. Biz onların alanlarında profesyonel değiliz...” L.Y.4: “...Üretim tesisimiz. Her ne kadar diğer birçok birimler olsa da ana faaliyet alanı üretim olan bir şirkettir. Üretim faaliyetinde yaklaşık günde 1000 tane araba üretiyoruz. Bu 1000 aracın bütün parçaları yurtiçi ya da yurtdışı tedarikçi firmalardan geldiği için bu yedek parça diye bahsettiğimiz malzemelerin fabrikaya gelişi, fabrika içerisindeki hareketi, üretim bittikten sonra üretilmiş aracın müşteriye ulaşana kadar ihracı ya da yurtiçi satıcılarımıza ulaştığı ana kadarki süreçler lojistiğin içinde bulunduğu süreçlerdir. O yüzden aslında eli koludur diyebilirim. Yani üretimin devamlılığı ve şirketin hayatına devam etmesi için önemli	Ürün kalitesinin parçası - Üretim öncesi ve sonrası kritik nokta - Öncelikli birim, Kurulan ağı sağlam olması ve devamlılığın sağlanması için yüksek öneme haiz. - Tüm organizasyonların belkemiği

TEMA : Lojistiğin işletme için önem seviyesi ve yöneticilerin lojistiğe bakış açısının tespitine yönelik sorular	
<i>faktörlerden, unsurlardan bir tanesidir lojistik...”</i> L.Y.5: “...Bir kere hem imalat yapıyor hem de bir satış firması olmamız itibarıyla biz lojistik içine normalde üretim planlamayı da katarız. Yani tedarik zinciri yönetimini de düşünürüz. Buradaki üretimin planlanması, bu planlamaya göre saha içindeki hammaddelerin yarı mamullerin ve son ürünlerin ambarlarımızdaki hareketi, ve gelecek olan hammaddelerin fabrikaya gelişi ürettiğimiz ürünlerin satışını biz tamamen lojistik üzerinden yürütüyoruz. Lojistik bizim olmazsa olmazımızdır...” L.Y.6: “...Bizim firmamız ürettiği ürün neticesinde komponent bazında dünyaya bağlı olan ve ürettiği ürünleri de dünyanın her noktasına gönderen bir şirket. Dolayısıyla lojistik bizim belkemiğimiz diyebiliriz. Lojistik ağımızın sağlam olması fabrikamızın devamlılığı açısından çok önemli. Lojistik ağımızın hem hızlı hem ucuz olması ürünlerimizin pazar içindeki rekabetçiliğini koruyabilmesi açısından önemli, bir de ürünlerimizin içerisindeki değişken varyantlardan dolayı bir de ürün çeşitliliğimizden dolayı burada müşteriye çok hızlı cevap vermemiz gerekiyor. Müşteriye biz şöyle bir özellik veriyoruz diyoruz ki 7 gün öncesinden söyle, biz sana bunu üretelim ve bir şekilde ulaştıralım. Bunun taahhüdünü veriyoruz biz. Dolayısıyla burada hem girdi hem çıktı olarak kullandığımız tek şey lojistik. O anlamda bizim için çok önemli hızlı ve rekabetçi olması gerekiyor...” L.Y.7: “...Bir üretim firmasının lojistik en önemli ayağıdır. Üretilen ürünlerin zamanında, istenilen şartlara uygun bir şekilde, nihai tüketiciye veya bayilerine ulaştırmak için en önemli ayaklarından bir tanesidir...”	

Görüşme yapılan katılımcılar için Tablo 5’te görüldüğü üzere lojistiğin önemi oldukça yüksektir. Ayrıca bahse konu araştırmaya konu olan tüm işletmelerde lojistik ana iş kolu olarak değil, kendi ana faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyulan bir yan alan olarak görülmektedir. Ancak yan alan olarak belirtilse de lojistik faaliyetlerdeki herhangi bir aksamanın işletmenin ana faaliyet alanına da direkt olarak olumsuz olarak etkiyeceği hatta ürün akışını bile durdurabileceği verilen cevaplardan açıkça anlaşılabilmektedir. Lojistik faaliyetler bu bağlamda işletmelerin sadece ürettikleri ürünün veya verdikleri hizmetin birim maliyetini değil, aynı zamanda kalitesine de etki etmektedir. Lojistik alandaki faaliyetlere ayrılacak olan zaman, harcanacak efor, karşılaşılması muhtemel sıkıntılar işletmelerin ana faaliyet alanlarına vermesi gereken önemi verememesine sebep olabilmektedir. Bu kapsamda bu hizmetlerde dış kaynak kullanan işletmeler hizmet sağlayıcıya belirli bir ücret

ödeyerek bu sorunlarla çok daha az yüzleşmektedir.

Lojistik faaliyetlere ayrıca işletmenin kurduğu ağın sağlamlığı ve sürdürülebilir kalitenin sağlanması için de çok önem verilmektedir. Çünkü imalat aşamasındaki hammaddenin sürekli belirli bir kalitede ve zamanında sağlanması ve üretilen ürünlerin alıcıya veya tedarikçilere aynı standartlarda ve beklenen zamanda sağlanması lojistik faaliyetlerin sağlam yapısıyla ilgilidir.

4.3.2.1.2. LHDKK Durumu ve Sebeplerine İlişkin Veriler

LHDKK durumu ve sebeplerinin tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: LHDKK Durumu ve Sebeplerine İlişkin Veriler

TEMA : LHDKK durumu ve sebeplerinin tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: "...Lojistik hizmetlerde tamamen dış kaynak kullanıyoruz. Kimyasal, hammadde, makineler, satınalma o yönü gösteriyor. Japonya, avrupa vs. satın alma operasyonlarında, üretim öncesi-üretim sonrası aktivitelerde, malzemenin stoklanması, raf ömrü kontrolünde ayrı firmalarla hammadde getirilip, götürülmesinde dış kaynak kullanıyoruz..."	- Lojistik hizmetlerin tümünde dış kaynak kullanma - Depolama ve dağıtımda dış kaynak kullanma - Lojistik hizmetlerin yol açtığı sıkıntılardan kurtulma - Birim Maliyeti Düşürme
L.Y.2: "...Lojistikte dış kaynak kullanıyoruz iki aşamada da, depolama ve dağıtım tarafında da tamamen dış kaynak kullanıyoruz. Bu bize bir mali avantaj kazandırıyor. Kesinlikle kazandırıyor hatta. Öncelikle rakiplerimiz kooperatiflerle çalışıyorlar oradaki birim fiyat da ciddi olarak bizden daha yüksek. Biz burada spotla çalıştığımız için buradaki aracın dönüşte yük bulması gerekiyor. Lojistik firması da o aracı ayarlayabiliyor dolayısıyla benim birim maliyetimi de düşürüyor, kendisi de birim maliyetini düşürüyor. Madeni yağ sektöründe talep stabil değil. Dönemlerde zirve yapabiliyor. Bir gün 20 araç yüklerken ayın son döneminde 70-80 araçlara çıktığımız oluyor. Böyle bir araç parkı tutma şansımız yok doğal olarak. Ya satışa cevap veremeyeceksiniz, ya da spot piyasadan çok rahat araç talep edeceksiniz. O yüzden birçok avantajı var. Zorlukları var evet biraz önce de bahsettim. Sağlık, emniyet, çevre kuralları, araçların kaliteleri konusunda şartnamenizi doğru hazırlarsanız ve kontrollerinizi doğru yaparsanız firmaların buna adaptasyonu 3 ay sürüyor. 3 ayda 20 tane aracını dışarı çıkartıp da doğru aracı bulamadığı için cezası budur diye şartnamenize bu tarz durumları	

TEMA : LHDKK durumu ve sebeplerinin tespitine yönelik sorular	
<i>doğru adapte ettiyseniz herhangi bir sıkıntı yaşamıyorsunuz 4. Ay siz istemeden zaten doğru araçlar geliyor...”</i> <i>L.Y.3: “...Kullanıyoruz. Çünkü sonuç itibariyle kurumumuz için daha ekonomik en büyük faydası zaman kavramı. Bu işi biz değil başkaları bizim adımıza yapıyor. Sonuç itibariyle belki giderlerimiz aynı, ama bizim o alana ayırmış olduğumuz zaman karımız var. Bir de kendi işimizi doğru yapmamıza etkiliyor. Bir de alan içerisinde muhatabımız var. Kendimiz yaptığımız zaman o alanın profesyoneli olmadığımız için sıkıntı olabiliyor. Ama bilen adam var. O işin profesyoneli. Ondan hesap sorabiliyorsunuz ama kendiniz yaptığınız zaman da yine aynı bedeli ödüyorsunuz ama hesap soracağınız kimse yok. Aynı bedeli gider olarak kendimiz de yapsak ödememize rağmen birinde muhatabımız var, sorumluları var ama öbüründe tüm sorumluluk sizde. Burada bir bakıma sorumluluğu da paylaşmış oluyorsunuz...”</i> <i>L.Y.4: “...Şirketimizin bütün lojistik kaynakları dış kaynakla işlemektedir. Bizim kendi içimizde Lojistik Müdürlüğü mevcuttur. Bu müdürlüğün ana faaliyeti hayatımızı devam ettirmemiz için gerekli olan parçanın fabrikaya gelişinden, bitmiş aracı müşteriye ulaştırana kadarki o tedarik zinciri ağı içerisindeki lojistik servis satın almalarından, planlanması, yapılması, satın alma olarak gerçekleşmesi ve aynı zamanda performans yönetiminin tamamından sorumlu bir birimdir. Ford Otosan olarak bizim kendimize ait bir lojistik şirketimiz yok. Sadece fabrika sınırları içerisindeki iç malzeme hareketlerini biz kendi öz kaynaklarımızla yapıyoruz onun dışındaki tüm lojistik süreçlerimiz dış kaynakla yönetilmektedir. Avrupada ve Amerikadaki çoğu global ölçekte şirketler hat kenarına kadar dış kaynak kullanmaktadır...”</i> <i>L.Y.5: “...Lojistik hizmetlerde burası 2 tip dış kaynak kullanıyor. Birincisi aldığımız ve sattığımız ürünlerin giriş çıkışıyla ilgili dış kaynak kullanıyoruz. İkincisi şu anda şirketin ambar yönetimi de bir alt işveren firmada olduğu için iç işleyle de bir dış kaynak kullanımı var...”</i> <i>L.Y.6: “...Evet kullanıyoruz. Aslında her alanda neredeyse kullanıyoruz. Sadece depolarımız bize ait. Onun da yetmediği durumlarda depolarımızı bile dış kaynak olarak kullanabiliyoruz. Bunun yanında forkliftlerimiz dış kaynak. Taşımacılıkta milk-run olarak çalışıyoruz lokalde. Bu tamamen dışarıdan bir servis sağlayıcı. Kendi programını, kendi elemanlarını, kendi kamyonlarını, kendi adına her şeyi kullanıyor. Malzemelerimizi getirttiğimi taşıttığımız yurt dışındaki tüm organizasyonumuz da dış kaynak. İç kaynak olarak verebileceğim tek şey bir trenimiz var Almanya ile burası arasında çalışan. Onun dışında neredeyse her şeyimiz dış kaynak diyebilirim...”</i> <i>L.Y.7: “...Lojistik hizmetlerde mecburen dış kaynak kullanıyoruz. Çünkü daha çok üretim firmalarının kendi lojistik şirketleri pek olmaz. Mümkün olduğu kadar dışarıdan, ya kendi firmalarını kendi filolarını kurmaya çalışırlar ya da bizim gibi bizim özelimizde biz koruma şirketinin iç lojistik firmasıyız. Türkiye'nin 3 bölgesinde 5 tane üretim ayağından Çorlu, Derince, Kırıkkhan, Denizli, Adana Yumurtalık olmak üzere 5 bölgeden Türkiye'nin her yerine kimyasal</i>	- Sorumluluğu paylaşma - Zaman kazanma

TEMA : LHDKK durumu ve sebeplerinin tespitine yönelik sorular	
<i>madde teslimi yapmak için bulunuyoruz. Dolayısıyla biz Korumanın dış kaynak sürecine katılıyoruz grup şirketi olarak ancak bizim de araç sayımız yetişmediği zaman biz de dış kaynak kullanıyoruz...”</i>	

Görüşme yapılan katılımcılar bazı lojistik hizmetlerde dış kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu hizmetler ya tüm hizmetleri ya da depolama ve dağıtım gibi lojistik hizmetleri kapsamaktadır. Burada bir çok yönetici lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanmalarına sebep olarak lojistik hizmetlerin yol açtığı sıkıntılardan kurtulma, birim maliyeti düşürme, sorumluluğu paylaşma ve kendi asıl faaliyetleri için zaman kazanma hususlarına değinmişlerdir.

4.3.2.1.3. LHDKK Alanları ve Memnuniyet Durumuna İlişkin Veriler

LHDKK alanları ve memnuniyet durumunun tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7: LHDKK Alanları ve Memnuniyet Durumuna ilişkin veriler

TEMA : LHDKK alanları ve memnuniyet durumunun yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: “...Gümrük bizim için en büyük sıkıntıyı oluşturuyor. Biz A-Grade mavi hatta sahip bir işletmeyiz. Birçok tedarikçi ile çalışıyoruz. Nakliye kısmında özellikle doğu bölgesinde sıkıntı yaşıyoruz. Avrupa içerisindeki nakliyat da ülke semt belgeleri mevcut. Bunların iyi organize edilmesi gerekiyor...” L.Y.2: “...İşin doğası gereği lojistik işinde problem oluyor ne yaparsanız yapın. Lift, transpaletli hatta belli müşterilere ambulans tarzı sevkiyat yapanlar araçlar dahil kendi özel araçlarımız var. Bunlar tedarikçiye ait ama sadece bize çalışıyor. Onlarda bile sıkıntı yaşıyorsunuz çünkü işin içinde nakliye var, yükleme var, sürücülük var, yol şartları var, iklim var. Hepsi girdiği için biz en çok o tarafta sıkıntı yaşıyoruz...” L.Y.3: “...Yemek, öğrenci taşımacılığı, kitap-matbaa işlerini dış kaynak kullanarak sağlıyoruz. Bunlarda da özellikle bizim kitapları almamız, bunları öğrencilere ulaştırmamız oldukça yoğun, sıkıntılı bir iştir. Sonuçta bu bir hizmettir. Özellikle yemekten ve yayın evlerinden, diğer tedarikçilerden memnunuz.	- Taşımacılık - Depolama - Kontrat yönetimi - Matbaacılık - Personel yönetimi - Gümrük sürecinin yarattığı

TEMA : LHDKK alanları ve memnuniyet durumunun yönelik sorular	
<i>Sadece burada en çok sıkıntı çektiğimiz öğrenci taşımacılığı. O da işin tedarik süresinin sürekli ve uzun olması. Eğitimde – öğretimde sorun çıkması lazımken, bunları çözmem lazımken bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalıyoruz. Bunun için tedarikçilerimizin çok güçlü olması ve alanlarının tam profesyoneli olması lazım. Markalaşmış profesyonel gibi görünen şirketlerin de ben çok doğru çalıştığına inanmıyorum. Araya taşeronları koyarak iş yapıyorlar...”</i> <i>L.Y.4: “...Aslında tüm lojistik süreçlerin içine girecek olursak dış kaynak kullanıyoruz. Özellikle havayolu, karayolu, denizyolu, intermodal süreci(onların biraz daha karışımı), depoculuk, hatta tedarikçilik, depo yöneticiliği, kontrat yöneticiliği, süreçlerinin tümünü dış kaynak olarak kullanıyoruz. Aralarında en iyi veya en kötüsü bu süreçtir diye çok ayırım yapamayız ama ölçek olarak baktığınız zaman özellikle nakliye dediğimiz süreç, lojistiğin nakliye ayağı çok birbirine benzer süreçlerdir. Biraz zaman kısıtlaması sebebiyle havayolu çok daha meşakkatli ve maliyetli bir süreçtir. Çok tercih ettiğimiz bir süreç değildir. Bizim verimsizlikleri çözdüğümüz yerdir öyle söyleyeyim. Nispeten daha kolay olarak baktığımız şey ise özellikle dışarıdan bir depo servisi almamız gerekiyorsa yani mevcut fabrika sınırları içerisindeki kaynaklarımız dışarıda bir parça stoklamayı gerektirecek bir durum olursa daha bize özgü olmayan, belirli standartlara sahip herhangi bir depoyu kullanabiliriz...”</i> <i>L.Y.5: “...En çok sorun yaşadığımız kendi şirket içindeki alt iş veren tarafında yani benim yönettiğim lojistik tarafındaki kişilerin şirket kültürüne uygun hale gelebilmesiyle ilgili sorunlarımız var. Çünkü şirket kültürüne uygun hale gelemedikleri için iş güvenlik kurallarına çok fazla uyum gösteremiyorlar. Alışmaları zaman alıyor. Taşıdıkları malzemelere hasar veriyor, ya da taşıdıkları malzemenin hassasiyetini çok fazla göz önüne almayabiliyorlar. Şirkete gelen ve şirketten giden malzemelerle ilgili aldığımız hizmetlere bakarsak rekabetin yüksek olması sebebiyle kalite ve fiyatın optimumunu bulmaya çalışıyoruz. Orada da çalıştığımız lojistik firmaları bizim ürünümü taşıırken zaman zaman hatalar yapabiliyorlar. Taşımacılıkta ürünü hasarlama, ürünü yanlış yere götürme gibi problemler yaşayabiliyoruz. Ucuz fiyata iyi hizmet almaya çalışıyoruz ama her zaman optimum noktayı yakalayamayabiliyoruz...”</i> <i>L.Y.6: “...En çok memnuniyet duyduğum forklift diyebilirim. Biz forklift konusunda uzman değiliz. Onun akü standartları, akülerinin ne şekilde şarj edileceği, bakım talimatları, bunların takibi, biz lojistikçiyiz. Bu tarz bakım işlerini pek sevmiyoruz. Dış kaynak kullanıyor olmamız bizim büyük avantajımızdır. Sonuçta iş güvenliği ve riski açısından da tehlikeli aletler. Çok</i>	sıkıntılar - Nakliye sürecinin yarattığı sıkıntılar - Yemek ve matbaa hizmetlerinden duyulan memnuniyet - Depoculuk hizmetlerinden duyulan memnuniyet

TEMA : LHDKK alanları ve memnuniyet durumunun yönelik sorular	
yüksek sıcaklıklara ulaşan değerleri var. Akü şarj odalarının bakım yönetmelik ve standartlarından tutun, her şeye kadar bu açıdan dış kaynak olması bizim için çok olumlu bir şey. Hiç o tarafı düşünmüyoruz. Diğer taraftan dış kaynak olarak kullandığımız ve en çok sıkıntı yaşadığımız durumlar nakliyeciler. Çok fazla ülke ile çok fazla destinasyon ile çalışıyoruz. Her birinde farklı nakliyeciler kullanmamız gerekiyor. Her nakliyecinin güçlü olduğu bölgeler ve ülkeler var. X firması Y şehrinde veya ülkesinde çok iyi iken, başka bir firma başka bir yerde çok daha rekabetçi fiyatlar verebiliyor. Dolayısıyla şöyle çok kabaca hesaplarsak, açıkçası 13-14 tane ayrı nakliye firmasıyla çalışıyoruz sadece girdilerimizi çekebilmek için. Bunun dışında bir de ürünlerimizi göndermek için aynı işi yapıyoruz. Dolayısıyla piyasada ismini telaffuz edebildiğiniz neredeyse bütün nakliyecilerle çalışıyoruz. En büyük sıkıntısı da bu açıkçası yani nakliye camiası...” L.Y.7: “...bizim kendi özelimizde bir temizlik grubumuz var. Ürünlerimizin her biri için lojistik ayağımız ayrı ayrı araçlardan oluşuyor. Mesela sıvı ürünlerimiz için tankerlerimiz var ve o tankerlerin de kendi içerisinde özellikleri olması lazım. Yani asit ve baz ürünlerine göre ayrılması lazım. Mesela bizim üretimimizdeki hipoklorik asidi polyester ve cinsi tankerlerle taşımak zorundayız.	

Görüşülen katılımcıların cevaplarına göre işletmeler, taşımacılık, depolama, matbaacılık, personel yönetimi gibi alanlarda dış kaynak kullanmaktadır. İşletmeler lojistik alanda aldığı dış kaynak hizmetlerinde en çok yemek, depolama alanlarında memnuniyet duymakta, nakliye – taşımacılık alanlarında sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunların sebebi olarak da bahse konu alanda iş yapan işletmelerin kendi alanlarında profesyonel olmaması, eğitim seviyelerinin düşük olması ortaya konmaktadır. Bu alanda işletmelerin daha başarılı olabilmesi için sözleşme yönetimini daha kapsamlı yapmaları ve sözleşmeleri mümkün olduğunca kısa süreli (1 yıllık) tutmaları çözüm olarak görülmektedir. Bu sıkıntıların çözülemeyeceği öngörüsüyle kendi taşımacılık şirketini kuran işletmeler de mevcuttur.

4.3.2.1.4. LHDKK’na Etken Departmanlara İlişkin Veriler

LHDKK’na etken departmanların tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: LHDKK'na Etken Departmanlara İlişkin Veriler

TEMA : LHDKK'na etken departmanların tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: "...Firmamızda en çok üretim ve kaliteye odaklanılıyor. Parsiyel taşımacılık da yapılıyor. İhracat kabiliyeti için yeterli yatırım hacmi yok. Bu bir core business değil. Bu işlere yatırım yaparken ana işimiz zora girebilir. Risk de almak gerekir. Bu da istenen bir şey değildir..." L.Y.2: "...Üretim ve depolama birimi..." L.Y.3: "...Dağıtım ve taşımacılık birimi..." L.Y.4: "...Çok basit düşüncecek olursak bizde üretim tesisi var. Üretim tesisi araç ürettikten sonra onu satan bir birim var. Onun etrafında kurulu başka birimler de var. Biz bir ağ gibi üretim birimin üzerine kurulmuş durumdayız. Niye ağ gibi diyorum, üretim biriminin ne üreteceğinin planını malzeme planlama ve lojistik birimi olarak biz belirliyoruz. Lojistik için tedarik sürecinin planlama süreci de ana parçalardan bir tanesidir. İşin başlangıcından planlanmış olan üretimi destekleyecek malzemenin akışına kadarki süreçte yine lojistik birimi ve lojistik faaliyetleri yer almaktadır. Bu lojistik faaliyetleri gerçekleştirmem için de karşımda tedarikçilerin olması lazım. Şöyle düşünmek lazım. İki tane nokta arasına bir çizgi çizdiğiniz zaman o çizgi lojistik dersek eğer, iki noktanın bir ucunda tedarikçi vardır diğer ucunda üretim vardır. Yine aynı zamanda üretimden satışa giden yolda bitmiş ürünün müşteriye ulaştırılması ayağı vardır yine lojistik vardır. O alanda bakacak olursak birinci faaliyet üretim ikincisi satış tedarikçiler ve servis sağlayıcılar olarak bakabilirsiniz. Sonuçta çizgiyi çizdiğimiz yer de servis sağlayıcı oluyor..." L.Y.5: "...Burada satış ve satın alma departmanları öne çıkar. Satın alma departmanı da dış kaynak kullanımında teklif alma, teklif değerlendirme, işin içine üst yönetim giriyor. Kendi imkanlarıyla lojistiği yapmakla, ona yatırım yapmak da dışarıdan bir lojistik hizmeti almanın arasında bir maliyet farkı var mı yok mu önce buna bakılıyor. Yani şirketin üst yönetimi önce burada bir karar mekanizması oluyor. Eğer dış kaynak kullanmaya karar verilirse burada satın alma, satış hatta bir de bu biraz teknik grup işi oluyor. Çünkü senin taşıyacağın malın özelliklerine uygun bir nakliye şirketi bulmak kısmında satın alma ve teknik beraber karar vermek zorundadır ama kim ne taşıtacaksa kalite ve fiyat denklemini tutturmak için de esas satın alma önemlidir..." L.Y.6: "...Satın alma diyeceğim. Eğer satın almasını nakliye dahil olarak yaparsanız veya herhangi bir hizmetin anlaşmasını, lojistiğin dış kaynak kullandığı noktaları karşı tarafa sorumluluk yükleyecek	- Üretim birimi - Depolama birimi - Dağıtım birimi - Satış birimi - Satın alma birimi

TEMA : LHDKK’na etken departmanların tespitine yönelik sorular	
şekilde yaparsanız. Bizlere o kadar az kullandırmış olursunuz. Bizde genelde trend, biz üreticiden malzemeyi çıplak fiyatıyla alalım, diğer bütün nakliyedir, lojistik, arkasından artık ne getirirsen gerisini biz koyalım. Dediğimiz için bizi en çok bu noktaya iten birim satın almadır...” L.Y.7: “...Satış ve ithalat ayağı etkindir. Dış kaynak kullanırken ithalat ayağı bizim yurtdışından bir sürü ithalatımız var. Gemilerle kendi limanımıza mal getirip tanklarımıza boşaltıyoruz. Veya yurtdışından çeşitli spesifik hammaddeleri dış kaynaktan, lojistik şirketleri ile firmalarımıza ulaştırıyoruz. Artı bazı yaptığımız ihracatlarda da dış kaynak kullanıyoruz. Yurtdışı nakliyemiz olmadığı için...”	

Görüşülen yöneticiler üretim, depolama, dağıtım, satış ve satın alma departmanlarını dış kaynak kullanımına sebep olarak göstermektedir. Lojistik satın alma sürecinden satış sürecine kadar hatta satış sürecinden sonraki tersine lojistik sürecini de kapsadığından işletmelerin kendi alanlarına yönelik hangi faaliyetlerinde lojistik mevcutsa o alanlara yönelik departmanları sebep olarak göstermişlerdir. Bunlardan en çok ön plana çıkanları satış ve satın alma departmanlarıdır.

4.3.2.1.5. İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısına İlişkin Veriler

İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısının tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: İşletmenin Hizmet Sağlayıcı Seçimi ve 3PL Hizmet Sağlayıcılara Bakış Açısına İlişkin Veriler

TEMA : İşletmenin hizmet sağlayıcı seçimi ve 3PL hizmet sağlayıcılara bakış açısının tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: “...Her biri ilgili alanlardaki uzmanlarla gerçekleştiriliyor. Cefko, Borusan Lojistik, Turkon gibi firmalarla çalışıyoruz. En az her alanda en az 2 tane servis sağlayıcı olacak şekilde çalışıyoruz...” L.Y.2: “...Aslında ben tek bir firma ile anlaşma imzalıyorum. Fakat onlar kendi alt yüklenicilerini alabiliyorlar. Ama orada benim muhatabım alt yüklenicisi değil. Ben X firmayla çalışıyorum şu anda. O spot piyasadan bulduğu araçlarla kendi arasında küçük sözleşmeler vs. yapıyor. Onlarla çalışıyor ama	- Lojistikle ilgili alanlarda uzman hizmet sağlayıcılarla çalışma - Lojistikle ilgili her alanda en

TEMA : İşletmenin hizmet sağlayıcı seçimi ve 3PL hizmet sağlayıcılara bakış açısının tespitine yönelik sorular	
<i>bir problem yaşadığımda da ben kendi lojistik firmama gidiyorum ve hasarı vs. ondan karşılıyoruz...”</i> L.Y.3: “...A şirketiyle bir sözleşme yapmışsınız. Markasına, ismine, hizmetine güvenmişsiniz. Bu şoförler sürekli ellerinin altında değil. Yeni bir ihale aldım mı hacme göre şoför ve araba buluyorlar. Onları kiralyorlar. Bu kişiler onların sürekli elemanı değil, sürekli çalıştığı kişiler değil. Burada aslında gizli bir 3. El giriyor. Kiralayarak, şoförü ve arabayı sizin hizmetinize koyuyor. Her faaliyeti kendileri yapan hizmet sağlayıcılarından memnunuz dört dörtlük gidiyor...” L.Y.4: “...Aslında bu biraz daha şartlara göre değişiyor. Bu konuda özel bir tercihimiz yok. Şartname oluştururum. Şartnameyi yapabilecek firmayla anlaşırım. Bu anlaşma çerçevesinde hareket edebilecek mevcut tedarikçi havuzuna bakarsak olursak bunun içerisinde ağırlıklı olarak direk bu 3. Partidir, bu servis sağlayıcıdır diye bir ayırım yapamayız. Hem forwarding hizmeti alıyoruz, nakliye için konuşuyorum bu demek oluyor ki 3. Partilere muhakkak dokunmam gerekiyor hatta bazı servislerde 3. Parti de yetmiyor, 4. Parti de gerekiyor onun çalışmalarını da yürütüyoruz...” L.Y.5: “...Genelde 3. Parti tercih etmiyoruz. Ama mesela konteynır gemi taşımacılığında biz bir armatörle çalışamayız bir acenteye çalışabiliriz. Acente armatörün biraz alt tedarikçisi gibi oluyor ama biz de işi zaten acente üzerinden götürüyoruz. Biz bizim malımızı bir nakliyeciyeye vermişsek nakliyecimizi bir miktar eğitiriz malımızın taşınmasıyla ilgili kendisinin bir alt tedarikçiyeye vermesini istemeyiz...” L.Y.6: “...Birkaç farklı hizmet sağlayıcıdan sağlıyoruz...” L.Y.7: “...Genellikle daha ufak ölçekli ancak işlerine daha hakim olan firmalarla çalışmaya özen gösteriyorum. Yani Koruma Temizlik birkaç deposuna ürünlerin aynı anda teslim edilmesi gerekiyor. Parsiyel yük diyelim buna. Aynı konuya hakim bir iki araçla bunu gerçekleştiririm. Konusuna daha hakim olduğu için...”	az 2 hizmet sağlayıcı ile çalışma - Alt yüklenicilerle çalışan hizmet sağlayıcılardan duyulan memnuniyetsizlik sebebiyle tercih edilmemesi - Lojistik alanda hizmet verecek olan hizmet sağlayıcının belirlenen şartnamelere uygun olmasının yeter şartı sağlaması - Konusuna hakim tek bir alanda hizmet veren lojistik hizmet sağlayıcılarının tercih edilmesi.

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler, işletmelerin yapısına ve hacmine göre 3PL hizmet sağlayıcılara farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. Üretim yapan büyük hacimli işletmeler genelde lojistik dış kaynak kullanımlarını 3PL hizmet sağlayıcılarla gerçekleştirdiklerini belirtirken, diğer işletmeler yalnızca şartnamelerini gerçekleştirmeyi taahhüt eden hizmet sağlayıcıları yeterli bulmuşlardır. Yalnızca tek bir lojistik faaliyet gerçekleştiren ve o alanda

uzmanlaşmış hizmet sağlayıcıların işlerini daha iyi yapacakları algısıyla yöneltilen soruları yanıtlamışlardır.

4.3.2.1.6. Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerini Etkileyen Sebepler İlişkin Veriler

Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerine İlişkin Veriler

TEMA : Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: “...Şirketimizde uzun süreli sözleşmeler isteniyor. Yakıt, Euro-Dolar paritesinin değişimleri sebebiyle sürekli güncelleme istiyor. Çok memnuniyet varsa otomatikman sözleşmeler uzatılabilir...” L.Y.2: “...Geçmiş dönemde kısa süreli 1+1 gibi veya 1 yıllık süreçlerde sözleşmeler yapıyordu. 2011 yılından beri biz bunu kademeli olarak yukarı çekmeye başladık çünkü iş özellik gerektiriyor. Firmanın sizi tanınması gerekiyor mesela. Mümkün olduğu kadar uzun süreli, servis sağlayıcının da maliyetini aşağıya çekecek şekilde birim maliyetini aşağıya çekecek bir yol bulmaya çalışıyoruz. Bunun optimumu var mıdır? İşin içine ekipman girdiği zaman minimum 4 yıl olması lazım ki o amortismandan yiyeceğiniz maliyet düşsün. Biz öyle bakıyoruz işe. Gemi kiralyoruz mesela barge kiralyoruz orada 5 yıllara kadar çıkıyor sözleşme süresi...” L.Y.3: “...Yıllıktır. Sebebi memnuniyet derecelerimizin karşılıklı olması lazım. İşini yapmıyorsa onların işine son vermemiz lazım. Bizim buradaki öğrenci ve öğretmenlerle olan sözleşmelerimiz de yıllıktır. Ama mesela yemekhane hizmetinden memnunuz. Kendisine resmi olarak değil ama sözle söylenmiştir. Bu şekilde devam ederseniz 5 yıl 10 yıl hatta sürdürebildiğiniz kadar. Artısı nedir onu söyleyeyim. Bu tür sözleşmelerin artısı şudur. Adam yeni yatırımlar yapar. Demirbaş anlamında. Bu anlamda bir anlaşma olmazsa kaliteyi yakalayamazsınız. Yapılan yatırım olmaz. Malzemedan kaliteden çalarlar. Gayri resmi olarak bunu uzattığımız zaman yeni masalar, sandalyeler ekipmanlar alıyor. Bir lokanta açıyormuşçasına hareket ediyor. Faydası bu şekildedir. Fakat tersinden bakarsak servisleri uzun süreli yapmayız. Niye, arabaların modeli her yıl değişmekte. Fakat bağlayıcılık faktörü bize zarar verir. Bir de rekabet edemezsiniz. Kitap tedarikinde de aynı. Biz kitapları 1 yıllığına alıyoruz. Diyoruz ki sene içerisinde herhangi anlamda mana imla vs. bir olumsuzluk görürsek bir sonraki sene anlaşma yapmıyoruz. Alanına göre kısa veya uzun anlaşma yapmakta fayda var...”	- Döviz kurundaki değişimlere bağlı olarak yapılacak güncelleme hakkı saklı olmak kaydıyla uzun süreli sözleşmelerin tercih edilmesi - Hizmetlerin özellik gerektirmesi ve hizmet sağlayıcının yapacağı yatırımlar sebebiyle 5 yıllık sözleşmelerin imzalanması - Karşılıklı memnuniyetin belirsiz olduğu hizmetlerde 1 yıllık sözleşme yapılması

TEMA : Hizmet Sağlayıcılarla Yapılan Sözleşmelerin Süresi ve Sözleşme Sürelerine yönelik sorular

L.Y.4: *Aslında çok uzun süreler 3 yıl ve üstü anlaşmış olduğum firmalar da var çok kısa süreli 1 yıllık kısa süre anlaşmalar da var. Bir sözleşmeyi aslında uzun süreli sağlayacak temel şey getireceği faydadır. Bu fayda da iki türlü oluyor. 1.si operasyon faydası yani ben o süreci bir firmaya verdiğim zaman , bu işi devreye alma süreci ve devreden çıkma süreci özel bir komplikasyon getirmiyorsa o aslında basit bir iştir. Örneğin benim şu anda spot nakliye süreci gibi ihale ettiğim bir iş var. Aslında tanımladığım zaman komik . Aniden çıkabilecek iş. Nasıl tanımladım. Bir yıllık bir geçmişim var. 1 yıl içerisinde yapmış olduğum bölgelerden sevkiyat sayıları var. Ben bu öngörüğü kullanarak tahmini olarak firmalardan bir fiyat teklifi organizasyonu vermişim. Ben bunu a firmasına da b firmasına da versem bir tek kriter var bu bölgeleri kabul edecek havuzu var mı ? Bu havuzu sağladığı sürece a veya b fark etmez bu işi hemen devredebilirim. Ama mesela biz yapmıyoruz ama başka otomotiv sektöründeki firmaların veya diğer sektörlerdeki bazı firmaların da yaptığı hat kenarında parça teslimi, iç lojistik söz konusu. İç lojistik süreci gibi tamamen organizasyonun damarları haline gelmiş bütün organların, bütün birimlerin senkron bir şekilde çalışmasını sağlayacak kadar detaylı işin içine girmiş olan bir konuda siz böyle bir ihale, sözleşme yapacaksanız bu sözleşmeyi 1 yıllık bir süre için değil daha uzun bir süre için yapmanızda fayda vardır. 10 yıllık anlaşma yapmıyorum 3 yıllık anlaşma yapıyorum ama 3 yılın sonunda firma yine rekabetçi kalabildiği için işini devam ettiriyoruz...”*

L.Y.5: *“...Genelde ritüel olarak sözleşmeler 1 yıllık yapılır. Yıl içinde petrol fiyatında vs. çok büyük değişiklikler olursa o zaman fiyat gözden geçirmeleri yapılabilir. Biz genelde tedarikçilerimizi yıllık bazda tedarikçi değerlendirmesine tabi tuttuğumuz için yılbaşında bu sözleşme yapılır, o yılın sonuna doğru tedarikçiyle değerlendirmeler yapılır, bu tedarikçinin aldığı puana bize verdiği hizmetten memnuniyetimize göre sözleşme uzatılır veya başka bir tedarikçi tercih edilir ama genelde 1 yıllıktır...”*

L.Y.6: *“...Aslında sözleşmeyi fabrika olarak biz yapmıyoruz. Genel lojistik departmanımız var. Sözleşmeler orada yapılıyor. Aslında çok uzun vadeli yapmıyoruz. Yapamıyoruz çünkü şundan dolayı, çok uzun vadeli bir sözleşme yaptığınızda bunun artıları var eksileri var. Eksilerinden bir tanesi rekabetçi bir ortam yarattığınız noktada sözleşme sizi bağlıyor. Çok olumsuz taraflarından bir tanesi eğer sözleşmelerinizi kısa vadeli tutarsanız açıkçası iyileşme potansiyellerini kaybediyorsunuz. Siz çünkü sözleşmeyi 1 yıllık tutuyorsunuz, zaten ilk 3 ay alışma periyodu, sonrada iyileştirme periyodunu tam devreye aldığınızda karşı taraf diyor ki ya seneye ben bu işi yapmazsam niye böyle bir yatırım yapayım? Sözleşmelerimiz 1-3 yıl arasında...”*

L.Y.7: *“...Mümkün olduğu kadar 1 yıl yapmaya çalışırım. Çünkü sözleşmelerin bağlayıcılığı sonuçta sözleşmenin şartlarına bağlı ama ne karşı tarafı kendine bağlamak için, ne bizi onlara bağlamak için 1’er yılı uygun görüyoruz. Tabii ki aşağı yukarı 10-15 yıldır da bu 1’er yıllık periyotlarla çalıştığımız firmalar var...”*

- **Lojistik hizmetin kritikliğine göre 1 yıl veya 3 yıl olarak belirlenen sözleşme süresi**

- **Memnuniyet sağlanan hizmet sağlayıcılarla yapılan sözleşmelerin 1’er yıl uzatma opsiyonlu olarak yenilenmesi formülünü uygulanması.**

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin çoğunluğu, işletmelerin daha başarılı olabilmesi için sözleşme yönetiminin daha kapsamlı yapılmasını ve sözleşmelerin mümkün olduğunca kısa süreli (1 yıllık) tutulmasını çözüm olarak görmüştür. Sözleşme süreleri işletmelerin kritik öneme haiz lojistik faaliyetlerinde veya hizmet sağlayıcı firmanın yatırım yapmasını gerektiren işlerde yüksek, sıkıntı yaşadığı veya hizmet sağlayıcının alternatifini kolay bulabileceği, yatırım gerektirmeyen işlerde kısa süreli olarak belirlenmesi genel olarak benimsenmiştir.

4.3.2.1.7. Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterine İlişkin Veriler

Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterinin tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterine İlişkin Veriler

TEMA : Hizmet sağlayıcı seçim kriterinin tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: “...Bu konuyla ilgili 3 tane çok önemli husus söz konusu: - Sürdürülebilirlik - Uzun süreli yaşayacak bir firma olmalı - Şirket kültürünü benimsemiş, lokomotif bir firma olmalı. Şirketimiz aidiyet ve aile kültürüne çok önem vermekle birlikte, bir tedarikçiyi zor kazanmakta, ancak kolay bırakmamaktadır...” L.Y.2: “...Şirket olarak bizim son 3 yıldır en çok önem verdiğimiz şey sağlık, emniyet, çevre baktığınız zaman. Yani bizimle aynı dili konuşacak bir partnerimizin olması lazım. Sürüş saatleri, kişisel koruyucu ekipman kullanımı, hız sınırları, telefon kullanımı, emniyet kemeri kullanımı, A dan Z’ye bütün bunlar bizim ilk önceliğimiz şu anda...” L.Y.3: “...Kalite ve güvendir. Biz o firmaya güveniyor muyuz? İş doğru yapacağına inanıyor muyuz? Bizim ilk sıramız budur. Bundan sonar artık eşit şartlarda olursa fiyatına bakarız...” L.Y.4: “...Aslında 3 tane ana kriter var ben ona 3 bacak diyorum. Birinci bacağı kalite, ikinci bacak müsaitlik (availability), üçüncü bacağı ise maliyet(price)...” L.Y.5: “...Birincisi işimizi yapabilecek kapasiteye sahip olması, yani bizim 40 tır sahibi bir nakliyeciyi çalışmamız gerekirken 10 tır olan bir nakliyeciyi çalıştırsak bu bizim işimizi götürmez. İkincisi kalitesel olarak bizim yükümüzü taşıyıp bizle çalışabilecek bir seviyede olması gerekir. Niye müşteri şikayetidir, kalite standartlarıdır bunları üzerine koyduğumuzda bunları biraz anlayabilecek birileriyle çalışmamız lazım. Bir diğeri de fiyattır...”	- Sürdürülebilirlik - Hizmet sağlayıcı firmanın uzun ömürlü olması - İşletmenin kültürüyle uyumlu bir hizmet sağlayıcı olması - Sağlık, emniyet, çevre konularında hizmet sağlayıcının gösterdiği özen - Hizmet sağlayıcının

TEMA : Hizmet sağlayıcı seçim kriterinin tespitine yönelik sorular	
L.Y.6: “...Satın alma açısından bakarsanız direkt odaklanacağınız faktör fiyattır. Eğer fabrika açısından bakacak olursanız, üretimi gerçekleştiren yer olarak bakarsanız işin içerisine kalite de girer. Yani sadece ucuz olması birçok şeyi sağlamıyor. Bunun yanında parçaya dokunan, parçaya ihtiyacı olan birim olarak biz hıza da bakıyoruz. Hızın yanında doğruluğa da bakıyoruz. Çünkü istediği kadar ucuz olsun eğer bir tır yurtdışına çıkıp herhangi bir sınırdan evrak eksikliğinden dolayı, yanlış evraktan veya yanlış tonaj bilgisinden dolayı duruyorsa onun ucuzluğu açıksa benim hiçbir işime yaramıyor...” L.Y.7: “...Bir bugünün şartlarında fiyat, olmazsa olmazı maalesef Türkiye’nin şu zamanlardaki, özellikle son zamanlarda fiyat en önemli kriter. Fiyat ondan sonra kalite...”	kalitesi - Hizmet sağlayıcının güven vermesi - Hizmet sağlayıcının müsaitlik durumu - Maliyet unsuru.

Görüşülen yöneticiler, hizmet sağlayıcı seçiminde en çok sürdürülebilirlik, hizmet sağlayıcı firmanın uzun ömürlü olması, hizmet sağlayıcının işletme kültürü ile uyumlu hareket etmesi, sağlık, emniyet ve çevre konularında özen göstermesi, kalitesi, güven unsuru, müsaitlik durumu ve maliyet unsuru dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak maliyet unsuru ve kalite en çok önem verilen unsurlar olarak belirtilmiştir. Burada da işletmelerin hacmine ve yapısına göre lojistik yöneticileri tarafından maliyet ve kalite unsurları birinci veya ikinci sıralarda olacak şekilde belirtilmiştir.

Hizmet sağlayıcı seçiminin önem seviyesini çoğu yönetici açısından çok yüksektir. Bazı işletmeler sadece yanlış hizmet sağlayıcı seçimi yüzünden müşterilerinden olumsuz tepkiler aldıklarını, ürünlerini taşıyan araçların kirli olması veya çevresel duyarlılık taşınamaması konularında ciddi derecede şikayetler aldıklarını belirtmekte iken, bazıları da hizmet sağlayıcıların lojistik hizmetlerde verdiği başarılı hizmetlerden dolayı müşterilerinin tercihini kendi işletmelerine yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum da doğru hizmet sağlayıcı seçimi ile lojistik alanda dış kaynak kullanımının rekabet avantajına olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir.

4.3.2.1.8. LHDDK’nın İşletmelerdeki Sonuçlarına İlişkin Veriler

LHDDK’nın işletmelerdeki sonuçlarının tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: LHDDK'nın İşletmelerdeki Sonuçlarına İlişkin Veriler

TEMA : LHDDK'nın işletmelerdeki sonuçlarının tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: "...Ucuz oluyor. Hizmeti profesyonellerden alıyorsunuz. Müşteriler çok. Sinerji daha yüksek. Herkes kendi alanında çok iyi. Bu da diğer firmalara karşı rekabet gücü yaratıyor..." L.Y.2: "...Lojistik bizim ana faaliyet dalımız değil aslına baktığın zaman. Biz bir üreticiyiz. Dolayısıyla çok bilmediğimiz bir konuda çok fazla kendi başımıza sorunları çözme şansımız olmuyor. Yani ben bir kamyonla bir kamyon şoförünü vs. şu anda kendi başıma yönetme şansım çok fazla yok. Sonuçta çalıştığınız firmalar bu işi ana dal olarak yapıyorlar. Dolayısıyla çok daha kolay idare edebiliyor, takip edebiliyorlar işi. Bir o yönden kolaylık sağlıyor bir de zaman-maliyet açısından da her zaman daha iyi. Çünkü bir yatırım yapmanız gerekiyor. Ben ana dalım olmayan bir faaliyet için örneğin forklift alırsam 21 tane forklift alacağım. Bunun yatırımını yapacağım ondan sonra amortismanını takip edeceğim, yedek parçasını, tamirini, bakımını, yakıtını takip edeceğim. Bunlardan kurtuluyorsunuz. Evet bir meblağ ödüyorsunuz ama içiniz rahat oluyor..." L.Y.3: "...Bizim yemekhaneyi örnek vereyim. Biz yemekhaneyi geliştirdik ve kıyaslanmaya başladı. Bizim okulun yemekhanesi böyle sizin okulun yemekhanesi şöyle diye. Yani tedarikçilerimiz ve paydaşlarımız çok iyi kalitede bir şey sundukları zaman biz aslında eğitim alanında yarışmamız gerekirken paydaşlarımızın sunduklarıyla yarışıyoruz. Yemekhaneden duyulan memnuniyetten dolayı bizim öğrenci sayımızın arttığına inanıyorum ben. Çok olumlu bir etken. Biz tabldot sisteminden seçmeli yemek sistemine geçtik. Bu önce öğrenci veli arasında konuşuluyor. Biz başka alanlarda iyileştirme yapıyoruz ve okulun öğrenci sayısı artıyor. Herkes birbiriyle konuşuyor. Dilden dile konuşuluyor. Eğitim kurumunda başarı aslında eğitim anlamında düşünülmeli..." L.Y.4: Aslına bakacak olursan biz araba üretmek üzerine kurulmuş bir şirketiz. Şirketimizin nihayeti müşteriye araç sağlamaktır. Benim ana işim nakliyecilik değil, depoculuk da değil. Hatta forkliftçilik de değil. Ana kabulün zaten birinci gereği dış kaynak kullanmaktır. O yüzden bu soru başka sektörler için daha farklı bir cevap getirebilir ama benim birinci gerekliliğim dış kaynak kullanmaktır. Bu benim ana işim değil. Biz gemi sevkiyatı yapıyoruz. Kendi limanımız da var. Kendi limanımızı kendimiz işletmiyoruz. Dış kaynak işletiyor şu anda..." L.Y.5: Olumlu sonuçları var. Biz özellikle dış lojistik kendimiz tırlar alıp da, gemiler alıp da bu işi yapamayız. Onun için işin doğası gereği bunu dışarıdan birilerine yaptırmak zorundayız. Bu yaptırdığımız işleri doğru kişilere vermediyse veya doğru eğitimleri vermemişsek giden mallarımızın hasarlanmaları bize müşteri şikayeti olarak döner. Onun için de burada mümkün olduğunca	- Alınan hizmetin kendi alanının profesyonelleri tarafından icra edilmesi yarattığı rekabet gücü - İşletmelerin kendi alanları dışındaki lojistik faaliyetlerdeki tecrübesizliğin ortadan kalkmasının yarattığı olumlu etki - Zaman-maliyet açısından işletmelere olumlu etkisi - Lojistik hizmetlerdeki kalitenin müşteriler üzerindeki etkisinin bazen işletmenin ana ürününün

TEMA : LHDDK'nın işletmelerdeki sonuçlarının tespitine yönelik sorular	
<i>tedarikçilerimizi, nakliyecilerimizi, lojistik firmalarını eğitip bizim kalite standartlarımızda çalışmalarını sağlamaya çalışıyoruz...</i> <i>L.Y.6: Ben aslında avantajlı olduğumu düşünüyorum çünkü herkes kendi alanında profesyonelliğini konuşturuyor. Bizim şirketimiz bir üretim tesisi. Sonuçta baktığınızda girdileri olan ve bir çıktıyı müşterilerine sağlayan bir şirket. Bizim sonuçta ana konsantrasyonumuz ürünün kendisi. Bir an önce zamanında istenen kalitede optimum fiyatta üretiminin gerçekleştirilmesi. Bu bizim tek odağımız. Bunun dışında kalkıp diğer noktalara her türlü ağı konsantre olduğum noktada ben esas üretimimi kaçırabilirim. Bu noktada neyi düşünürüm işte nakliye ucuzlatayım, üretim çok önemli değil ya da bunu söylemesem bile bir tarafa kanallize olmuşken diğer tarafı kaçırabilirim. Artık günümüz iş dünyasında da herkes profesyonelliğini ortaya koyduğu noktada başarılı olabiliyor. Dediğim gibi biz kendi başımıza bir şirketken kendi ağıımızı kurup bir şeyler yapmaya çalışmaktansa zaten belli bir ağ var. X firması Y firması Z firması yarat sinerjiyi, optimum fiyatta süreci kontrol et. Bize öyle bir avantajı var yani..."</i> <i>L.Y.7: Kesinlikle olumlu katkı sağlıyor. Onun için biz araç sayımızı artırıyoruz. Hem bölgelerimizdeki araçlarımızı yeniliyoruz. Birinci özellikle bizim şirketimizde önceliğimiz büyük karlılık değil. Koruma şirketinin ürünlerini kaliteli ve uygun bir şekilde dağıtmak. Bunun için biz iç kaynağı kendi kaynaklarımızı kullanıyoruz. Ancak yetişemediğimiz yerlerde dış kaynak kullanıyoruz.</i>	kalitesinin bile önüne geçmesi.

Görüşülen yöneticiler, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının alınan hizmetin kendi alanının profesyonelleri tarafından icra edilmesinin kendilerine rekabet gücü yarattığını, işletmenin kendi asıl alanına yönelme fırsatı bulabildiğini ve lojistik alandaki tecrübesizliklerini kapatma fırsatı bulduklarını, kendi asıl alanlarındaki sorunlara daha fazla yönelebildiklerini ve hatta bu alanda hizmet sağlayıcılar sayesinde elde ettikleri müşteri bazındaki kazanımlarının bazen kendi asıl alanlarındaki başarılarının bile önüne geçebildiğini belirtmişlerdir.

4.3.2.1.9. LHDDK'nın İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantaja İlişkin Veriler

LHDDK'nın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajın tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: LHDKK'mının İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantaja İlişkin Veriler

TEMA : LHDKK'mının işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajın tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: "...Rakiplerimize karşı avantaj sağlıyor. Hacim yüksek, pazar lideriyiz ve gücümüz gittikçe büyüyor. Arzu edilen firmayla çalışılıyor..." L.Y.2: "...Tabi ki. Nakliye özellikle. Bütün rakiplerimizde de bu işler hep dış kaynak kullanımıyla yapılmaktadır. Ama nakliye işi için bazı rakiplerimiz kooperatiflerle çalışıyorlar. Benim 3 yıl önce çalıştım firma da kooperatifle çalışıyordu. O firma için örnek verirsem Y firmasıyla bizim nakliye birim maliyetlerimiz arasında %125 fark var şu anda..." L.Y.3: "...Kesinlikle sağlıyor..." L.Y.4: Aslında benzer rakipler de benzer yöntemleri kullandıkları için bu soruya nokta atışı olarak cevap veremem ama soruya karşılaştırmalı olarak baktığım zaman dış kaynak kullanmayan bir rakibim olursa sağlar. Çünkü işin özünde şu var. Bu iş benim uzmanlığım değil. Bu iş için gecesini gündüze katan, düşünen akışı ilerleten tasarlayan, süreci iyileştirmeye çalışan sırf buna odaklanan organizasyonların daha rekabetçi daha iyi maliyetle daha kaliteli bir servis sağlayacağına inanıyoruz. Şunu biliyoruz ki konusunda uzman ve yaptığı iş konusunda sektör içerisinde kabul ettirmiş şirketlerle, lojistik servis sağlayıcılarla çalışarak diğer firmalara göre rekabet avantajı sağladığımız ortada..." L.Y.5: Lojistiğin ürünün maliyeti içindeki payı bizde çok yüksek değil. Tabi burada bir de sizin fabrikanızın nerede olduğu önem taşıyor. Limanlara ne kadar yakın olduğunuz, müşterilere ne kadar yakın olduğunuz. Bu anlamda düşünürsek biz 3 tane lastik fabrikasına çok yakın bir bölgedeyiz. Buradan çıkan araba 5 dakika sonar diğer lastik fabrikasında olabiliyor. Bizde ana giderler ürünün içine baktığımızda işçilik ve hammadde. Lojistiğin buradaki payı çok yüksek değildir. Ama ne olursa olsun rekabet ortamında artık hani semtler bazında fiyatlar hesaplandığı için elbette avantaj sağlıyor..." L.Y.6: "...Yani ben sektördeki rakiplerimizi düşündüğümde tamamı zaten dış kaynak kullanıyor. Aynı işi yapıyorlar çünkü ürettiğimiz ürünler çok volümlü ürünler. Hem üretim tesisi hem de bu tesis için gerekli olan bütün girdiyi taşıması, lojistiği nakliyesi depolaması adı altında, bir de bitmiş ürünün bütün son noktalara ulaştırılması gibi bir ağ zaten hiçbir yerde yok. Ürün biraz daha küçük olsaydı hem üretim hem gönderme, belki kendiniz alması ve üretmesi ve müşteriye göndermesi çok mantıklı olabilirdi ama bunu zaten yönetebilen rakibimiz de yok..." L.Y.7: "...Yüzde yüz sağlıyor..."	- Dış kaynak kullanımının rekabet avantajı sağlaması - İşletmenin ve rakiplerinin konumunun lojistik faaliyetler için çok uygun olmasından ötürü lojistik alanda alınan servisin ürün maliyetine etkisinin az olmasından dolayı rekabet avantajında çok sınırlı bir artışının olması

Görüşülen lojistik yöneticileri çok büyük bir çoğunluğu, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rakipleri karşısında avantaj sağladığını kesin olarak belirtmişlerdir. Yalnızca bir işletmenin lojistik yöneticisi çok büyük bir avantaj sağlamadığını belirtmiştir. Bunun sebebi olarak da işletmenin lojistik avantajlı konumu nedeniyle ürünlerindeki birim maliyete lojistiğin maliyetin çok fazla etkisinin olmamasını göstermiştir. Ancak rekabet avantajı kavramı birim maliyet haricinde ele alındığında işletmelerin temel faaliyet alanlarına yönelmesinin ve faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırarak diğer faaliyetlerini daha uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılara devretmelerinin müşteri memnuniyetine ve maliyete katkıda bulunduğunu ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını açığa çıkartmaktadır. Bu sayede işletmelerin hem kaynak tasarrufu sağlayabileceği, hem de yalın hale gelebileceği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işletmeler uzmanlık alanlarındaki ve en iyi bildikleri alanlara yönelme, temel yeteneklerini geliştirme fırsatı elde edebilmektedirler.

4.3.2.1.10. İşletmenin LHDKK’ndaki Başarısı, Başarısızlık Sebepleri ve Başarıyı Yakalamanın Yollarına İlişkin Veriler

İşletmenin LHDKK’ndaki başarısı, başarısızlık sebepleri ve başarıyı yakalamanın yollarının tespitine yönelik sorulara ilişkin veriler Tablo 14’da verilmiştir.

Tablo 14: İşletmenin LHDKK’ndaki Başarısı, Başarısızlık Sebepleri ve Başarıyı Yakalamanın Yollarının Veriler

TEMA : İşletmenin LHDKK’ndaki başarısı, başarısızlık sebepleri ve başarıyı yakalamanın yollarının tespitine yönelik sorular	
Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
L.Y.1: “...Piyasadan ne kadar uygun olduğuna bağlı bir durum. QPI- Sürdürülebilir İyileştirme İndeksimiz mevcut. Bu indekse göre değerlendirme yapıyoruz. Bu sene 100, seneye 95 Daha başarılı mı? Alt Lojistik kanalları bulunmalı. Hefko demiryolları ve gümrüğü sağlıyor. Alternatif kanalları mevcut. İnovasyon takibi gerekiyor. Multimodal taşımacılık yapıyoruz. Bu tarz bir tedarikçi seçimi yapılmalı...” L.Y.2: “...Maliyet açısından baktığın zaman başarılıyız. Yurt sathına çok fazla dağıtım yapıyoruz. Dolayısıyla zaten mecbursun. Her noktaya, her kılcal damara gitme şansınız yok.	- İşletmelerin maliyet açısından başarılı olması - Taşımacılık alanında başarısız olunması

TEMA : İşletmenin LHDKK'ndaki başarısı, başarısızlık sebepleri ve başarıyı yakalamanın yollarının tespiti

9 tane terminalimiz var oradan da dağıtım yapıyoruz ama orada da kamyon tutup orada da kendi şoförümü ayarlayarak dağıtım yapma şansım yok. Şu anki müşterilerimiz 1 teneke maden şantiyesine mal istiyorlar. Oraya benim kamyon tutup da gönderme şansım yok. Dolayısıyla nakliyecilerle kargo firmalarıyla çalışmak zorundayım...” L.Y.3: “...Saymış olduğum diğer alanlarda başarılıyız ama serviste başarılı değiliz. Nedenini söyleyeyim. Her yıl değiştiriyoruz. Karşımızdaki muhatap kendini geliştirmek yerine olumlu adımlar atmak yerine olduğu yerde kalıyor. Biz de diyoruz ki senin sunduğun bizi tatmin etmiyor. Biz de yeni bir arayışa giriyoruz. Biz yıllardır hiçbir servisimizden memnun değiliz. Her gelen firma benim firmam kötü demiyor. Firma adı vermeden geçmişteki sorunları anlatıyoruz. Bu sene yaşamayacaksınız deniyor. İmzalıyoruz. Sözleşmeyi nasıl yaparsanız yapın, ne kadar yaptırımlar cezalar koyarsanız koyun. Sonuçta onun vermiş olduğu hizmeti çok değiştirmiyor. Hizmet sağlayıcısı parayı da sağlama aldıkları için benden memnun olsalar da olmasalar da yıl sonuna kadar benimle geçinmek zorundalar. Düşüncesindeler. Her bir önceki sözleşmede, ikinciye yaparken ben biraz daha üstünde duruyorum. Dersime çalışıyorum. Şöyle ki, yaşadığımız sıkıntılara binaen sözleşmelerde güncellemeler yapıyorum...” L.Y.4: “...Genel olarak baktığınız zaman başarılıyız. Diğer tarafta geliştirmeye açık olan yönümüz var mı? Var. Yıllardır genel üretimin parçası olarak algıladığımız için aslında bizim kendimizin de yapmadığı daha şu anda önceliklendirmedığımız süreçlerden bir tanesi olan iç malzeme hareketleri süreçlerimizin dış kaynağa çekilmesi, mesela ilerde yapılabilecek üzerinde çalışılabilecek yerlerden bir tanesi. Bu bir rekabet avantajı sağlar mı? Ben sağlayabileceğine inanıyorum. Zorlukları olduğu da ortadadır. O geçiş sürecinin sancısı kabul görececek seviyedeyse eğer bu iş yapılır. İlerde daha el atmadığımız lojistik alanda baktığımız zaman içine giremediğimiz konulardan da bir tanesidir...” L.Y.5: “...Her zaman bir iyileştirme mümkündür. Şu anda çok problem yaşıyor muyuz? Yaşamıyoruz ama malımızın taşınmasının kalitesi ve bu işin maliyetinin biraz daha düşmesi ile ilgili elbette ki çalışmalar devam ediyor. Mutlaka iyileştirilecek bir şeyler vardır. Piyasadaki kalite kültürünün yükselmesine bizim katkıda bulunuyor olmamız lazım. Halde karpuz taşıyan bir adama bizim buradaki ürünümüzü ucuz diye veremeyiz. Ama sizin malınızı taşıyan kişiyi belli bir kalite seviyesine getirebilirseniz o zaman sizin malınızı da taşır. Daha ucuza da taşıyabilir. Belki rota hesaplarımızı daha iyi yapabiliyor olmamız lazım...” L.Y.6: “...Biz doğru yönettiğimizi düşünüyoruz. Bizim fabrika	- Nakliye ve taşımacılık firmalarının düşük kalitesinin başarısızlığa etkisi - Nakliye firmalarının çalışanlarının düşük eğitim seviyelerinin başarısızlığa etkisi - Sözleşme yönetiminin ileriki sözleşmelerde daha kapsamlı yapılması ile başarı sağlamanın amaçlanması - İşletmenin iç malzeme hareketleri süreçlerinin dış kaynağa çekilmesi ile daha başarılı olunacağını planlanması - İşletmenin rota hesaplarını daha iyi yaparak daha
--	--

TEMA : İşletmenin LHDKK'ndaki başarısı, başarısızlık sebepleri ve başarıyı yakalamanın yollarının tespitiine yönelik sorular	
<i>tarafında ihtiyacın ya da hizmetin satın aldığı noktanın dışında bu hizmeti satın alan, bunu kontrol eden ve bunu rakipleri bir araya getirerek kapalı usul ihaleler açık usul ihaleler, elektronik ihaleler var bizde, bu tarz uygun araçları kullanarak ve şirketimizin ismiyle düünden gelen avantajı kullanarak, az önce söylediğim gibi ürünlerimiz çok hacimli, ciddi bir hacimden konuşuyoruz. Bu yüzden birçok nakliyeciyi bizimle çalışmak için gerçekten can atıyor. Bu noktada herkesi bir araya getirip o sinerjiyi yaratıp, bir de rekabetçiliği ortaya koyabilirsiniz, ve bunu da yaparken fabrika dışından ayrı bir gözle buna bakarsanız daha başarılı olabilirsiniz. Sözleşme yönetimi anlamında bir şeyler yapılabilir ancak burada da kuralları iyi bağlayabiliyor olmak lazım. Özellikle fost major dedikleri noktalarda...”</i> <i>L.Y.7: “...Çalıştığımız firmalarla yaptığımız anlaşmalar ve firmaların işi bilmesinden dolayı genelde büyük sıkıntı çekmiyoruz. Nakliye firmalarında genellikle yaşanan büyük sorunlar nedeniyle bu sıkıntıları aşmak için kendi nakliye şirketimizi kurduk...”</i>	başarılı olunacağını planlanması - Nakliye alanında yaşanan sıkıntılardan dolayı işletmenin kendi nakliye şirketini kurması

Görüşülen lojistik yöneticileri, işletmelerinin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımında genel olarak başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak lojistik yöneticilerinin neredeyse tamamı başarısız oldukları alanların nakliye hizmetlerinde yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Bunun sebebi olarak da nakliye alanında hizmet veren hizmet sağlayıcılarının düşük kalitesini, hizmet sağlayıcıların çalışanlarının düşük eğitim seviyesini, ve nakliye alanındaki alternatifsizliği göstermişlerdir. Bu alanda daha başarılı olabilmek için gelecek sözleşmelerin kapsamının genişletilmesinin, rota hesaplarının daha iyi yapılmasının ve hatta bu alandaki çözümsüzlük nedeniyle kendi nakliye şirketlerinin kurulmasının daha başarılı olmak için çözüm olabileceğini belirtmişlerdir.

Yapılan mülakatlar genel olarak değerlendirildiğinde, lojistiğin işletmeler için önemi oldukça yüksektir. Ayrıca bahse konu araştırmaya konu olan tüm işletmelerde lojistik ana iş kolu olarak değil, kendi ana faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyulan bir yan alan olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin sadece ürettikleri ürünün veya verdikleri hizmetin birim maliyetini değil, aynı zamanda kalitesine de etki etmektedir. Çünkü lojistik alandaki faaliyetlere ayrılacak olan zaman, harcanacak efor, karşılaşılmaması muhtemel sıkıntılar işletmelerin ana faaliyet alanlarına da olumsuz etkide bulunacaktır. Bu kapsamda bu hizmetlerde dış kaynak

kullanan işletmeler hizmet sağlayıcıya belirli bir ücret ödeyerek bu sorunlarla çok daha az yüzleşmektedir.

İşletmeler, lojistik alanda aldığı dış kaynak hizmetlerinde en çok nakliye – taşımacılık alanında sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunların sebebi olarak da bahse konu alanda iş yapan işletmelerin kendi alanlarında profesyonel olmaması, eğitim seviyelerinin düşük olması ortaya konmaktadır. Bu alanda işletmelerin daha başarılı olabilmesi için sözleşme yönetimini daha kapsamlı yapmaları ve sözleşmeleri mümkün olduğunca kısa süreli (1 yıllık) tutmaları çözüm olarak görülmektedir. Bu sıkıntıların çözülemeyeceği öngörüsüyle kendi taşımacılık şirketini kuran işletmeler de mevcuttur.

Sözleşme süreleri genel olarak işletmelerin kritik öneme haiz lojistik faaliyetlerinde veya hizmet sağlayıcı firmanın yatırım yapmasını gerektiren işlerde yüksek, sıkıntı yaşadığı veya hizmet sağlayıcının alternatifini kolay bulabileceği, yatırım gerektirmeyen işlerde kısa süreli olarak belirlenmesi genel bir uygulama yöntemi olarak belirtilmektedir.

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına olumlu etkisinin bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin lojistik alanda dış kaynak kullanması bahse konu işletmeleri hem yüksek yatırım maliyetlerinden, hem yenilenme, personel yönetimi ve amortismanı konularında yaşayacağı sıkıntı ve ek maliyetlerden kurtarmaktadır. Ancak bu alanda dış kaynak kullanan diğer rakipler de mevcutsa daha başarılı olabilmenin yöntemi, hizmet sağlayıcıyla iyi bir sinerji oluşturma ve çok iyi bir sözleşme yönetiminden geçtiği açıkça görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkilerinden bahsedilmekte ve bu etkiler doğrultusunda günümüzün ikliminde işletmelerin lojistik maliyetleri düşürücü süreçlerinde lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının rekabet avantajı elde edilmesine doğrudan etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bunu takip eden modeller; lojistik faaliyetlerin işletmeler üzerinde getirdiği yük ve lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanım şekillerinin ve bu kapsamda karşılaşılan problemlerin vurgulanması üzerine kurulmaktadır. Analizler sonucu test edilen modellerin anlamlı olması; Özellikle üretim sektöründeki işletmelerin büyük bir çoğunluğu için rekabet avantajı elde etmenin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına bağlı olduğu fikrini desteklemektedir.

Bu çalışma, işletmelerin temel faaliyet alanlarına yönelmesinin ve faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırarak diğer faaliyetlerini daha uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılara devretmelerinin müşteri memnuniyetine ve maliyete katkıda bulunduğunu ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını açığa çıkartmaktadır. Bu sayede işletmelerin hem kaynak tasarrufu sağlayabileceği, hem de yalın hale gelebileceği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işletmeler uzmanlık alanlarındaki ve en iyi bildikleri alanlara yönelme, temel yeteneklerini geliştirme fırsatı elde edebilmektedirler.

Bu çalışma kapsamında; İşletmelerin lojistik hizmetlerdeki dış kaynak kullanımının rekabet avantajına etkisi, işletmelerin lojistik yöneticileri ile gerçekleştirilen nitel bir araştırma kapsamında ele alınmıştır. Hem ilgili yazına katkı sağlaması üretim ve hizmet alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerine karar vermesinde ve organizasyonlarını geliştirmesinde ve yönetmesinde katkı sağlaması beklenen bu araştırmanın üç önemli sonucu bulunmaktadır.

Öncelikle araştırma bulguları, lojistiğin firmalar için öneminin ne derecede büyük olduğunu gösteriyor. (Örn. “...Lojistik bizim önceliğimizdir. Özellikle tedarikçilerimizin profesyonel olması, veli-müşteri memnuniyetini artırıyor, memnuniyeti yükseltmede çok etkin. Biz onların alanlarında profesyonel değiliz...”). (Örn: “...Bir üretim firmasının lojistik en önemli ayağıdır. Üretilen ürünlerin

zamanında, istenilen şartlara uygun bir şekilde, nihai tüketiciye veya bayilerine ulaştırmak için en önemli ayaklarından bir tanesidir...") Ancak lojistiğin öneminin nispeten daha düşük olduğunu belirten lojistik yöneticileri de mevcuttur. (Örn. *"...Bizim için en önde gelen şey üretim ve ürün kalitesidir. Lojistik sonrasında gelir. Tabii ki ilk sırada değil. Sürdürülebilir kalite bizim için çok önemlidir..."* gibi..). Bu şekilde değerlendirilse bile genel anlamda işletmeler için ana faaliyetlerinin gerçekleşmesi için bir vasıta rolünü üstlenen lojistiğin önemi giderek artmaktadır. (Örn. *"O yüzden aslında eli koludur diyebilirim. Yani üretimin devamlılığı ve şirketin hayatına devam etmesi için önemli faktörlerden, unsurlardan bir tanesidir lojistik..."*).

Lojistik alanda dış kaynak kullanımının işletmeler için olumlu sonuçları olduğu ortaya çıkmaktadır. (Örn. *"...Ucuz oluyor. Hizmeti profesyonellerden alıyorsunuz. Müşteriler çok. Sinerji daha yüksek. Herkes kendi alanında çok iyi. Bu da diğer firmalara karşı rekabet gücü yaratıyor..."*). (Örn. *"Olumlu sonuçları var. Biz özellikle dış lojistik kendimiz tırlar alıp da, gemiler alıp da bu işi yapamayız. Onun için işin doğası gereği bunu dışarıdan birilerine yaptırmak zorundayız..."*). Bununla birlikte araştırma bulguları lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanılan alanlarda en fazla sorununun taşımacılık alanına yaşandığı görülmektedir. (Örn. *"Sadece burada en çok sıkıntı çektiğimiz öğrenci taşımacılığı..."*). (Örn. *"En büyük sıkıntısı da bu açıkçası yani nakliye camiası..."*). Yaşanan bu sıkıntıların en büyük sebepleri nakliye şirketlerinde çalışan kişilerin eğitim seviyesinin düşük olması ve nakliye işinde yüksek oranda alt yüklenicilerle çalışılmasından kaynaklanan eğitim, yaptırım ve aidiyet sorunları olarak ortaya çıkıyor. (Örn. *"...A şirketiyle bir sözleşme yapmışsınız. Markasına, ismine, hizmetine güvenmişsiniz. Bu şoförler sürekli ellerinin altında değil. Yeni bir ihale aldım mı hacme göre şoför ve araba buluyorlar. Onları kiralyorlar. Bu kişiler onların sürekli elemanı değil, sürekli çalıştığı kişiler değil. Burada aslında gizli bir 3. El giriyor. Kiralayarak, şoförü ve arabayı sizin hizmetinize koyuyor"*). Bu alanda yaşanan problemlerin de iyi bir sözleşme yönetimi ile çözülebileceği değerlendirilmektedir. (Örn. *"...Her bir önceki sözleşmede, ikinciye yaparken ben biraz daha üstünde duruyorum. Dersime çalışıyorum. Şöyle ki, yaşadığımız sıkıntılara binaen sözleşmelerde güncellemeler yapıyorum..."*).

Sonuç olarak araştırma bulguları işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmasının rekabet avantajı elde etmesinde olumlu etkilerinin olduğu (Örn.

“...Rakiplerimize karşı avantaj sağlıyor. Hacim yüksek, pazar lideriyiz ve gücümüz gittikçe büyüyor. Arzu edilen firmayla çalışılıyor...”). (Örn. “Aslında benzer rakipler de benzer yöntemleri kullandıkları için bu soruya nokta atışı olarak cevap veremem ama soruya karşılaştırmalı olarak baktığım zaman dış kaynak kullanmayan bir rakibim olursa sağlar. Çünkü işin özünde şu var. Bu iş benim uzmanlığım değil. Bu iş için gecesini gündüze katan, düşünen akışı ilerleten tasarlayan, süreci iyileştirmeye çalışan sırf buna odaklanan organizasyonların daha rekabetçi daha iyi maliyetle daha kaliteli bir servis sağlayacağına inanıyoruz. Şunu biliyoruz ki konusunda uzman ve yaptığı iş konusunda sektör içerisinde kabul ettirmiş şirketlerle, lojistik servis sağlayıcılarla çalışarak diğer firmalara göre rekabet avantajı sağladığımız ortada...”) ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma, üretim ve hizmet alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerine üzerinde önemle durulması gereken birkaç noktaya işaret etmektedir:

- Rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için özellikle lojistik alanlardaki dış kaynak kullanımı uygulamaları etkin bir strateji olarak görülmelidir.
- Lojistik alanlarda dış kaynak kullanımı sürecinde hizmet sağlayıcı seçimi (özellikle nakliye alanında) çok önemlidir. Sorun yaşanmaması adına yapılacak sözleşmelerin kapsamının ve içeriğinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir.
- Yapılan sözleşmelerin içeriği ve süresi alınan lojistik hizmetin kritikliği ve alternatif bolluğuna göre şekillendirilmelidir.
- Rekabetin değişen boyutlarına bağlı olarak dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin yapılarını kritik lojistik süreçlerde hizmet sağlayıcıya göre şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

YARARLANILAN YAYINLAR

1. Kitaplar

AKTAŞ, E. ve ULUENGİN F. (2001): “**Outsourcing Logistics Activities in Turkey**” **The Journal of Enterprise Information Management**, Sayı: 18, No: 3, 2005, s.316-329,

ALKAN, M. ve ERDAL, M. (2004): **Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü**, İstanbul: UTİKAD Yayınları.

BALLOU, R.H. (1992): **Busines Logistics Management**, New Jersey: Prentice Hall Bazzal

BAKİ, Birdoğan (2004a), **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon: Lega Kitapevi

BAKİ, Birdoğan (2004b), **Lojistik Yönetimi**, Trabzon: Volkan Matbaacılık

BALCI, Ali (2000). **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**, Ankara, Pegem Yayıncılık

BARNEY, Jay, B.; (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, New Jersey, Prentice Hall, 600s.

BOWERSOX, Donald J, (1978), **Logistical Managment-A Systems Integration of Physical Distribution and Materials Management**, NewYork: Macmillan Publishing Co., Inc.

CRAIG, Thomas (2003), **Agile Logistics**, World Wide Shipping

ÇANCI, M. ve ERDAL, M. (2009): **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: UTİKAD yayınları.

DEMİR, V. (2007): **Lojistik yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (1998). **Collecting and interpreting qualitative material**. Thousand Oaks, CA: Sage.

DOĞRUER, M. (2005): **Üretim Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

EKİZ, D. (2003). **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş**, Ankara: Anı Yayıncılık

ERDAL, M. (2005): **Küresel Lojistik**, İstanbul: UTİKAD Yayınları.

ERDAL, M. ve SAYGILI, M. s. (2007): **Lojistik Hizmetlerinde Yönetim–Organizasyon ve Filo Yönetimi**, İstanbul: UTİKAD Yayınları.

ERDOĞAN, N. (2007): **Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları;

FEARON, Leenders, Johnson, Flynn (2002), **Purchasing and Supply Management**, New York: McGraw-Hill

FRAZELLE, E. (2002): **Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management**, New York : McGraw-Hill .

GÜRSOY, C. T.(1997), **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul

HACIRÜSTEMOĞLU, R. ve ŞAKRAK, M. (2002): **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

İTO, (2006): **Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi**, İstanbul: İTO Yayın No: 2006-14.

KAĞNICIOĞLU, C.H. (2007): **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları;

KARASAR,N.(2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

KASILINGAM, R.G. (1999): **Logistics and Transportation: Design and Planning, first ed.**, Springer, London.

KESKİN, M. H. (2006): **Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KIRÇOVA, İ. (2006): **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları**, İstanbul: İTO Yayınları Yayın No : 2006-5 (e-kitap)

KOBAN, E. ve KESER, H.Y. (2007): **Dış Ticarete Lojistik**, Bursa: Ekin Yayınları.
Kobu, B. (2003): *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Avcıol Yayınları.

KOÇEL, T. (2001): **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

KOTLER, P. (1991): **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Seventh Edition, Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.

LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. (1985). **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

ORACLE, (2003): **E-İşte Başarı, Yöneticinin Yol Haritası**, İstanbul: ORACLE Yayınları

ORHAN, O.Z. (2003): **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**,

İstanbul: İTO Yayın No: 2003-39.

ÖZBAY, T. (2004): **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-27.

PORTER, Michael E.; (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York., 557s.

PORTER, Michael E.(2000): **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

PROCTOR, Tony; (2003), **Pazarlama Araştırmasının Temelleri**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul,560s.

PUNCH, F.K; (2005), **Quantitative and Qualitative Approaches**, London, SAGE

RABINOVICH, E; WINDLE, R; DRESNER, M. ve CORSI, T. (1999): **“Outsourcing of Integrated Logistics Functions - An Examination of Industry Practices”**, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 29 No. 6, 1999, s. 353-373, MCB University Press, 0960-0035.

RAZZAQUE, M. A. ve SHENG, C.C. (1998): **“Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey”** **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 28 No. 2, 1998, s. 89-107. © MCB University Press, 0960-0035.

REMINGTON, Steve; Julie GUIDRY, Anna BUDDEN, Michael CRAIG, ve John R. TANNER; (2000), **“When Were the Good Old Days? Revisiting Perceptions of Marketing Students’ Prior Preparation”**, **Journal of Marketing Education**, 22(3), ss.188-198.

SENCER, Muzaffer ve YAKUT Irmak (1984). **Toplumbilimlerinde Yöntem**, İstanbul, Say Yayınları,

STOCK, J.R. and LAMBERT, D.M.(2001), **Strategic Logistics Management**, Boston : McGraw-Hill/Irwin, c2001.

TALU, Ş. (2004): **Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama (enterprise resource planning- ERP)**, İstanbul: İTO Yayınları.

TEK, Ö.B. (1999): **Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, İstanbul: Beta Yayınları.

TİMUR, N. (1988): **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu - Eyap A.Ş. Armatür Grubu ve Dasa - Dağıtım ve Satış A.Ş’deki İnceleme**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 266 İİBF Yay: No: 58.

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

TÜRKER, M. ve ÖRERLER, E. O. (2004): **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-60.

TÜSİAD, (2001): **Coğrafya**, İstanbul: TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/2001/06-302.

TÜSİAD, (2007): **Kurumsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü**, İstanbul: Yayın No: TÜSİAD-T/2007-02/431 (e-kitap),

YILDIRIM A.,ŞİMŞEK H., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemler'**, 5. b., Ankara: Seçkin Yayınevi, 2006, ss. 106-107.)

WATERS, D. (2003): **Global Logistics and Distribution Planning**, Kogan Page Limited, London, U.K.

2. Makaleler

ADA. E., VENTURE, K., ARACIOGLU, B., SAVAŞCI, İ., KAZANÇOĞLU, Y. (2008), **“Kobi’lerin Rekabet Gücü ve E- Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi”**, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 53-68.

AKIN, H. Bahadır; (1999), **Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Ankara, ss. 57-80.

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Y. VURAL; (2004), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Rekabet Dizisi:2**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254, Ankara, 148s.

AKYILDIZ, M. (2004): **“Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”**, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6 sayı: 3.s. 1-22.

ALTAŞ, Y. (2004a): **“Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı (3. Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları)”**
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale41.htm> (Erişim: 20.03.2015)

ALTAŞ, Y. (2004b): **“Dördüncü Parti Lojistik (4 PL)”**,
<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale38.htm> (Erişim: 22.03.2015)

ARAŞTIRMA SERVİSİ (2005), **Dünya Sektörünün Ciroyu Yükseliyor, Pazarlama Dünyası**, Sayı:2005-3, pp.6

BABACAN, M. (2004): **“Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı. s. 8-15,
http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2003_1_2.pdf (Erişim: 17.03.2015)

BAKIRTAŞ, İ. ve BAKIRTAŞ H. (2008): **“Firmaların Sürdürülebilir Rekabet**

Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2008 Sayı:19 s. 101-119, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/406/388> (Erişim: 02.03.2015)

BHATNAGAR, Rohit, Sohal, Amrik, Millen, Robert (1999), **Third Party Logistics Services: A Singapore Perspective, International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management**, Vol.29, pp.569-587

BROOKS Bentz. (2006): “**So You Think You Want to Outsource ?**”, *Logistics Today. Cleveland*: May 2006. Vol. 47, Iss. 5; pg. 24, 3 pgs.

BİLGİNER, N. ve KAYABAŞI, A. (2007): “**İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7 (2) 2007, s. 637-652.

BREWERTON Paul, ve Lynne MILLIWARD; (2001), **Organizational Research Methods**, Sage Publication, 202s.

CERAN, Y. ve ALAGÖZ, A. (2007), “**Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi, ÇOMÜ Biga İİBF-Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, Ankara.

CEREN, F. (2004): **Lojistik Outsourcing, Faydaları ve Sıkıntıları**, http://www.sahlojistik.com/konteyner-ve-vagon-nakliye.htmlindex.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=186 (Erişim: 20.03.2015)

CHUAH, Keng H., Yingling, Jon C. (2005), **Routing For a Just-In-Time Supply Pickup And Delivery System**, *Transportation Science*, Vol.39, No.3, pp.328-339

CLAYSON, Tracy (2005): “**Outsourcing Logistics: Trends and Opportunities**”, **Materials Management and Distribution**. Toronto: Nov 2005. Vol. 50, Iss. 9; pg. 55, 1 pgs.

DAVIDSON, J. (2004): “**CEO’nun Rekabet Avantajı: Tedarik Zinciri - Supply Chain: A CEO’s Competitive Advantage**, LQ Ideas for Leadership in Logistics, <https://serdalkepil.wordpress.com/2010/09/20/ceo-nun-rekabet-avantaji-tedarik-zinciri/> (Erişim: 23.02.2015)

DEMİR, V. (2006), “**Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri**”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 74.

DEMİREL, Hande (2002), **Lojistik**, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı 2002/8, pp.70- 72

DESS, Gregory, G. ve Alex MILLER; (1993), **Strategic Management**, McGraw-Hill International Edition, 725s.

EMBLETON, Peter R.; Wright Philip C. (1998); **A Practical Guide to Successfull**

Outsourcing, Empowerment in Organizations, Journal of Business Logistics, Vol.6, No.3

ERDAL, M. (2005): **“E-Lojistik ve Lojistik Bilgi Sistemleri”**
<http://www.satinalmadergisi.com/author/murat-erdal/> (Erişim: 20.03.2015)

EREL, A.(2002): **“Türkiye’de Ulaştırma Sektöründe Sorunlar ve Eğitim”**
<http://content.csbs.utah.edu/~ehrbar/erc2002/pdf/P476.pdf> (Erişim: 02.02.2015)

EREN S. A. ve ERTAŞ, Ö. (2009), **“Lojistik Yönetimi”**

EROL, İ. (2004): **“Geleneksel ve Elektronik Tedarik Zincirlerinde Dağıtım Ağları, Alternatif Tasarımlar ve Karar Verme”**, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, sayı 5, s. 48- 51

ERSOY, M. Ş. (2006): **“Lojistik ve Türkiye’nin Konumu”**
<http://www.lojistikkulubu.org/modules.php?name=News&file=article&sid=132>
(Erişim: 20.03.2015)

EYMEN, U.E. (2007): **Tedarik Zinciri Yönetimi**, Kaliteofisi Yayınları No: 14 (e kitap) <http://kisi.deu.edu.tr/ozkan.tutuncu/TedarikZinciriYonetimi.pdf> (Erişim: 24.02.2015)

FERNIE, John (1999); **Outsourcing Distribution In U.K. Retailing**, *Journal of Business Logistics*, Vol.20, Issue 2, pp.83-96

FİLİZ, A. (2004): **“Lojistik ve Stok Yönetimi”**
<http://abastas.biz/yararli/isletme/LojistikVeStokYonetimi.doc> (Erişim: 20.03.2015)

FİLİZ, A.: **‘Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (3PL)’**,
<http://www.akademikplatform.com.tr/> (Erişim: 11.03.2015)

GÖKÇEN G.(2003), **“Lojistik Maliyetler”**, *Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Dergisi*, Cilt 5, Sayı:3, Eylül.

GRANT, Robert M.; (2002), **Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications**, Fourth Edition, Blackwell Publishing, 551s.

GÜLEN, K.G. (2005): **“Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri”**, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s. 29-48,
<http://ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/f8/M00109.pdf> (Erişim: 12.03.2015)

GÜMÜŞ, Y. (2009): **Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi**, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 41,
<http://www.asosindex.com/journal-article-abstract?id=18710#.VX58s8a23Ps>
(Erişim: 15.03.2015)

GÜNER, E. ve IŞIK, F. (2003): **“Lojistik Sistemde Yer Alan Ulaştırma Hizmetinde Bir Model Uygulaması”**, *DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s:43-45, Ocak 2003,

<http://web.deu.edu.tr/fmd/s13/13-6.pdf> (Erişim: 05.03.2015)

HONG, Junjie, Chin, Anthony T.H., Liu, Binglian (2004), **Logistics Outsourcing By Manufacturers In China: A Survey Of The Industry, Transportation Journal**, Vol.18, pp.17-25

KAMIşLI, S. (2006): “**MAN Türkiye A.ř. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (IE 477)**”, Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Ankara, <https://www.yumpu.com/tr/document/view/16733205/isletmelerin-lojistik-faaliyetlerinde-ds-kaynak-kullanm/169> (Erişim: 20.03.2015)

KANALCI, Ö. (2005): “**Türkiye ve Lojistik**”, *Araştırma ve Meslekler Geliştirme Müdürlüğü, Ar-Ge Bülteni*, Kasım.s. 28-33, http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/turkiye_ve_lojistik_o_kanalcı_26.04.2012%2022-42-53.pdf (Erişim: 04.03.2015)

KARAÇAY, G. (2005): “**Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş**”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergisi*, Yıl 2005, Cilt:14, Sayı:1. s.s. 317-332, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001039/5000001730> (Erişim: 07.03.2015)

KESKİN, M. H.(2006), **Lojistik-Tedarik Zinciri Yönetimi**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

KUJAWA B. J. (2003): “**An Investigation Into Logistics Outsourcing Practices, Trends And Issues Within The Manufacturing Sector In South Africa**”, Johannesburg: Rand Afrikaans University, Faculty of Economic And Management Sciences, Department of Logistics Management Doctor Commerci.

KOBU Bülent (1998), **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını

KURTULUş, Kemal (1998), **Pazarlama Araştırmaları** (6. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 274, İstanbul.

MERSİN, D. (2003): “**Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar**”, International Logistics Congress

MERSİN, D. (2005b): “**Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar (Outsourcing'in Faydaları)**”, http://outsourcingturkiye.blogspot.com.tr/2005/12/d-kaynak-kullanmndan-salanan-faydalar_26.html (Erişim: 20.03.2015)

NEMLİ, E. (2000-2001): “**Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı**”, *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001), <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusiyasal/article/view/1023011447> (Erişim: 13.01.2015)

NILSSON Fredrik and WAIDRINGER Jonas : ‘**Logistics Management from a Complexity Perspective**’,
<http://logmgt.nkmu.edu.tw/news/articles/Logistics%20management%20from%20a%20Complexity%20Perspective.pdf> (Erişim: 20.03.2015)

ÖZKARA, Belkıs; (1997), **Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi. .B.F. Dergisi, 7(1), ss.44-73.

ÖZTÜRK, A. ve SEZGİLİ, K. (2002): “**Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci**”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 2, 2002, s. 127-142.

PIASECKI, Thomas M.; HUFFORD, MICHAEL R.; SOLHAN, Marika; Trull, TIMOTHY J. Psychological Assessment, Vol 19(1), Mar 2007, 25-43.
<http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.19.1.25>

SEVİM, ř; AKDEMİR, A. ve VATANSEVER, K. (2008): “**Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme**”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2008, C.13, S.1, s.1-27*,
<http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-1.pdf> (Erişim: 18.03.2015)

SOYER, Ayberk ve Haluk ERKUT; (2008), **Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması**, İtüdergisi/d, 7(4), ss. 36-47.

Supply Chain Digest Logistics Cost Survey–2006,
http://www.scdigest.com/assets/rep/SCDigest_Logistics_Cost_Survey_2006.pdf
(Erişim: 12.03.2015)

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Yayınları, (1998).

TANYERİ, M. ve FIRAT, A. (2005): “**Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7 Sayı:3 s.268-279,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt7.sayı3/7.3%20tanyeri-firat.pdf> (Erişim: 03.03.2015)

TEKİN, M; ZERENLER, M. ve BİLGE, A.(2005): “**Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama**”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s. 115-129, <http://acikerisim.iticu.edu.tr:8080/xmlui/handle/11467/283>
(Erişim: 20.03.2015)

TUNA, O. (2001): “**Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler**”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:2. http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/dokuz-eyul-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-dergisi/3/2/194-208_turkiye-icin-lojistik-denizcilik (Erişim: 12.04.2015)

WEIYI F. ve LUMING Y.(2010), “**The Discussion of target cost method in logistics cost management**”, *2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, s. 538. http://www.researchgate.net/publication/224596070_The_Discussion_of_target_cost_method_in_logistics_cost_management (Erişim: 12.04.2015)

YILMAZ, Veysel; (2004), **Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, Social Behavior and Personality**, 32(8), ss.783-790. <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/1368> (Erişim: 04.02.2015)

YÜZBAŞIOĞLU, N.(2003), “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.

ZERENLER, Muammer, NECDET Türker ve ESEN Şahin. “**Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi.**” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17 (2007): 654-667.

3. İnternet Kaynakları

<http://www.utikad.org.tr/sektor.asp?id=2> (Erişim: 07.02.2015)

<http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=10106> (Erişim: 04.02.2015)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCreselle%C5%9Fme> (Erişim: 20.01.2015)

<http://www.biyomed.com/lojistik/lojistik.htm> (Erişim: 19.01.2015)

<http://www.ltdmngmt.com> (Erişim: 12.02.2015)

<http://www.logisticsclub.com> (Erişim: 20.03.2015)

<http://www.dergil.com> (Erişim: 17.02.2015)

<http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1040-3590.19.1.25> (Erişim: 26.03.2015)

<http://www.btinsan.com> (Erişim: 14.03.2015)

<http://www.denizticaretgazetesi.org> (Erişim: 23.03.2015)

<http://www.asosindex.com> (Erişim: 17.02.2015)

<http://www.utikad.org.tr> (Erişim: 04.03.2015)

<http://www.kobifinans.com.tr> (Erişim: 06.03.2015)

<http://www.ekol.com> (Erişim: 14.04.2015)

<http://www.turkcebilgi.com/ansiklopedi/rekabet> (Erişim: 20.03.2015)

<http://halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2003->

04/NitelArastirmaYontemleri_HB.pdf (Erişim: 16.03.2015)

<http://business.yourdictionary.com/competition> (Erişim: 08.02.2015)

<http://www.researchgate.net> (Erişim: 13.03.2015)

4. Tezler

BHARADWAJ, Sundar Ganapathy; (1994), **Industry Structure, Competitive Strategy, And Firm Specific Intangibles As Determinants of Business Unit Performance: Towards An Integrative Model**, Texas A&M University, Unpublished PhD Dissertation USA, 259s

BİLGİNER, Buğra (1999), **Fourth Party Logistics Solutions: Is It the Future Or the Dream?**, Master Thesis, University of Plymouth,

GÜRLÜY K, Hande Yıldız; (2004), **Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı- Davranış -Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.123s.

KAYA, Ali Şakir (2003), **“Lojistik Şirketlerinin Organizasyon Yapıları (Türkiye ve Dünya”da Yeni Lojistik Eğilimler”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, İstanbul.

PARKS, Don Morgan; (1988), Business Level Strategy, **Competitive Forces, and Performance: An Empirical Study of Mid-Sized Manufacturing Firms**, Texas A.& M University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A,109s.

WAN, Zi; (2004), Competitive Strategy, **Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry**, Mississippi State University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A, 101s.

5. Bildiriler

3.İzmir İktisat Kongresi 4-7 Haziran 1992 - Otomotiv Sanayi, Ulaştırma Çalışma Grupları DPT.

BABACAN,Muazzez-ERİŞ.Engin Deniz. (2004): **‘Marketing Strategies of Logistics Firms in Turkey During Economic Crises’**, International Logistics Congress 2004, Dokuz Eylül Publications Volume I, December 2-3 2004

ÇOBAN, Y. (1997): **“Ulaştırmada Kombine Taşımacılığın Önemi”**, 2. Ulusal Demiryolu Kongresi 15-16-17 Aralık 1997, İstanbul: s. 243- 249.

DENGİZ, B; KUTAY, F. ve DUMAN, İ. (1997): **“Türkiye ve Avrupa Birliğı Ülkelerinde Demiryolları”**, 2. Ulusal Demiryolu Kongresi 15-16-17 Aralık 1997, İstanbul: s. 31-42.

ERDEM Sacit (2000): Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı-I, 11 Mayıs

2000, İzmir.

FLYNN, Joe (2001), **Changes in Custom & International Logistics, Logistics Beyond 2000**, Bangkok: Thai Customs Workshop, Bangkok

MERSİN, D. (2003): **“Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”**, International Logistics Congress , Proceedings, Pages 92-95

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) 2001 Yılı Programı.

TANYAŞ, M. (2004): **“Lojistikte envanter yönetiminin önemi”**, Lojistik Zirvesi Mayıs 2004: İstanbul,

TANYAŞ, M. (2008): **“Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi”**, İTÜ Lojistik Sempozyumu, Şubat 2008: İstanbul,

OGAN, Dilek (2001): **‘Dördüncü Taraf Lojistik Hizmetleri’**, Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı-I, 7 Mayıs 2001,İzmir.

UYAR, A. (1997): **“TCDD Limanlarının Kombine Taşımacılıktaki Yeri ve Önemi”** 2. Ulusal Demiryolu Kongresi 15-16-17 Aralık 1997, İstanbul: s. 233-242.

EKLER

ARAŞTIRMA KAPSAMINDA YAPILAN MÜLAKATLAR

I. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Üretim tesisiyiz. Her ne kadar diğer birçok birimler olsa da ana faaliyet alanı üretim olan bir şirkettiz. Üretim faaliyetinde yaklaşık günde 1000 tane araba üretiyoruz. Bu 1000 aracın bütün parçaları yurtiçi ya da yurtdışı tedarikçi firmalardan geldiği için bu yedek parça diye bahsettiğimiz malzemelerin fabrikaya gelişi, fabrika içerisindeki hareketi, üretim bittikten sonra üretilmiş aracın müşteriye ulaşana kadar ihracı ya da yurtiçi satıcılarımıza ulaştığı ana kadarki süreçler lojistiğin içinde bulunduğu süreçlerdir. O yüzden aslında eli koludur diyebilirim. Yani üretimin devamlılığı ve şirketin hayatına devam etmesi için önemli faktörlerden, unsurlardan birtanesidir lojistik.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Şirketimizin bütün lojistik kaynakları dış kaynakla işlemektedir. Bizim kendi içimizde Lojistik Müdürlüğü mevcuttur. Bu müdürlüğün ana faaliyeti hayatımızı devam ettirmemiz için gerekli olan parçanın fabrikaya gelişinden, bitmiş aracı müşteriye ulaştırana kadarki o tedarik zinciri ağı içerisindeki lojistik servis satın almalarından, planlanması, yapılması, satın alma olarak gerçekleşmesi ve aynı zamanda performans yönetiminin tamamından sorumlu bir birimdir. Ford Otosan olarak bizim kendimize ait bir lojistik şirketimiz yok. Sadece fabrika sınırları içerisindeki iç malzeme hareketlerini biz kendi öz kaynaklarımızla yapıyoruz onun dışındaki tüm lojistik süreçlerimiz dış kaynakla yönetilmektedir. Avrupada ve Amerikadaki çoğu global ölçekte şirketler hat kenarına kadar dış kaynak kullanmaktadır.

**3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?
Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız
faaliyetler hangileridir?**

Aslında tüm lojistik süreçlerin içine girecek olursak dış kaynak kullanıyoruz. Özellikle havayolu, karayolu, denizyolu, intermodal süreci(onların biraz daha karışımı), depoculuk, hatta tedarikçilik, depo yöneticiliği, kontrat yöneticiliği, süreçlerinin tümünü dış kaynak olarak kullanıyoruz.

Aralarında en iyi veya en kötüsü bu süreçtir diye çok ayırım yapamayız ama ölçek olarak baktığınız zaman özellikle nakliye dediğimiz süreç, lojistiğin nakliye ayağı çok birbirine benzer süreçlerdir. Biraz zaman kısıtlaması sebebiyle havayolu çok daha meşakkatli ve maliyetli bir süreçtir. Çok tercih ettiğimiz bir süreç değildir. Bizim verimsizlikleri çözdüğümüz yerdir öyle söyleyeyim. İşin büyüklüğü olarak baktığımız zaman da, malzeme akış mantığına baktığımız zaman da ana lojistik kollarımız intermodal ve yurtiçinde de milk-run, yani tedarikçilerden de malzeme toplama üzerine kuruludur. Bu yüzden yurtiçi nakliye ve intermodal nakliye bizim yoğun çalıştığımız ve detaya girdiğimiz çalışmalardır. Zaten parasal ölçekte bakacak olursanız da bizim 100 birimlik bir lojistik maliyetimiz varsa şirket genelinde yaklaşık 40 birim civarındaki maliyetini de taşımacılık oluşturmaktadır.

Nispeten daha kolay olarak baktığımız şey ise özellikle dışarıdan bir depo servisi almamız gerekiyorsa yani mevcut fabrika sınırları içerisindeki kaynaklarımız dışarıda bir parça stoklamayı gerektirecek bir durum oluşursa daha bize özgü olmayan, belirli standartlara sahip herhangi bir depoyu kullanabiliriz. Örnek veriyorum yarın depo ihtiyacım olsa, Gebze'ye gitsem en az 10 tane tedarikçiyle konuşabilirim. Ama bu daha önce anlattığım intermodal ve taşımacılık için çok daha ince eleyip sık dokumam gereken ve birçok beraber çalışmayı gerektiren benim iş süreçlerimi getiren bir takım ilave efor gerektirecek konular oluşturuyor. Bu sebeple biri daha zor diğeri daha kolay diyebiliriz.

4. Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkindir?

Çok basit düşünecek olursak bizde üretim tesisi var. Üretim tesisi araç ürettikten sonra onu satan bir birim var. Onun etrafında kurulu başka birimler de var. Biz bir ağ gibi üretim birimin üzerine kurulmuş durumdayız. Niye ağ gibi diyorum, üretim biriminin ne üreteceğinin planını malzeme planlama ve lojistik birimi olarak biz belirliyoruz. Lojistik için tedarik sürecinin planlama süreci de ana parçalardan bir tanesidir. İşin başlangıcından planlanmış olan üretimi destekleyecek malzemenin akışına kadarki süreçte yine lojistik birimi ve lojistik faaliyetleri yer almaktadır. Bu lojistik faaliyetleri gerçekleştirmem için de karşımda tedarikçilerin olması lazım. Şöyle düşünmek lazım. İki tane nokta arasına bir çizgi çizdiğiniz zaman o çizgi lojistik dersek eğer, iki noktanın bir ucunda tedarikçi vardır diğer ucunda üretim vardır. Yine aynı zamanda üretimden satışa giden yolda bitmiş ürünün müşteriye ulaştırılması ayağı vardır yine lojistik vardır. O alanda bakacak olursak birinci faaliyet üretim ikincisi satış tedarikçiler ve servis sağlayıcılar olarak bakabilirsiniz. Sonuçta çizgiyi çizdiğimiz yer de servis sağlayıcı oluyor.

5. Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?

Aslında bu biraz daha şartlara göre değişiyor. Bu konuda özel bir tercihimiz yok. Şartname oluştururum. Şartnameyi yapabilecek firmayla anlaşırım. Bu anlaşma çerçevesinde hareket edebilecek mevcut tedarikçi havuzuna bakarsak olursak bunun içerisinde ağırlıklı olarak direk bu 3. Partidir, bu servis sağlayıcıdır diye bir ayırım yapamayız. Mesela bir örnek üzerinde gidelim. Bizim şu anda yurtiçi taşıma nakliye operasyonlarını ve hizmetlerini CEVA lojistik yönetiyor. CEVA bir lojistik firmasıdır ama CEVA'nın kendi öz malı yoktur. O da alt taşeronlarıyla çalışır. Tırlar onun malı değildir. Firma bu süreci yönetir. Depolar onun deposu değildir depolar kiralamaadır. Depoda mesela şunu yapıyor. İhracat operasyonlarının bir kısmını onlara vermiş durumdayım. Malzeme planlamasının bir kısmını kendi özkaynaklarıyla yapıyor ama taşıma araçları başkasına ait oluyor. Malzemeyi getiriyor depoda forkliftçi kullanıyor. Forklift kendisinin değil, kiralık forkliftler,

3. parti olarak kiralık ama içeride kullandığı kaynaklar, kişi kendi kaynağı. Buna benzer hibridleşmiş iç içe geçmiş süreçler de var. İntermodel süreçte şu anda kullandığım tedarikçinin bütün arabaları kendisine ait çok spesifik nokta atışı bir şeyimiz yok bununla alakalı olarak. Hem forwarding hizmeti alıyoruz, nakliye için konuşuyorum bu demek oluyor ki 3. Partilerle muhakkak dokunmam gerekiyor hatta bazı servislerde 3. Parti de yetmiyor, 4. Parti de gerekiyor onun çalışmalarını da yürütüyoruz.

Şu an aktif olarak mesela yurtdışındaki bazı bölgelerdeki imalatçılardaki malzemeleri planlayan bir firma var benim için 4pl çünkü benle iletişim halinde onun kontratı başka bir firma üzerinden o tedarikçi ile konuşuyor, kullandığı kaynaklarda yine kendisine kontratı olan başka firmalar üzerinden orada da aktif olarak kullanıyoruz. İhale sürecinde belirtmiş olduğumuz teknik şartnameyi hazırlamak, işi çok iyi tarif etmek lazım, ayrıca bu tarif ettiğimiz işi karşı tarafın anladığını çok iyi anlamak lazım. Bu yüzden ihale süreçlerinde tedarikçilerle sadece fiyat pazarlığı değil aynı zamanda operasyonu anlayıp anlamadıklarını sorguladığımız veya mevcut durumda yapmış olduğumuz operasyonların bizi ne kadar örtüştüğünü sorguladığımız o iki ayak önemlidir.

6. Lojistik alanında dış kaynak kullandığınızı şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?

Aslında çok uzun süreler 3 yıl ve üstü anlaşmış olduğum firmalar da var çok kısa süreli 1 yıllık kısa süre anlaşmalar da var. Bir sözleşmeyi aslında uzun süreli sağlayacak temel şey getireceği faydadır. Bu fayda da iki türlü oluyor. 1.si operasyon faydası yani ben o süreci bir firmaya verdiğim zaman , bu işi devreye alma süreci ve devreden çıkma süreci özel bir komplikasyon getirmiyorsa o aslında basit bir iştir. Örneğin benim şu anda spot nakliye süreci gibi ihale ettiğim bir iş var. Aslında tanımladığım zaman komik . Aniden çıkabilecek iş. Nasıl tanımladım. Bir yıllık bir geçmişim var. 1 yıl içerisinde yapmış olduğum bölgelerden sevkiyat sayıları var. Ben bu öngörüğü kullanarak tahmini olarak firmalardan bir fiyat teklifi organizasyonu vermişim. Ben bunu a firmasına da b firmasına da versem bir tek kriter var bu bölgeleri kabul edecek havuzu var mı ? Bu havuzu sağladığı sürece a veya b farketmez bu işi hemen devredebilirim. Ama mesela biz yapmıyoruz ama başka

otomotiv sektöründeki firmaların veya diğer sektörlerdeki bazı firmaların da yaptığı hat kenarında parça teslimi, iç lojistik söz konusu.

İç lojistik süreci gibi tamamen organizasyonun damarları haline gelmiş bütün organların, bütün birimlerin senkron bir şekilde çalışmasını sağlayacak kadar detaylı işin içine girmiş olan bir konuda siz böyle bir ihale, sözleşme yaparsanız bu sözleşmeyi 1 yıllık bir süre için değil daha uzun bir süre için yapmanızda fayda vardır. Bu yüzden işin kritikliği sebebiyle bir firmadan diğer firmaya geçebilme daha hayati oluyor. Tabi şu da bir gerçek ki pazar koşulları, piyasa koşulları da bunu belirliyor. Çok zor geçişi olan bir süreç düşünün. Şu anda sizin yapmış olduğunuz anlaşma örneğin 10 liralık bir anlaşma. Piyasa koşullarında aynı iş için yapılacak bir anlaşma bunu size 9 - 8 lira seviyelerine getiriyorsa oradaki değişimin getireceği maliyeti, anlaşmayı değiştirmeye yetecek olan maliyetle karşılaştırdığınız zaman bir avantaj sağlıyorsa o zaman o da bir rate oluyor. Sadece zorluk değil maliyet de bir unsur olarak karşınıza çıkıyor. Biz genelde bu şekilde değerlendiriyoruz. Yurtiçi dağıtım süreci benim bütün tedarikçilerimin planlama sürecine dahil olmasını gerektiren, özel bir yazılım gerektiren, özel takip gerektiren bir süreç olduğu için yaklaşık 10 yıldır aynı firmalarla çalışıyorum. 10 yıllık anlaşma yapmıyorum 3 yıllık anlaşma yapıyorum ama 3 yılın sonunda firma yine rekabetçi kalabildiği için işini devam ettiriyoruz.

7. Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?

Aslında 3 tane ana kriter var ben ona 3 bacak diyorum. Birinci bacağı kalite, ikinci bacak müsaitlik (availability), üçüncü bacağı ise maliyet(price). Ben son iki senedir satın alma fonksiyonu içerisindeyim. Yapmış olduğum servis sağlayıcı seçimlerinde bu 3 kriter ön plana çıkıyor. Biraz detaya inecek olursak mesela kalite, direk ölçüm kriteri, benim teknik şartnamemde vermiş olduğum işi sağlayabilme performansıdır. Firmanın vermiş olduğu servisi doğru şartlarda doğru spesifikasyonlarda sağladığını daha doğrusu kalite standardını ortaya çıkartıyor.

Müsaitlik de şudur; Firma bu hizmeti veriyor ama 1 yılda 5 kere veriyorsa bu iyi bir servis değildir. Kaliteyi de etkiliyor aslında o yüzden bunun sürdürülebilir

olması gerekiyor. Müsaitlik ile sürdürülebilirlik beraber geliyor aslında. Anlaşmış olduğumuz adedi, hacmi, işi düzenli olarak robust bir yapıda sağlayabiliyormu? Orada müsaitlik ve sürdürülebilirlik beraber geliyor. Sonuçta öyle durumlar oluyor ki bu ikisini de sağlayan bir firma var ama 100 liraya sağlıyor. Yine ikisini sağlayan bir firma var 80 liraya sağlıyor. Burada fiyat da önemli bir etken haline geliyor. Şöyle ki bazı durumlarda üçü arasında geçiş de yapılabilir. Örnek veriyorum kaliteden ya da şartlardan biraz tavizde bulunup fiyatın daha düşük olduğu durumlar da karşımıza gelebilir. Bunda da işte 3 faktörün ağırlıklandırıldığı bir hesaplamayla siz firma üzerine karar verebiliyorsunuz. Genelde servis alırken de bu 3 etkinliği dikkate alarak hareket ediyoruz.

Lojistik servisi tuvalet kağıdı satın alması değildir. Tuvalet kağıdında siz kaliteden birazcık feragatta bulunabilirsiniz ama burada fiyat avantaj sağlayabilir. Siz kalite farkını hissetmezsiniz belki ya da aldığınız suda a marka suyu ile b marka suyu karşılaştırdığınız zaman ikisi de sudur ama aslında olayın boyutu öyle değil. Lojistik servisinde ikisi de su bunun fiyatı 10 kuruş daha ucuz ben daha ucuzunu alayım veya o da tır bu da tır, ben daha ucuzunu alayım diye çalışma biçimi söz konusu değil. O yüzden bu iki faktörün muhakkak süreç içine dahil edilmesi gerekiyor.

Şöyle bir kabul de var: "Hem sürdürülebilir hem istediğin zaman istediğin servis sağlayıcıyı çeken bir kaliteli servis ucuz olur mu?" Sorusuna verilecek cevap aslında durumdan duruma değişebilmekle birlikte olumlu olabilir böyle bir servis ucuz olabilir. Yani bu tamamen işi nasıl tarif ettiğin, artıları eksileri nasıl ortaya çıkardığın, riskleri nasıl paylaştığınla alakalıdır. Sonuçta karşıdaki firma da bildiği herşeye göre risk faktörlerinde düzeltme yapıyor, yapılan her düzeltme de fiyata yansıyor. Her bir metriğin QPI kalite performans endeksi olur ve onu takip edersin. Eğer onu sağlamıyorsa, teknik şartnamede bu belirtilir şartları olur. Sözleşmeyi feshedersin. En büyük ceza budur baktığın zaman veya ödül veya ceza uygulamaları da olabilir. Yapmış olduğun işe göre değişebilir.

8. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?

Aslına bakacak olursan biz araba üretmek üzerine kurulmuş bir şirkettiz. Ford Otosan ne iş yapar dersene araç üretir. Araba satar. Nihayeti müşteriye araç sağlamaktır. Benim ana işim nakliyecilik değil, depoculuk da değil. Hatta forkliftçilik de değil. Ana kabulün zaten birinci gereği dış kaynak kullanmaktır. O yüzden bu soru başka sektörler için daha farklı bir cevap getirebilir ama benim birinci gerekliliğim dış kaynak kullanmaktır. Bu benim ana işim değil. Biz gemi sevkiyatı yapıyoruz. Kendi limanımız da var. Kendi limanımızı kendimiz işletmiyoruz. Dış kaynak işletiyor şu anda. Gemi sevkiyatı yapıyoruz ama benim gemim yok. Bunu zamanında Ford denemiş. Avrupada denemiş. Ford'un "Ford Fleet" yani ford filosu diye bir filosu vardı. Bu işin devamlılığı için yine o işin uzmanları, o işin profesyonellerinin çalıştığı ve organize olduğu bir yapı gerekir. Bu da zaten hep otomatikman kendini dışarı atmış.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakiplerinizi karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Aslında benzer rakipler de benzer yöntemleri kullandıkları için bu soruya nokta atışı olarak cevap veremem ama soruya karşılaştırmalı olarak baktığım zaman dış kaynak kullanmayan bir rakibim olursa sağlar. Çünkü işin özünde şu var. Bu iş benim uzmanlığım değil. Bu iş için gecesini gündüze katan, düşünen akışı ilerleten tasarlayan, süreci iyileştirmeye çalışan sırf buna odaklanan organizasyonların daha rekabetçi daha iyi maliyetle daha kaliteli bir servis sağlayacağına inanıyoruz. O yüzden direk elimde karşılaştırmalı olarak tüm işlerini iç kaynağıyla yapan bir otomotiv firmamız olmadığı için ondan daha rekabetçiyim diyemem ama şunu biliyoruz ki konusunda uzman ve yaptığı iş konusunda sektör içerisinde kabul ettirmiş şirketlerle, lojistik servis sağlayıcılarla çalışarak diğer firmalara göre rekabet avantajı sağladığımız ortada.

**10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?
Değerli sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi
değerlendiriyorsunuz?**

Genel olarak baktığınız zaman düşünüyoruz. Hatta şöyle bir örnek verebilirim. İki tane uç örnek vereceğim. Çok başarılı olduğumuzu düşündüğüm ve biraz daha ilerleyebileceğini düşündüğüm. Bizim şu an Ford Otosan üretim tesisi içerisinde bir iskelemiz var. Hatta Ford Otosan Yeniköy Liman tesisi diye geçen ve Kocaeli Liman Başkanlığı'na da bağlı bir tesistir. Sorumlusu da benim. Bu tesisin içerisindeki limancılık faaliyetlerini ben yönetmiyorum. Borusan Lojistik isimli firma yönetiyor. Neden yönetiyor? Firmanın zaten bir limanı var. Orada bir araç parkı var. Benim elimdeki bütün ürünlerim o araç parkında stoklanıyor, müşteriye hazırlanıyor, gemiye yükleniyor, gemiden indiriliyor. Bu operasyonların tamamını yine Borusan Lojistik yönetiyor. Neden bunu ben yapmıyorum? Çünkü şu anda bu işi yapan sektörün % 15-% 20'sine yakın kısmını yöneten firmadır kendileri. Bizle beraber %30'lara çıktılar hatta. Bu konuda uzmanlıkları var.

Biz bu işi kendi kaynaklarımızla yapabilir miydik? Yapabilirdik. Oraya bir tane müdür atardık. Oraya kullanılan kaynak sayısı kadar örneğin 100 tane çalışan ayarlardık. Ama ben işi öğrenirdim. Yapmayı öğrenirdim. Daha önce bu firmanın tecrübe etmiş olduğu, yıllar içerisinde zamanla kendisine maliyet oluşturmuş ama öğrenmişliklerle o maliyetleri ortadan kaldırmış olduğu durumları ben öğrenerek yaşardım. Örnek veriyorum ben aracı sürekli sol yöne doğru park ediyorsam, o daha önce sola doğru park ettiğinden dolayı yaşamış olduğu sıkıntılardan dolayı uygulamış olduğu bir L hattı varsa o L hattı ben önce son durumu fark ederek, sonra bunun yanlış olduğunu yaşayarak sonra ise yanlışlıkların farkına vardıktan sonra tekrar düzgüne doğru giderek, düzelterek yapabilirdim. Ama şu anda bu zaten öğrenilmiş bilinen bir konu. Firma daha önce 100 lira maliyeti olan bir konuyu durumu fark etmek suretiyle 80 liraya indirmiş. Yaşamışlar ve görmüşler. Bana bu servisi veriyorlarken ben 100 lira maliyetle başladım. Sonra 80 liraya indirmek için proses geliştirmesi yapardım. Belki 100 liradan başlamazdım. Öncesinde piyasa araştırması yapardım. Benchmarklar yapardım 90 liradan başladım ama 80 lira olmazdı. Bu iş konusunda uzman, bilen ile daha bu işe yeni girmişler arasında fark vardır. Bu niçin söylüyorum ben bir tek kendi yaşadığım örnekler çerçevesinde bir

takım tecrübeler edinebilirdim. Yani Ford aracım var. Çeşitli büyüklüklerde, onları park ediyorum, taşıyorum, onları yüklüyor ve indiriyorum. Bunlar çerçevesinde ilginç bir öğrenmişliğim olurdu. Bir yere gelirdim ama bahse konu firma birçok markanın ve birçok farklı boyuttaki aracın birçok farklı tipteki ihtiyacın yönetimini yapmış olduğu için ve orada benim tarafımdan kendi dünyamda öğrenemeyeceğim, geliştiremeyeceğim bir takım süreçleri farklı farklı dünyaları karşılaştırarak iyileştirme, optimize etme fırsatı yakaladığı için bu işleri kendi imkanlarımla yapmam, dış kaynak kullanımıyla çalışmama kıyasla her zaman bize rekabet dezavantajı yaşatır.

Diğer tarafta geliştirmeye açık olan yönümüz var mı? Var. Yıllardır genel üretimin parçası olarak algıladığımız için aslında bizim kendimizin de yapmadığı daha şu anda önceliklendirmedığımız süreçlerden bir tanesi olan iç malzeme hareketleri süreçlerimizin dış kaynağa çekilmesi, mesela ilerde yapılabilirler üzerinde çalışılabilirler yerlerden bir tanesi. Bu bir rekabet avantajı sağlar mı? Ben sağlayabileceğine inanıyorum. Zorlukları olduğu da ortadadır. O geçiş sürecinin sancısı kabul görecektir seviyedeyseniz eğer bu iş yapılır. İlerde daha el atmadığımız lojistik alanda baktığımız zaman içine giremediğimiz konulardan da bir tanesidir.

II. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Bir kere hem imalat yapıyor hem de bir satış firması olmamız itibariyle biz lojistik içine normalde üretim planlamayı da katarız. Yani tedarik zinciri yönetimini de düşünürüz. Buradaki üretimin planlanması, bu planlamaya göre saha içindeki hammaddelerin yarı mamüllerin ve son ürünlerin ambarlarımızdaki hareketi, ve gelecek olan hammaddelerin fabrikaya gelişi ürettiğimiz ürünlerin satışını biz tamamen lojistik üzerinden yürütüyoruz. Lojistik bizim olmazsa olmazımızdır.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Lojistik hizmetlerde burası 2 tip dış kaynak kullanıyor. Birincisi aldığımız ve sattığımız ürünlerin giriş çıkışıyla ilgili dış kaynak kullanıyoruz. İkincisi şu anda şirketin ambar yönetimi de bir alt işveren firmada olduğu için iç işleyişte de bir dış kaynak kullanımı var.

3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz? Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız faaliyetler hangileridir?

En çok sorun yaşadığımız kendi şirket içindeki alt iş veren tarafında yani benim yönettiğim lojistik tarafındaki kişilerin şirket kültürüne uygun hale gelebilmesiyle ilgili sorunlarımız var. Çünkü şirket kültürüne uygun hale gelemedikleri için iş güvenlik kurallarına çok fazla uyum gösteremiyorlar. Alışmaları zaman alıyor. Taşıdıkları malzemelere hasar veriyor, ya da taşıdıkları malzemenin hassasiyetini çok fazla göz önüne almayabiliyorlar. Şirkete gelen ve şirketten giden malzemelerle ilgili aldığımız hizmetlere bakarsak rekabetin yüksek olması sebebiyle kalite ve fiyatın optimumunu bulmaya çalışıyoruz. Orada da çalıştığımız lojistik firmaları bizim ürünümü taşıırken zaman zaman hatalar yapabiliyorlar. Taşımacılıkta ürünü hasarlama, ürünü yanlış yere götürme gibi problemler yaşayabiliyoruz. Ucuz fiyata iyi hizmet almaya çalışıyoruz ama her zaman optimum noktayı

yakalayamayabiliyoruz.

4. *Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkendir*

Burada satış ve satın alma departmanları öne çıkar. Satın alma departmanı da dış kaynak kullanımında teklif alma, teklif değerlendirme, işin içine üst yönetim giriyor. Kendi imkanlarıyla lojistiği yapmakla, ona yatırım yapmak da dışarıdan bir lojistik hizmeti almanın arasında bir maliyet farkı var mı yok mu önce buna bakılıyor. Yani şirketin üst yönetimi önce burada bir karar mekanizması oluyor. Eğer dış kaynak kullanmaya karar verilirse burada satın alma, satış hatta bir de bu biraz teknik grup işi oluyor. Çünkü senin taşıyacağın malın özelliklerine uygun bir nakliye şirketi bulmak kısmında satın alma ve teknik beraber karar vermek zorundadır ama kim ne taşıtacaksa kalite ve fiyat denklemini tutturmak için de esas satın alma önemlidir.

5. *Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?*

Genelde 3. Parti tercih etmiyoruz. Ama mesela konteynır gemi taşımacılığında biz bir armatörle çalışamayız bir acenteye çalışabiliriz. Acente armatörün biraz alt tedarikçisi gibi oluyor ama biz de işi zaten acente üzerinden götürüyoruz. Biz bizim malımızı bir nakliyeciyeye vermişsek nakliyecimizi bir miktar eğitiriz malımızın taşınmasıyla ilgili kendisinin bir alt tedarikçiye vermesini istemeyiz.

6. *Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?*

Genelde ritual olarak sözleşmeler 1 yıllık yapılır. Yıl içinde petrol fiyatında vs. çok büyük değişiklikler olursa o zaman fiyat gözden geçirmeleri yapılabilir. Biz genelde tedarikçilerimizi yıllık bazda tedarikçi değerlendirmesine tabi tuttuğumuz için yılbaşında bu sözleşme yapılır, o yılın sonuna doğru tedarikçiyle değerlendirmeler yapılır, bu tedarikçinin aldığı puana bize verdiği hizmetten

memnuniyetimize göre sözleşme uzatılır veya başka bir tedarikçi tercih edilir ama genelde 1 yıllıktır.

7. *Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?*

Birincisi işimizi yapabilecek kapasiteye sahip olması, yani bizim 40 tır sahibi bir nakliyeciyi çalışmamız gerekirken 10 tır olan bir nakliyeciyi ile çalışırsak bu bizim işimizi götürmez. İkincisi kalitesel olarak bizim yükümüzü taşıyıp bizle çalışabilecek bir seviyede olması gerekir. Niye müşteri şikayetidir, kalite standartlarıdır bunları üzerine koyduğumuzda bunları biraz anlayabilecek birileriyle çalışmamız lazım. Bir diğeri de fiyattır.

8. *Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?*

Olumlu sonuçları var. Biz özellikle dış lojistik kendimiz tırlar alıp da, gemiler alıp da bu işi yapamayız. Onun için işin doğası gereği bunu dışarıdan birilerine yaptırmak zorundayız. Bu yaptırdığımız işleri doğru kişilere vermediyse veya doğru eğitimleri vermemişsek giden mallarımızın hasarlanmaları bize müşteri şikayeti olarak döner. Onun için de burada mümkün olduğunca tedarikçilerimizi, nakliyecilerimizi, lojistik firmalarını eğitip bizim kalite standartlarımızda çalışmalarını sağlamaya çalışıyoruz.

9. *Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakiplerinizi karşısında size avantaj sağlıyor mu?*

Lojistiğin ürünün maliyeti içindeki payı bizde çok yüksek değil. Tabi burada bir de sizin fabrikanızın nerede olduğu önem taşıyor. Limanlara ne kadar yakın olduğunuz, müşterilere ne kadar yakın olduğunuz. Bu anlamda düşünersek biz 3 tane lastik fabrikasına çok yakın bir bölgedeyiz. Buradan çıkan araba 5 dakika sonar diğer lastik fabrikasında olabiliyor. Bizde ana giderler ürünün içine baktığımızda işçilik ve hammaddedir. Lojistiğin buradaki payı çok yüksek değildir. Ama ne olursa olsun rekabet ortamında artık hani semtler bazında fiyatlar hesaplandığı için elbette

avantaj sağlıyor.

***10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?
Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi
değerlendiriyorsunuz?***

Her zaman bir iyileştirme mümkündür. Şu anda çok problem yaşıyor muyuz? Yaşamıyoruz ama malımızın taşınmasının kalitesi ve bu işin maliyetinin biraz daha düşmesi ile ilgili elbette ki çalışmalar devam ediyor. Mutlaka iyileştirilecek birşeyler vardır. Piyasadaki kalite kültürünün yükselmesine bizim katkıda bulunuyor olmamız lazım. Halde karpuz taşıyan bir adama bizim buradaki ürünümüzü ucuz diye veremeyiz. Ama sizin malınızı taşıyan kişiyi belli bir kalite seviyesine getirebilirseniz o zaman sizin malınızı da taşır. Daha ucuza da taşıyabilir. Belki rota hesaplarımızı daha iyi yapıyor olmamız lazım.

III. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Bizim firmamız ürettiği ürün neticesinde komponent bazında dünyaya bağlı olan ve ürettiği ürünleri de dünyanın her noktasına gönderen bir şirket. Dolayısıyla lojistik bizim belkemiğimiz diyebiliriz. Lojistik ağımızın sağlam olması fabrikamızın devamlılığı açısından çok önemli. Lojistik ağımızın hem hızlı hem ucuz olması ürünlerimizin pazar içindeki rekabetçiliğini koruyabilmesi açısından önemli, bir de ürünlerimizin içerisindeki değişken varyantlardan dolayı bir de ürün çeşitliliğimizden dolayı burada müşteriye çok hızlı cevap vermemiz gerekiyor. Müşteriye biz şöyle bir özellik veriyoruz diyoruz ki 7 gün öncesinden söyle, biz sana bunu üretelim ve bir şekilde ulaştıralım. Bunun taahhütünü veriyoruz biz. Dolayısıyla burada hem girdi hem çıktı olarak kullandığımız tek şey lojistik. O anlamda bizim için çok önemli hızlı ve rekabetçi olması gerekiyor.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Evet kullanıyoruz. Aslında her alanda neredeyse kullanıyoruz. Sadece depolarımız bize ait. Onun da yetmediği durumlarda depolarımızı bile dış kaynak olarak kullanabiliyoruz. Bunun yanında forkliftlerimiz dış kaynak. Taşımacılıkta milk-run olarak çalışıyoruz lokalde. Bu tamamen dışarıdan bir servis sağlayıcı. Kendi programını, kendi elemanlarını, kendi kamyonlarını, kendi adına herşeyi kullanıyor. Malzemelerimizi getirttiğimi taşıttığımız yurt dışındaki tüm organizasyonumuz da dış kaynak. İç kaynak olarak verebileceğim tek şey bir trenimiz var Almanya ile burası arasında çalışan. Onun dışında neredeyse herşeyimiz dış kaynak diyebilirim.

**3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?
Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız
faaliyetler hangileridir?**

En çok memnuniyet duyduğum forklift diyebilirim. Biz forklift konusunda uzman değiliz. Onun akü standartları, akülerinin ne şekilde şarj edileceği, bakım talimatları, bunların takibi, biz lojistikçiyiz. Bu tarz bakım işlerini pek sevmiyoruz. Dış kaynak kullanıyor olmamız bizim büyük avantajımızdır. Sonuçta iş güvenliği ve riski açısından da tehlikeli aletler. Çok yüksek sıcaklıklara ulaşan değerleri var. Akü şarj odalarının bakım yönetmelik ve standartlarından tutun, herşeyine kadar bu açıdan dış kaynak olması bizim için çok olumlu bir şey. Hiç o tarafı düşünmüyoruz. Diğer taraftan dış kaynak olarak kullandığımız ve en çok sıkıntı yaşadığımız durumlar nakliyeciler. Çok fazla ülke ile çok fazla destinasyon ile çalışıyoruz. Her birinde farklı nakliyeciler kullanmamız gerekiyor. Her nakliyecinin güçlü olduğu bölgeler ve ülkeler var. X firması Y şehrinde veya ülkesinde çok iyi iken, başka bir firma başka bir yerde çok daha rekabetçi fiyatlar verebiliyor. Dolayısıyla şöyle çok kabaca hesaplarsak, açıkçası 13-14 tane ayrı nakliye firmasıyla çalışıyoruz sadece girdilerimizi çekebilmek için. Bunun dışında bir de ürünlerimizi göndermek için aynı işi yapıyoruz. Dolayısıyla piyasada ismini telafuz edebildiğiniz neredeyse bütün nakliyecilerle çalışıyoruz. En büyük sıkıntısı da bu açıkçası yani nakliye camiası.

**4. Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak
kullanmanıza etkendir**

Satınalma diyeceğim. Eğer satın almasını nakliye dahil olarak yaparsanız veya herhangi bir hizmetin anlaşmasını, lojistiğin dış kaynak kullandığı noktaları karşı tarafa sorumluluk yükleyecek şekilde yaparsanız. Bizlere o kadar az kullandırmış olursunuz. Bizde genelde trend, biz üreticiden malzemeyi çıplak fiyatıyla alalım, diğer bütün nakliyedir, lojistikdir, arkasından artık ne getirirsen gerisini biz koyalım. Dediğimiz için bizi en çok bu noktaya iten birim satın almadır.

5. *Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?*

Birkaç farklı hizmet sağlayıcıdan sağlıyoruz.

6. *Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?*

Aslında sözleşmeyi fabrika olarak biz yapmıyoruz. Genel lojistik departmanımız var. Sözleşmeler orada yapılıyor. Aslında çok uzun vadeli yapmıyoruz. Yapamıyoruz çünkü şundan dolayı, çok uzun vadeli bir sözleşme yaptığınızda bunun artıları var eksileri var. Eksilerinden bir tanesi rekabetçi bir ortam yarattığınız noktada sözleşme sizi bağlıyor. Çok olumsuz taraflarından bir tanesi eğer sözleşmelerinizi kısa vadeli tutarsanız açıkçası iyileşme potansiyellerini kaybediyorsunuz. Siz çünkü sözleşmeyi 1 yıllık tutuyorsunuz, zaten ilk 3 ay alışma periyodu, sonrada iyileştirme periyodunu tam devreye aldığınızda karşı taraf diyor ki ya seneye ben bu işi yapmazsam niye böyle bir yatırım yapayım? Ama dediğim gibi çok değişken bir piyasa, çok rekabetçi bir piyasa, kaldı ki bizim çok ciddi bir dezavantajımız var biz şirket olarak çok büyük bir oranda yurtdışına bağlıyız. Merkezimiz yurtdışında. Dünyanın her lokasyonunda da üretim tesislerimiz var. Dolayısıyla o sinerjiyi bizim yurtdışındaki ana ofisimiz yaratıyor. Türkiye olarak düşünmüyor. Bir anlaşma yaparken Türkiye ile kesişen bir lokasyon varsa onu da devreye sokuyor. Dolayısıyla bu alanda sözleşmeyi çok uzun tutmuyorlar. 1-3 yıl arasında. Nakliyecilerin kullandığı yazılımlar var bunlar genelde ya biz kendi işlem departmanımıza yazdırtıp, anlaşmaya vardığımız nakliyecilere bu yazılımı kullanıyoruz. Yada eğer genel bir yazılımsa yani intranet üzerinde bir araç takip sistemiye – artık bu herkeste var- Sözleşme bitiminde X firması bizimle iş akını bitirdiğinde ona kullandığımız yazılımı alsa bile yerine gelen firma zaten o altyapıyla geliyor. Çok spesifik programlar da, daha çok bizim kendi bilgi-işlem departmanımız içinde olduğu için.

7. Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?

Satınalma açısından bakarsanız direct odaklanacağınız faktör fiyattır. Eğer fabrika açısından bakacak olursanız, üretimi gerçekleştiren yer olarak bakarsanız işin içerisine kalite de girer. Yani sadece ucuz olması birçok şeyi sağlamıyor. Bunun yanında parçaya dokunan, parçaya ihtiyacı olan birim olarak biz hıza da bakıyoruz. Hızın yanında doğruluğa da bakıyoruz. Çünkü istediği kadar ucuz olsun eğer bir tır yurtdışına çıkıp herhangi bir sınırdaki evrak eksikliğinden dolayı, yanlış evraktan veya yanlış tonaj bilgisinden dolayı duruyorsa onun ucuzluğu açıksa benim hiçbir işime yaramıyor.

8. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?

Ben aslında avantajlı olduğunu düşünüyorum çünkü herkes kendi alanında profesyonelliğini konuşturuyor. Bizim şirketimiz bir üretim tesisi. Sonuçta baktığınızda girdileri olan ve bir çıktıyı müşterilerine sağlayan bir şirket. Bizim sonuçta ana konsantrasyonumuz ürünün kendisi. Bir an önce zamanında istenen kalitede optimum fiyatta üretiminin gerçekleştirilmesi. Bu bizim tek odağımız. Bunun dışında kalkıp diğer noktalara her türlü ağa konsantre olduğum noktada ben esas üretimimi kaçırabilirim. Bu noktada neyi düşünürüm işte nakliye ucuzlatayım, üretim çok önemli değil ya da bunu söylemesem bile bir tarafa kanalize olmuşken diğer tarafı kaçırabilirim. Artık günümüz iş dünyasında da herkes profesyonelliğini ortaya koyduğu noktada başarılı olabiliyor. Dediğim gibi biz kendi başımıza bir şirketken kendi ağıımızı kurup birşeyler yapmaya çalışmaktansa zaten belli bir ağ var. X firması Y firması Z firması yarat sinerjiyi, optimum fiyatta süreci kontrol et. Bize öyle bir avantajı var yani.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakipleriniz karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Yani ben sektördeki rakiplerimizi düşündüğümde tamamı zaten dış kaynak kullanıyor. Aynı işi yapıyorlar çünkü ürettiğimiz ürünler çok volümlü ürünler. Hem

üretim tesisi hem de bu tesis için gerekli olan bütün girdiyi taşıması, lojistiği nakliyesi depolaması adı altında, bir de bitmiş ürünün bütün son noktalara ulaştırılması gibi bir ağ zaten hiçbir yerde yok. Ürün biraz daha küçük olsaydı hem üretim hem gönderme, belki kendiniz alması ve üretmesi ve müşteriye göndermesi çok mantıklı olabilirdi ama bunu zaten yönetebilen rakibimiz de yok. Dolayısıyla kıyaslayamayacağım ama bana şunu sorarsanız sizce bu durum mu yoksa kendinizin yönettiği durum mu? Az önceki cevabım geçerli olacaktır. Çok kompleks yapıdan dolayı daha profesyonel çalışmak mantıklıdır.

***10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?
Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi
değerlendiriyorsunuz?***

Biz doğru yönettiğimizi düşünüyoruz. Bizim fabrika tarafında ihtiyacın ya da hizmetin satın aldığı noktanın dışında bu hizmeti satın alan, bunu kontrol eden ve bunu rakipleri bir araya getirerek kapalı usul ihaleler açık usul ihaleler, elektronik ihaleler var bizde, bu tarz uygun araçları kullanarak ve şirketimizin ismiyle dünden gelen avantajı kullanarak, az önce söylediğim gibi ürünlerimiz çok hacimli, ciddi bir hacimden konuşuyoruz. Bu yüzden birçok nakliyeciyi bizimle çalışmak için gerçekten can atıyor. Bu noktada herkesi bir araya getirip o sinerjiyi yaratıp, bir de rekabetçiliği ortaya koyabilirseniz, ve bunu da yaparken fabrika dışından ayrı bir gözle buna bakarsanız ki biz öyle yapıyoruz, profesyonel arkadaşlarımız yönetiyor bu işi, sürekli piyasayı takip ediyorlar, bunu doğru yönettiğinizi söylemeye başlarsınız ve biz de böyle yapıyoruz açıkçası. Biz de plansız koordinatsız, işte yarına 2 kamyon lazım oldu, X veya Y firmasına söyleyelim, kaç paraysa verelim yeter ki ürünlerimizi götürsünler diye bir anlayış yok. Bizim hacmimiz, sözleşmemiz, gerekli olan araç sayısı, ne zaman gerektiği ne zaman gelip ne zaman gideceği herşey belli. Sadece şöyle durumlar olabiliyor dezavantaj olarak, bu tarz sözleşmeleri yıllık yaptığınız zaman özellikle böyle büyük hacimlerden konuştuğunuzda, siz sözleşme nezdinde bunu bilgi olarak içeriye veriyorsunuz. Ya da diyorsunuz ki şu kadar aracını şu kadar süreliğine kiralityorum. Ya da hizmeti senden satın alıyorum. Onda mesela geçen yıllarda biz bunu yaşadık kriz oluyor, üretim adetleri düşüyor, farklı durumlar, kur, devalüsyon vs. olabiliyor, bu noktada o büyük hacmi iptal edemiyorsunuz. Siz o ürünü üretseniz de o ürünü satsanız da satmasanız da o anlaşmayı yapmış

oluyorsunuz ve hacim çok büyük olabiliyor. Yani önden aldığınız kotayı dolduramama durumunda kalabiliyorsunuz. Böyle bir risk var tabii ki. Bunda daha başarılı olmak adına sole yapabilirsiniz. Yapan firmalar da var. Bu tarz risklere karşı sözleşme yerine spot fiyatlarla çalışanlar var. Spot sözleşme fiyatının bazen altında da olabilir, üstünde de olabilir, bunun dışında istediğiniz zamanda istediğiniz kaynağı bulamayabilirsiniz de spotta. Sözleşme yönetimi anlamında birşeyler yapılabilir ancak burada da kuralları iyi bağlayabiliyor olmak lazım. Özellikle fost major dedikleri noktalarda. Yani verilen hacmin atıyorum 3 ay önce %30'a kadar iptalinin söz konusu olabilmesi ya da 6 ay öncesinde %50 ye kadar iptalini sağlayabilirsiniz. Çünkü 6 ay ciddi bir süre 6 ay öncesinde ya ben bu öngörüü yapmıştım ama şu anda görüyorum ben bu öngörüü sağlayamayacağım dolayısıyla sen bana ayırdığın hacmin %50sini başkasına satabiliyorsan ya da kiralayabiliyorsan biz bu yola gidelim gibi bu tarz sözleşmeler üzerindeki detaylarla çözmek çok daha mantıklı tabi ki.

IV. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Bizim için en önde gelen şey üretim ve ürün kalitesidir. Lojistik sonrasında gelir. Tabii ki ilk sırada değil. Sürdürülebilir kalite bizim için çok önemlidir.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Lojistik hizmetlerde tamamen dış kaynak kullanıyoruz. Kimyasal, hammadde, makineler, satınalma o yönü gösteriyor. Japonya, avrupa vs. satın alma operasyonlarında, üretim öncesi-üretim sonrası aktivitelerde, malzemenin stoklanması, raf ömrü kontrolünde ayrı firmalarla hammadde getirilip, götürülmesinde dış kaynak kullanıyoruz.

3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz? Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız faaliyetler hangileridir?

Gümrük bizim için en büyük sıkıntıyı oluşturuyor. Biz A-Grade mavi hatta sahip bir işletmeyiz. Birçok tedarikçi ile çalışıyoruz. Nakliye kısmında özellikle doğu bölgesinde sıkıntı yaşıyoruz. Avrupa içerisindeki nakliyat da ülke semt belgeleri mevcut. Bunların iyi organize edilmesi gerekiyor.

4. Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkindir

Firmanızda en çok üretim ve kaliteye odaklanılıyor. Parsiyel taşımacılık da yapılıyor. İhracat kabiliyeti için yeterli yatırım hacmi yok. Bu bir core business değil. Bu işlere yatırım yaparken ana işimiz zora girebilir. Risk de almak gerekir. Bu da istenen birşey değildir.

5. *Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?*

Herbiri ilgili alanlardaki uzmanlarla gerçekleştiriliyor. Cefko, Borusan Lojistik, Turkon gib firmalarla çalışıyoruz. En az her alanda en az 2 tane servis sağlayıcı olacak şekilde çalışıyoruz.

6. *Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?*

Şirketimizde uzun süreli sözleşmeler isteniyor. Yakıt, Euro-Dolar paritesinin değişimleri sebebiyle sürekli güncelleme istiyor. Çok memnuniyet varsa otomatikman sözleşmeler uzatılabiliyor.

7. *Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?*

Bu konuyla ilgili 3 tane çok önemli husus söz konusu:

- Sürdürülebilirlik
- Uzun süreli yaşayacak bir firma olmalı
- Brisa kültürünü benimsemiş, lokomotif bir firma olmalı

Brisa firması, aidiyet ve aile kültürüne çok önem vermekle birlikte, bir tedarikçiyi zor kazanmakta, ancak kolay bırakmamaktadır.

8. *Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?*

Ucuz oluyor. Hizmeti profesyonellerden alıyorsunuz. Müşteriler çok. Sinerji daha yüksek. Herkes kendi alanında çok iyi. Bu da digger firmalara karşı rekabet gücü yaratıyor.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakipleriniz karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Rakiplerimize karşı avantaj sağlıyor. Hacim yüksek, pazar lideriyiz ve gücümüz gittikçe büyüyor. Arzu edilen firmayla çalışılıyor.

10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz? Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi değerlendiriyorsunuz?

Piyasadan ne kadar uygun olduğuna bağlı bir durum. QPI- Sürdürülebilir İyileştirme İndeksimiz mevcut. Bu indekse göre değerlendirme yapıyoruz. Bu sene 100, seneye 95 Daha başarılı mı? Alt Lojistik kanalları bulunmalı. Hefko demiryolları ve gümrüğü sağlıyor. Alternatif kanalları mevcut. İnovasyon takibi gerekiyor. Multimodal taşımacılık yapıyoruz. Bu tarz bir tedarikçi seçimi yapılmalı.

V. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Biz bir yandan üreticiyiz, bir yandan da ürettiğimiz ürünlerin tamamını hem depolayan hem de dağıtan bir firmayız. Bizim müşterilerimizin tamamıyla anlaşmamız kapı teslimi şeklindedir. Dolayısıyla bizim ana damarlarımızdan bir tanesidir lojistik. Buradaki depolama operasyonu ve terminallerimizdeki depolama operasyonu artı bu iç taşımalar, müşteriye taşımalar olmazsa olmazımızdır. Dolayısıyla en önemli noktadır. Operasyonlara baktığımız zaman da satış operasyonu ile fabrika operasyonu arasındaki ilişkilere baktığımız zamanda en çok problemin yaşanabildiği noktalar lojistik operasyonlarıdır. Dolayısıyla bizim en çok odaklandığımız nokta lojistik kısmıdır.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Lojistikte dış kaynak kullanıyoruz iki aşamada da, depolama bütün forkliftlerimiz ve operatörleri dış kaynak kullanımıyla elde edilmiş durumda. Bu hizmeti alıyoruz onlardan. Bunu niçin yapıyoruz? Forklift dediğiniz cihazlar bildiğiniz gibi bakım gerektiriyor. Yıpranma vs. oluyor bunları bazı olaylar haricinde komple almak yerine dış kaynak kullanımıyla elde ediyoruz. 3 yıllık, 4 yıllık anlaşmalarla. Tabii ki firma bize bunların finansmanı için bir maliyet çıkarıyor. Ama bir yandan siz bazı sorunlarla uğraşmıyorsunuz. Forkliftin bakımı eksik, lastiği değişecek, camı kırıldı vs. aynı şekilde operatörlerde. Operatörlerin de personel yönetimi anlamında problemleri oluyor biliyorsunuz. Firmaların headcount hedefleri olduğundan sana operatörü artırma yetkisi vermiyor. Eğer kendi personelin olursa bu da ayrı bir problem. Fakat dış kaynak olduğu için gerektiği noktalarda personel artırmak nispeten çok daha kolay oluyor. Maliyet olarak baktığınızda toplamda daha düşük maliyetle sağlayabiliyorsun. Çünkü kendin bir forklift aldığın zamana kullanma ömrü 8-9 yıl olacakken sen her 4 yılda bir sıfır forkliftle devam etmek istiyorum deyip sözleşmeyi yenileyebiliyorsun. Ama özellik gerektiren dar koridor forkliftleri vs. kendimiz almayı tercih ettik. Çünkü bunu tedarikçiden kiralamak istediğiniz zaman çok kolay bulamayacağınız ürünler ve projelere özel üretilen

yönleri var. Mesela 1C koridorun genişliğine göre tekerlekleri ayarlanıyor. Ya da ambarın yüksekliğine göre kapasitesi olan forklift olması gerekiyor. Servis sağlayıcı firma değiştiğinde bu forklifti bulabilme şansın çok zor. Sıfırdan yaptırılması lazım. Dolayısıyla biz bunları tamamen kendimiz sağlıyoruz.

Dağıtım tarafında da tamamen dış kaynak kullanıyoruz. Müşteriye yaptığımız dökme yüklemelerimiz ve paketleme yüklemelerimiz için tamamen bir lojistik firmasında yardım alıyoruz. Orada da kooperatif tarzı bir işleyişimiz yok. Onlar spot piyasadan bizim verdiğimiz şartnamelere uygun araç ve sürücü buluyorlar. Bu araçlar geliyor bizim kapımızda kontrolleri yapılıyor. Yükleme alanımıza alınıyor. Yüklüyoruz. Yüklemeden önce de kontrol ediyoruz. Ondan sonra da sevkiyatları yapıyoruz. Bu bize bir mali avantaj kazandırıyor. Kesinlikle kazandırıyor hatta. Öncelikle rakiplerimiz kooperatiflerle çalışıyorlar oradaki birim fiyat da ciddi olarak bizden daha yüksek. Biz burada spotla çalıştığımız için buradaki aracın dönüşte yük bulması gerekiyor. Lojistik firması da o aracı ayarlayabiliyor dolayısıyla benim birim maliyetimi de düşürüyor, kendisi de birim maliyetini düşürüyor.

Madeni yağ sektöründe talep stabil değil. Dönemlerde zirve yapıyor. Bir gün 20 araç yüklerken ayın son döneminde 70-80 araçlara çıktığımız oluyor. Böyle bir araç parkı tutma şansımız yok doğal olarak. Ya satışa cevap veremeyeceksiniz, ya da spot piyasadan çok rahat araç talep edeceksiniz. O yüzden birçok avantajı var. Zorlukları var evet biraz önce de bahsettim. Sağlık, emniyet, çevre kuralları, araçların kaliteleri konusunda şartnamenizi doğru hazırlarsanız ve kontrollerinizi doğru yaparsanız firmaların buna adaptasyonu 3 ay sürüyor. 3 ayda 20 tane aracını dışarı çıkartıp da doğru aracı bulamadığı için cezası budur diye şartnamenize bu tarz durumları doğru adapte ettiyseniz herhangi bir sıkıntı yaşamıyorsunuz 4. Ay siz istemeden zaten doğru araçlar geliyor.

**3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?
Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız
faaliyetler hangileridir?**

İşin doğası gereği lojistik işinde problem oluyor ne yaparsanız yapın. Lift, transpaletli hatta belli müşterilere ambulans tarzı sevkiyat yapanlar araçlar dahil kendi özel araçlarımız var. Bunlar tedarikçiye ait ama sadece bize çalışıyor. Onlarda bile sıkıntı yaşıyorsunuz çünkü işin içinde nakliye var, yükleme var, sürücülük var,

yol şartları var, iklim var. Hepsi girdiği için biz en çok o tarafta sıkıntı yaşıyoruz.

4. Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkendir

Satın alma ve Satış Departmanları.

5. Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?

Aslında ben tek bir firma ile anlaşma imzalıyorum. Fakat onlar kendi alt yüklenicilerini alabiliyorlar. Ama orada benim muhatabım alt yüklenicisi değil. Ben X firmayla çalışıyorum şu anda. O spot piyasadan bulduğu araçlarla kendi arasında küçük sözleşmeler vs. yapıyor. Onlarla çalışıyor ama bir problem yaşadığımda da ben kendi lojistik firmama gidiyorum ve hasarı vs. ondan karşılıyoruz.

6. Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?

Geçmiş dönemde kısa süreli 1+1 gibi veya 1 yıllık süreçlerde sözleşmeler yapılıyordu. 2011 yılından beri biz bunu kademeli olarak yukarı çekmeye başladık çünkü iş özellik gerektiriyor. Firmanın sizi tanınması gerekiyor mesela. Forklift operasyonu herkes forklift operatörü ama bir madeni yağı, bir teneke ambalajını nasıl kaldırması gerektiğini bilmiyorsa veya nasıl taşıyacağını bilmiyorsa 1 ay sizde hasarlanmalar başlıyor. Mümkün olduğu kadar uzun süreli, servis sağlayıcının da maliyetini aşağıya çekecek şekilde birim maliyetini aşağıya çekecek bir yol bulmaya çalışıyoruz. Bunun optimumu var mıdır? İşin içine ekipman girdiği zaman minimum 4 yıl olması lazım ki o amortismandan yiyeceğiniz maliyet düşsün. Biz öyle bakıyoruz işe. Gemi kiralyoruz mesela barge kiralyoruz orada 5 yıllara kadar çıkıyor sözleşme süresi.

7. Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?

Şirket olarak bizim son 3 yıldır en çok önem verdiğimiz şey sağlık, emniyet, çevre baktığımız zaman. Yani bizimle aynı dili konuşacak bir partnerimizin olması lazım. Sürüş saatleri, kişisel koruyucu ekipman kullanımı, hız sınırları, telefon kullanımı, emniyet kemeri kullanımı, A dan Z'ye bütün bunlar bizim ilk önceliğimiz şu anda. Bu konuyla ilgili herhangi bir kaza da yaşamadık. Sonrasında da tabii ki güvenilirlik geliyor. Lojistik işi biliyorsun biraz suistimale açıktır. Dolayısıyla firmanın da güvenilir olması gerekiyor. Kullandığı akaryakıtı kadar dikkat etmeniz gerekiyor. Öyle firmalar var ki kaçak akaryakıtla taşımacılık yapıyor. Size 100 lira birim maliyet veriyor ama arka planda araçları arıza yapıyor, yollarda kalıyor vs. ve piyasada sizin taşıdığınız/taşıttığınız firma kötü biliniyorsa müşteriniz de sizi kötü biliyor. Dolayısıyla dışarıya yönelik de yüzümüz olduğu için güvenilirlik de çok önemli. Kaliteyi zaten baştan söyledik. Maliyet de tabi ki 3. sırada geliyor. Bizim katlı taşımalarımızda bahsettiğim o ambulans tarzı araçlar haricinde logo yoktur. Çünkü spot çalışıyoruz ama dökme tankerlerimiz tamamen kendi logomuzu içeriyor. Direk bizim dışarıdaki yüzümüz. Müşterilerimizden bize gelen dönüşler mesela "Aracınız niye kirli?" diye soruluyor. İş o raddeye kadar geliyor. "Aracınızın egzozundan niçin bu kadar siyah duman çıkıyor?" "Kaçak akaryakıt mı kullanıyorsunuz?" Bu noktalara kadar gidiyor. Türkiye'deki endüstriyel kuruluşlar bu konuda ciddi bilinçleniyor. Bu da tabi iyi birşey. Siz de yerine getirmek orundasınız. Zaten "ADR" çıktı biliyorsunuz "ADR Yönetmeliği", karayollarında temizlik, madde taşıma kuralları çıktı. Bunlar artık gelişecek. Türkiye'de bu konularda Avrupa standartlarına gelmek zorunda biz çalışmalarımız bu doğrultuda yürütüyoruz. Kamyoncu piyasasını biliyorsunuz. İnsanlardan başlıyor iş. Onların kabuk değişmesi lazım.

8. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?

Lojistik bizim ana faaliyet dalımız değil aslına baktığın zaman. Biz bir üreticiyiz. Dolayısıyla çok bilmediğimiz bir konuda çok fazla kendi başımıza sorunları çözme şansımız olmuyor. Yani ben bir kamyonla bir kamyon şoförünü vs.

şu anda kendi başıma yönetme şansım çok fazla yok. Sonuçta çalıştığınız firmalar bu işi ana dal olarak yapıyorlar. Dolayısıyla çok daha kolay idare edebiliyor, takip edebiliyorlar işi. Bir o yönden kolaylık sağlıyor bir de zaman-maliyet açısından da her zaman daha iyi. Çünkü bir yatırım yapmanız gerekiyor. Ben ana dalım olmayan bir faaliyet için örneğin forklift alırsam 21 tane forklift alacağım. Bunun yatırımını yapacağım ondan sonra amortismanını takip edeceğim, yedek parçasını, tamirini, bakımını, yakıtını takip edeceğim. Bunlardan kurtuluyorsunuz. Evet bir meblağ ödüyorsunuz ama içiniz rahat oluyor.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakiplerinizi karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Tabi ki. Nakliye özellikle. Bütün rakiplerimizde de bu işler hep dış kaynak kullanımıyla yapılmaktadır. Ama nakliye işi için bazı rakiplerimiz kooperatiflerle çalışıyorlar. Benim 3 yıl önce çalıştım firma da kooperatifle çalışıyordu. O firma için örnek verirsem Y firmasına bizim nakliye birim maliyetlerimiz arasında %125 fark var şu anda.

10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz? Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi değerlendiriyorsunuz?

Maliyet açısından baktığın zaman başarılıyız. Yurt sathına çok fazla dağıtım yapıyoruz. Dolayısıyla zaten mecbursun. Her noktaya, her kılcal damara gitme şansınız yok. 9 tane terminalimiz var oradan da dağıtım yapıyoruz ama orada da kamyon tutup orada da kendi şoförümü ayarlayarak dağıtım yapma şansım yok. Şu anki müşterilerimiz 1 teneke maden şantiyesine mal istiyorlar. Oraya benim kamyon tutup da gönderme şansım yok. Dolayısıyla nakliyecilerle kargo firmalarıyla çalışmak zorundayım.

VI. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Bir üretim firmasının lojistik en önemli ayağıdır. Üretilen ürünlerin zamanında, istenilen şartlara uygun bir şekilde, nihai tükeiteciye veya bayilerine ulaştırmak için en önemli ayaklarından bir tanesidir.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Lojistik hizmetlerde mecburen dış kaynak kullanıyoruz. Çünkü daha çok üretim firmalarının kendi lojistik şirketleri pek olmaz. Mümkün olduğu kadar dışarıdan, ya kendi firmalarını kendi filolarını kurmaya çalışırlar ya da bizim gibi bizim özelimizde biz koruma şirketinin iç lojistik firmasıyız. Türkiye'nin 3 bölgesinde 5 tane üretim ayağından Çorlu, Derince, Kırıkkale, Denizli, Adana Yumurtalık olmak üzere 5 bölgeden Türkiye'nin her yerine kimyasal madde teslimi yapmak için bulunuyoruz. Dolayısıyla biz Korumanın dış kaynak sürecine katılıyoruz grup şirketi olarak ancak bizim de araç sayımız yetişmediği zaman biz de dış kaynak kullanıyoruz.

3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?

Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız faaliyetler hangileridir?

Koruma Şirketi olarak bizim kendi özelimizde bir temizlik grubumuz var. Raf ömrü dediğimiz kolili daha çok büyük marketlere taşınan çamaşır suları gibi ürünler, ikincisi zirai ilaç üretimimiz var. Bu da 65 yıldır Türkiye'nin her yerinde çiftçilerin kullandığı bitkisel ilaçlar. Üçüncüsü kimyasal olarak klor ve klor türevleri üretimimiz var. Bunların her biri için lojistik ayağımız ayrı ayrı araçlardan oluşuyor. Mesela sıvı ürünlerimiz için tankerlerimiz var ve o tankerlerin de kendi içerisinde özellikleri olması lazım. Yani asit ve baz ürünlerine göre ayrılması lazım. Mesela bizim üretimimizdeki hipoklorik asidi polyester ve cinsi tankerlerle taşımak zorundayız. Bunların da piyasadan temini pek mümkün olmadığı için tamamen kendi

araçlarımızla yapıyoruz. Ama bir zirai ilacı anadolunun çeşitli yerlerine dağıtırken daha çok piyasadan kiralık tabir edilen kamyonlarla nakliye yapmaya çalışıyoruz. Keza Koruma Temizlik bölümümüzün büyük marketlerini depolarını yani BİM, gibi A101 gibi firmaların işini yapıyoruz. Onların da depoları için dış kaynak kullanıyoruz. Koruma Şirketinin kendine ait hem gümrüklü hem gümrüksüz depolama alanları mevcut. Depolama işimiz tamamen kendi iç kaynağımızla yapılıyor. Koruma Şirketler Grubunun İzmit-Sakarya Nakliyat ile, grup şirketi ile çalışmasının en büyük avantajı, hem kalite bakımından, hem fiyat bakımından taşınan kimyasal ürünlerin sıkıntıya mesela Türkiye’de maalesef kimyasal ürün taşımada, çeşitli kurallar yaptırımlar çıkıyor ama henüz uygulanmıyor. Bu alanda çalışanlar konularına çok hakim olmayan insanlar. Bu da hem zaman kaybı, hem sağlık problemleri kaza bela gibi sıkıntılara yol açıyor. Onun için biz kendi bünyemizde lojistik şirketimizi kurduk. Daha önce kurulu bir şirketti. Daha sonra evrim geçirerek ve yeni kabiliyetler kazanarak kendi kimyasal ürünlerimizin dağıtımını ve depolamasını yapabiliyoruz. Ama tabi dış kaynak kullandığımız zaman da dönem dönem sıkıntılar oluyor.

4. Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkendir

Satış ve ithalat ayağı etkendir. Dış kaynak kullanırken ithalat ayağı bizim yurtdışından bir sürü ithalatımız var. Gemilerle kendi limanımıza mal getirip tanklarımıza boşaltıyoruz. Veya yurtdışından çeşitli spesifik hammaddeleri dış kaynaktan, lojistik şirketleri ile firmalarımıza ulaştırıyoruz. Artı bazı yaptığımız ihracatlarda da dış kaynak kullanıyoruz. Yurtdışı nakliyemiz olmadığı için.

5. Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?

Genellikle daha ufak ölçekli ancak işlerine daha hakim olan firmalarla çalışmaya özen gösteriyorum. Yani Koruma Temizlik birkaç deposuna ürünlerin aynı anda teslim edilmesi gerekiyor. Parsiyel yük diyelim buna. Aynı konuya hakim bir iki araçla bunu gerçekleştiririm. Konusuna daha hakim olduğu için.

6. Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?

Mümkün olduğu kadar 1 yıl yapmaya çalışırım. Çünkü sözleşmelerin bağlayıcılığı sonuçta sözleşmenin şartlarına bağlı ama ne karşı tarafı kendine bağlamak için, ne bizi onlara bağlamak için 1 er yılı uygun görüyoruz. Tabii ki aşağı yukarı 10-15 yıldır da bu 1 er yıllık periyotlarla çalıştığımız firmalar var.

7. Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?

Bir bugünün şartlarında fiyat, olmazsa olmazı maalesef Türkiye'nin şu zamanlardaki, özellikle son zamanlarda fiyat en önemli kriter. Fiyat ondan sonra kalite.

8. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?

Kesinlikle olumlu katkı sağlıyor. Ancak belirttiğim kullanım alanlarımızda. Nakliye açısından yaşadığımız sıkıntılardan ötürü kendi iç kaynağımızla bir çözüm yarattık. Onun için biz araç sayımızı artırıyoruz. Hem bölgelerimizdeki araçlarımızı yeniliyoruz. Birinci özellikle bizim şirketimizde önceliğimiz büyük karlılık değil. Koruma şirketinin ürünlerini kaliteli ve uygun bir şekilde dağıtmak. Bunun için biz iç kaynağı kendi kaynaklarımızı kullanıyoruz. Ancak yetişemediğimiz yerlerde dış kaynak kullanıyoruz.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakipleriniz karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Yüzde yüz sağlıyor. Sakarya Nakliyat olarak bakarsak bir rekabet durumumuz yok.

***10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?
Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi
değerlendiriyorsunuz?***

Çalıştığımız firmalarla yaptığımız anlaşmalar ve firmaların işi bilmesinden dolayı genelde büyük sıkıntı çekmiyoruz. Nakliye firmalarında genellikle yaşanan büyük sorunlar nedeniyle bu sıkıntıları aşmak için kendi nakliye şirketimizi kurduk.

VII. GÖRÜŞME

1. Lojistiğin firmanız için önemi nedir?

Lojistik bizim önceliğimizdir. Özellikle tedarikçilerimizin profesyonel olması, veli-müşteri memnuniyetini artırıyor, memnuniyeti yükseltmede çok etkin. Biz onların alanlarında profesyonel değiliz.

2. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sebepleri nelerdir?

Kullanıyoruz. Çünkü sonuç itibariyle kurumumuz için daha ekonomik en büyük faydası zaman kavramı. Bu işi biz değil başkaları bizim adımıza yapıyor. Sonuç itibariyle belki giderlerimiz aynı, ama bizim o alana ayırmış olduğumuz zaman karımız var. Bir de kendi işimizi doğru yapmamıza etkiliyor. Bir de alan içerisinde muhatabımız var. Kendimiz yaptığımız zaman o alanın profesyoneli olmadığımız için sıkıntı olabiliyor. Ama bilen adam var. O işin profesyoneli. Ondan hesap sorabiliyorsunuz ama kendiniz yaptığınız zaman dayine aynı bedeli ödüyorsunuz ama hesap soracağınız kimse yok. Aynı bedeli gider olarak kendimiz de yapsak ödememize rağmen birinde muhatabımız var, sorumluları var ama öbüründe tüm sorumluluk sizde. Burada bir bakıma sorumluluğu da paylaşmış oluyorsunuz.

3. Firmanızda hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?

Bunlardan en çok memnuniyet duyduğunuz ve en çok sorun yaşadığınız faaliyetler hangileridir?

Yemek, öğrenci taşımacılığı, kitap-matbaa işlerini dış kaynak kullanarak sağlıyoruz. Bunlarda da özellikle bizim kitapları almamız, bunları öğrencilere ulaştırmamız oldukça yoğun, sıkıntılı bir iştir. Sonuçta bu bir hizmettir. Bu işten kar etme amacımız yoktur. Ama bu işi yapmaları ve o sorumluluğu taşımaları bir tane bile eksik olsa gidip getirmelerini sağlıyor. Onların sorumluluğunda, bunlar bizim için mükemmel. Bunlardan hangilerinden çok memnunuz? Özellikle yemekten ve yayın evlerinden, digger tedrikçilerden memnunuz. Sadece burada en çok sıkıntı

çektığımız öğrenci taşımacılığı. O da işin tedarik süresinin sürekli ve uzun olması. Kitapçı gibi değil. Kitapçı gelir, sayıyı bilir. 3 tane türkçe kitabı vardır. Bu akmaz, kokmaz, yanmaz. Getireceği yol da belli mesafe belli. Ama servis işleri öyle değil. Çünkü onlar da kendileri yapmıyorlar aracı kullanıyorlar. Atıyorum araba kir alıyor. Şirket birden çok insanla muhattap olmak zorunda. Örneğin biz bu işi bir şirkete verdik. Çok da meşhur bir şirket. 17-18 arabayla çalışıyor. Bizim okulla ilgili olan bölümünü söylüyorum. 17-18 tane de şoför var. Hostesi buradaki yetkilisini de katarsak nereden baksan 35-40 insanla muhatap oluyorlar. Bir de bu servisler sabah bize geliyorlar. Sonra başka bir fabrika veya okula çalışıyorlar. Burada zaman yarışı var, mesai saatlerinin çakışması var. Yani yoğun bir tempo var ve bu hergün oluyor. Olası ihtimallere açık değiller. Yani diyelim ki bugün kar yağdı. Olabilir. Filan kişi dedi ki ben çocuğumun herhangi bir yerden alınmasını istiyorum. Hayır cevabı geliyor. Buna açık değiller. Bir de herhangi bir meslek grubunu suçlamak adına söylemiyorum ama muhatabınız şoför, bunların eğitim düzeyleri belli. Türkiye'deki sürücülerin diyelim. İletişim alanında çok az eğitilmişler. Bir bakıyorsunuz ki muhatap olmaması gereken öğrenciyle muhatap oluyor. Veliyle muhatap oluyor. Sonuçta o şoför bana bağlı değil servise bağlı ama sonuçta bu tedarikçilerin yapmış olduğu olumsuz davranışlar okulumuza yansıyor. Çünkü sorunu orada çözemeyen, servisin yetkililerine gidiyor. Yetkiliyle çözemeyen, servisini asıl sahibini buluyor. Onunla çözemeyen tekrar okul müdürünü buluyor. Bize ne kadar çok insan geliyorsa anlıyoruz ki o sorun orada çözülmemiş. Çünkü çözülmüş olsa onların bize gelmemesi lazım. Burada en çok sıkıntı çektiğimiz şey taşımacılık, öğrenci taşımacılığı. Ben bu işi yapacak olsam şoförleri ve hostesleri arabanın üzerine almadan 3 ay eğitim. Muhatap oldukları insanlarla kişisel ilişkiler bazında, iletişim alanında alırım. Burada hergün ders oluyor. Öğretmenle öğrenci arasındaki sorunlar veya öğretmenlerle veli arasındaki sorunlar bu öğrenci taşımacılığında yaşadığımız sorunların binde biri kadar. Benim asıl işim bu. Eğitimde – öğretimde sorun çıkması lazımken, bunları çözmem lazımken bir deyim gereği şeytanı taşlamaktan salavata vakit bulamıyoruz. Bunun için tedarikçilerimizin çok güçlü olması ve alanlarının tam profesyoneli olması lazım. Markalaşmış profesyonel gibi görünen şirketlerin de ben çok doğru çalıştığına inanmıyorum. Araya taşeronları koyarak iş yapıyorlar.

4. *Firmanızda en çok hangi departmanlar lojistik alanında dış kaynak kullanmanıza etkindir*

Dağıtım ve Taşımacılık Birimi.

5. *Firmanızda lojistik alanında dış kaynak kullandığınız faaliyetlerin bir veya birkaçını farklı hizmet sağlayıcılardan mı, yoksa tümünü yalnızca 3. Parti lojistik firmalarıyla mı gerçekleştiriyorsunuz?*

A şirketiyle bir sözleşme yapmışsınız. Markasına, ismine, hizmetine güvenmişsiniz. Bu şoförler sürekli ellerinin altında değil. Yeni bir ihale aldım mı hacime göre şoför ve araba buluyorlar. Onları kiralyorlar. Bu kişiler onların sürekli elemanı değil, sürekli çalıştığı kişiler değil. Burada aslında gizli bir 3. El giriyor. Kiralayarak, şoförü ve arabayı sizin hizmetinize koyuyor. Özellikle son 3 yılda ilkokul ve ortaokulların ayrılmış olması servis yükünü artırdı. Arz talep akışı arttı. Talep çok olunca arz ertti. Eskiden bu firmalar onların peşinde koşarken şimdi tersi oldu. Aman şoförü kaçırmayalım aman ters birşey yapmayalım diye. Bu kez kişisel egolar ön plana çıkmaya başladı. Ama profesyonellikte acıma yoktur. Herkes işini yapacak profesyonellik budur. Yemek konusunda böyle bir sıkıntımız yok. Anlaştığımız firma uzun süredir bu işi yapıyor. Kendi elemanlarını kullanıyor. Tedarikçisi de yoktur. Eti bile kendi kesmektedir. Kasaptan almıyor. Mesela bir kasapla anlaşmış olsaydı sanki sen o kasapla da anlaşmışsın gibi olacaktı. Her faaliyeti kendileri yaptıkları için memnunuz dört dörtlük gidiyor.

6. *Lojistik alanında dış kaynak kullandığınız şirketlerle yaptığınız sözleşmeler uzun süreli midir? Değilse sebepleri nelerdir?*

Yıllıktır. Sebebi memnuniyet derecelerimizin karşılıklı olması lazım. İşini yapmıyorsa onların işine son vermemiz lazım. Bizim buradaki öğrenci ve öğretmenlerle olan sözleşmelerimiz de yıllıktır. Ama mesela yemekhane hizmetinden memnunuz. Kendisine resmi olarak değil ama sözle söylenmiştir. Bu şekilde devam ederseniz 5 yıl 10 yıl hatta sürdürebildiğiniz kadar. Artısı nedir onu söyleyeyim. Bu tür sözleşmelerin artısı şudur. Adam yeni yatırımlar yapar. Demirbaş anlamında. Bu anlamda bir anlaşma olmazsa kaliteyi yakalayamazsınız.

Yapılan yatırım olmaz. Malzemeden kaliteden çalarlar. Gayri resmi olarak bunu uzattığımız zaman yeni masalar, sandalyeler ekipmanlar alıyor. Bir lokanta açıyormuşçasına hareket ediyor. Faydası bu şekildedir. Fakat tersinden bakarsak servisleri uzun süreli yapmayız. Niye, arabaların modeli her yıl değişmekte. Fakat bağılıcılık faktörü bize zarar verir. Bir de rekabet edemezsiniz. Kitap tedarikinde de aynı. Biz kitapları 1 yıllığına alıyoruz. Diyoruz ki sene içerisinde herhangi anlamda mana imla vs. bir olumsuzluk görürsek bir sonraki sene anlaşma yapmıyoruz. Alanına göre kısa veya uzun anlaşma yapmakta fayda var.

7. *Lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde sizin için en önemli seçim kriterleri nelerdir?*

Kalite ve güvendir. Biz o firmaya güveniyor muyuz? İşi doğru yapacağına inanıyor muyuz? Bizim ilk sıramız budur. Bundan sonar artık eşit şartlarda olursa fiyatına bakarız.

8. *Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmanızın işletmeniz için ne tarz sonuçları olduğunu düşünüyorsunuz?*

Bizim yemekhaneyi örnek vereyim. Biz yemekhaneyi geliştirdik ve kıyaslanmaya başladı. Bizim okulun yemekhanesi böyle sizin okulun yemekhanesi şöyle diye. Yani tedarikçilerimiz ve paydaşlarımız çok iyi kalitede birşey sundukları zaman biz aslında eğitim alanında yarışmamız gerekirken paydaşlarımızın sunduklarıyla yarışıyoruz. Yemekhaneden duyulan memnuniyetten dolayı bizim öğrenci sayımızın arttığına inanıyorum ben. Çok olumlu bir etken. Biz tabldot sisteminden seçmeli yemek sistemine geçtik. Bu önce öğrenci veli arasında konuşuluyor. Aslında biz eğitim kurumuyuz. Bizim Fen lisesine yerleştirdiğimiz öğrenciler konuşulmalı, öğretmenimiz konuşulmalı, matematik fen dersimiz konuşulmalı diye düşünüyoruz. Ama şu konuşuluyor. O okul devrim yapmış öğrenciler istedikleri yemeği yiyor. Bu konuşulunca sanki biz eğitimde de bir kalite yakalamışız mantalitesi oluşuyor alt beyinde insanların, biz başka alanlarda iyileştirme yapıyoruz okulun öğrenci sayısı artıyor. Herkes birbiriyle konuşuyor. Dilden dile konuşuluyor. Eğitim kurumunda başarı aslında eğitim anlamında düşünülmeli.

9. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı rakipleriniz karşısında size avantaj sağlıyor mu?

Kesinlikle sağlıyor.

10. Dış kaynak kullanımında başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Değilse sebebi nedir? Bu alanda nasıl daha başarılı olabileceğinizi değerlendiriyorsunuz?

Saymış olduğum diğer alanlarda başarılıyız ama serviste başarılı değiliz. Nedenini söyleyeyim. Her yıl değiştiriyoruz. Karşımızdaki muhatap kendini geliştirmek yerine olumlu adımlar atmak yerine olduğu yerde kalıyor. Biz de diyoruz ki senin sunduğun bizi tatmin etmiyor. Biz de yeni bir arayışa giriyoruz. Biz yıllardır hiçbir servisimizden memnun değiliz. Her gelen firma benim firmam kötü demiyor. Firma adı vermeden geçmişteki sorunları anlatıyoruz. Hocam bu sene yaşamayacaksınız deniyor. İmzalıyoruz. Sözleşmeyi nasıl yaparsanız yapın, ne kadar yaptırımlar cezalar koyarsanız koyun. Sonuçta onun vermiş olduğu hizmeti çok değiştirmiyor. Bir de bu servisler öğrencilerden paraları peşin alıyorlar. Parayı da sağlama aldıkları için benden memnun olsalar da olmasalar da yıl sonuna kadar benimle geçinmek zorundalar. Düşüncesindeler. Yılın sonu gelince sahibi yetkilileri yapılabilecek birşey var mı diye beni arıyor. Sıkıntılar varken sahibine ulaşmazken bu durum çok can sıkıcı oluyor. Her bir önceki sözleşmede, ikinciye yaparken ben biraz daha üstünde duruyorum. Dersime çalışıyorum. Şöyle ki, yaşadığımız sıkıntılara binaen sözleşmelerde güncellemeler yapıyorum. Bu sene parayı peşin almamaları için gerekli önlemleri alacağım. Mesela daha önce koyduk. Servisin 1 sene geç kalırsa 200 tl ceza yazılacak, 2. Kere geç kalırsa 400 tl ceza yazılacak diye. Bunları belirledik. Zaman ölçülebilir birşey ama veliyle kavga edersen 1000 tl ceza yazarım diyemiyorsun veya öğrenciyle münakaşa yaşarsan 2000 tl ceza yazamıyorsun. Çünkü bunun için mahkemeler var sen hukuku sağlayan değilsin. O kontratı da bir yere kadar yönetebiliyorsun. Ben hakim değilim ki ceza yazabileyim. Bazı şeyler size ait değil. Ama ne yapıyoruz bu davranışları topluyoruz, not alıyoruz, sene sonunda da sözleşmemizi uzatmıyoruz.

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında İzmir’de doğdu. İlk eğitimini Ankara ve İzmir’de, lise eğitimini ise İstanbul Deniz Lisesi Komutanlığı’nda tamamladı. 2011 yılında Deniz Harp Okulu Komutanlığı Elektrik-Elektronik Mühendisliği Fakültesinden mezun olmuştur. 2013 yılında Galatasaray Üniversitesi Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitim Programını başarıyla tamamladı. 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. İyi derecede İngilizce ve başlangıç düzeyinde Fransızca bilen Mert KILIÇ 23.08.2012 tarihinden beri Donanma Komutanlığı bünyesinde yurt içi ve yurt dışı lojistik, envanter yönetimi ve stok planlama alanında çalışmaktadır.